



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGUKURAN DAN ANALISA TINGKAT KEPUASAN
KERJA KARYAWAN *FRONTLINERS*
(STUDI KASUS : PT X)**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Teknik**

**YOSVI ANDRI
0606043875**

**FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
DEPOK
DESEMBER 2008**

Universitas Indonesia

HALAMAN PERYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Yosvi Andri

NPM : 0606043875

Tanda Tangan :

Tanggal : 23 Desember 2008

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Yosvi Andri
NPM : 0606043875
Departemen : Teknik Industri
Juduk Skripsi : Pengukuran dan Analisa Tingkat Kepuasan Kerja
Karyawan *Frontliners* (Studi Kasus : PT X)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Erlinda Muslim, MEE (.....)
Penguji : Ir. Isti Surjandari, Ph.D (.....)
Penguji : Ir. Amar Rachman, MEIM (.....)
Penguji : Ir. Yadrifil, MSc (.....)

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 23 Desember 2008

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Penulis sadar bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari banyak pihak. Untuk itu Penulis ingin menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

- Papa, Mama, Ibu Roslina (Almarhumah), Uda Wandu, Uda Rudi, Nanda dan Fauziah atas kasih sayang, doa pengertian, dan dukungan yang diberikan.
- Dosen pembimbing, Ibu Ir. Erlinda Muslim, MEE, yang telah memberikan bimbingan, dorongan, arahan, dan kritik yang sangat berharga.
- Dosen penguji, Ibu Ir. Isti Surjandari, Ph.D, Bpk Ir. Amar Rachman, MEIM, Bpk Ir. Yadrifil, MSc atas masukan dan kritik yang sangat membangun.
- Dosen-dosen TI yang telah membantu dan memberi bekal banyak bagi penulis.
- Seluruh mahasiswa seperjuangan Ekstensi '06 Teknik Industri atas semua bantuan, tukar pikiran, dukungan, dan persahabatannya.
- Mba Fatimah, Mas Dodi atas pengumuman dan informasinya, semua karyawan Fakultas TI yang membantu kelancaran belajar mengajar TI.
- Para petugas Perpustakaan Teknik UI yang telah membantu penulis dalam peminjaman buku-buku dan referensi lainnya.
- Mba Dian Budiadi, Mba Nila, Mba Ade atas dukungan, pengertian dan dalam memberikan izin kepada Penulis untuk kelancaran penulisan tugas akhir ini.
- Teman – teman SQ (Mba Lidya, Mba Shanthi, Mba Sessy) atas kerjasamanya selama ini.
- Semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dan memiliki keterbatasan. Namun diharapkan agar skripsi ini bermanfaat bagi yang membacanya.

Depok, Desember 2008

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yosvi Andri
NPM : 0606043875
Departemen : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah yang berjudul :

Pengukuran dan Analisa Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan *Frontliners* (Studi Kasus : PT X)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saja selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 23 Desember 2008
Yang menyatakan

(Yosvi Andri)

Universitas Indonesia

ABSTRAK

Nama : Yosvi Andri
Jurusan : Teknik Industri
Judul : Pengukuran dan Analisa Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan
Frontliners (Studi Kasus : PT X)

Kepuasan karyawan merupakan salah satu elemen penting untuk membangun kinerja perusahaan yang lebih baik lagi. Segenap program untuk membangun kepuasan pelanggan misalnya, bisa berakhir dengan tragis jika tidak disertai dengan program untuk memuaskan karyawan secara sistematis. Sebab bagaimana mungkin *frontliner* bisa mengulurkan senyum penuh kerenyahan kepada para pelanggan, jika *frontliner* tersebut tidak puas dengan apa yang didapat dari perusahaan.

Penulisan skripsi ini bertujuan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan *frontliner* PT. X. Ada beberapa aspek yang diukur, yaitu kondisi pribadi, kondisi pekerjaan, dan kondisi perusahaan.

Dengan adanya pengukuran mengenai kepuasan karyawan, perusahaan bisa mendapatkan gambaran mengenai tingkat kepuasan karyawan saat ini. Tentu jika angka rata-ratanya semakin tinggi, berarti tingkat kepuasan karyawan di perusahaan itu juga makin baik. Pada sisi lain, dari analisa itu juga bisa diketahui dalam aspek apa, tingkat kepuasan berada pada posisi yang kurang baik. Dengan demikian pihak perusahaan bisa dengan lebih akurat mengetahui aspek apa yang paling perlu mendapatkan prioritas perhatian untuk dibenahi.

Kata kunci :

Kepuasan Karyawan, Manajemen SDM

ABSTRACT

Name : Yosvi Andri

Study Program: Industrial Engineering

Title : The Measurement and Analysis of Frontliner Employee's Level of Work Satisfaction (Case Study : PT X)

Employees' satisfaction is one of important elements in creating a good work achievement. All programs aimed to create customers' satisfaction, for instance, can be terrible if there is no systematic program to satisfy the customers. It is impossible for the frontliner staffs to serve the customer well if they are not satisfied with what they get from the company.

This final assignment is aimed to measure the work satisfaction of frontliner staffs in PT. X. There are some aspects that are measured: personal condition, work condition and company condition.

By measuring the staffs' satisfaction, the company will know the degree of it. For sure, if the rate is high, it means that the degree of staffs' satisfaction in the company is better. Besides, from the analysis, it can be known in what aspect that the degree of employees' satisfaction is lower. Thus, the company can accurately know the aspect that is needed to be priority handled.

Keywords :

Employees Satisfaction, Human Resource Management

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Lembar Pernyataan Orisinalitas.....	ii
Lembar Pengesahan.....	iii
Kata Pengantar.....	iv
Lembar Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah.....	v
Abstrak.....	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Diagram Keterkaitan Masalah.....	2
1.3 Perumusan Masalah	2
1.4 Tujuan Penelitian	2
1.5 Metodologi Penelitian	2
1.6 Pembatasan Masalah	3
1.7 Sistematika Penulisan	3
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Kepuasan Kerja.....	8
2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	8
2.1.2 Teori Kepuasan.....	8
2.1.3 Aspek Kerja Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja.....	15
2.1.4 Variabel Penting Yang Menentukan Kepuasan Kerja.....	17
2.1.5 Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja.....	18
2.1.6 Kepuasan Kerja dan Imbalan.....	19
2.1.7 Ungkapan Ketidakpuasan Karyawan.....	21
2.1.8 Pentingnya Kepuasan Kerja Yang Tinggi.....	22
BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	24
3.1 Pengumpulan Data	24
3.1.1 Data Umum Perusahaan.....	24
3.1.1.1 Sejarah Perusahaan.....	24
3.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	31
3.1.1.3 Struktur Organisasi.....	31

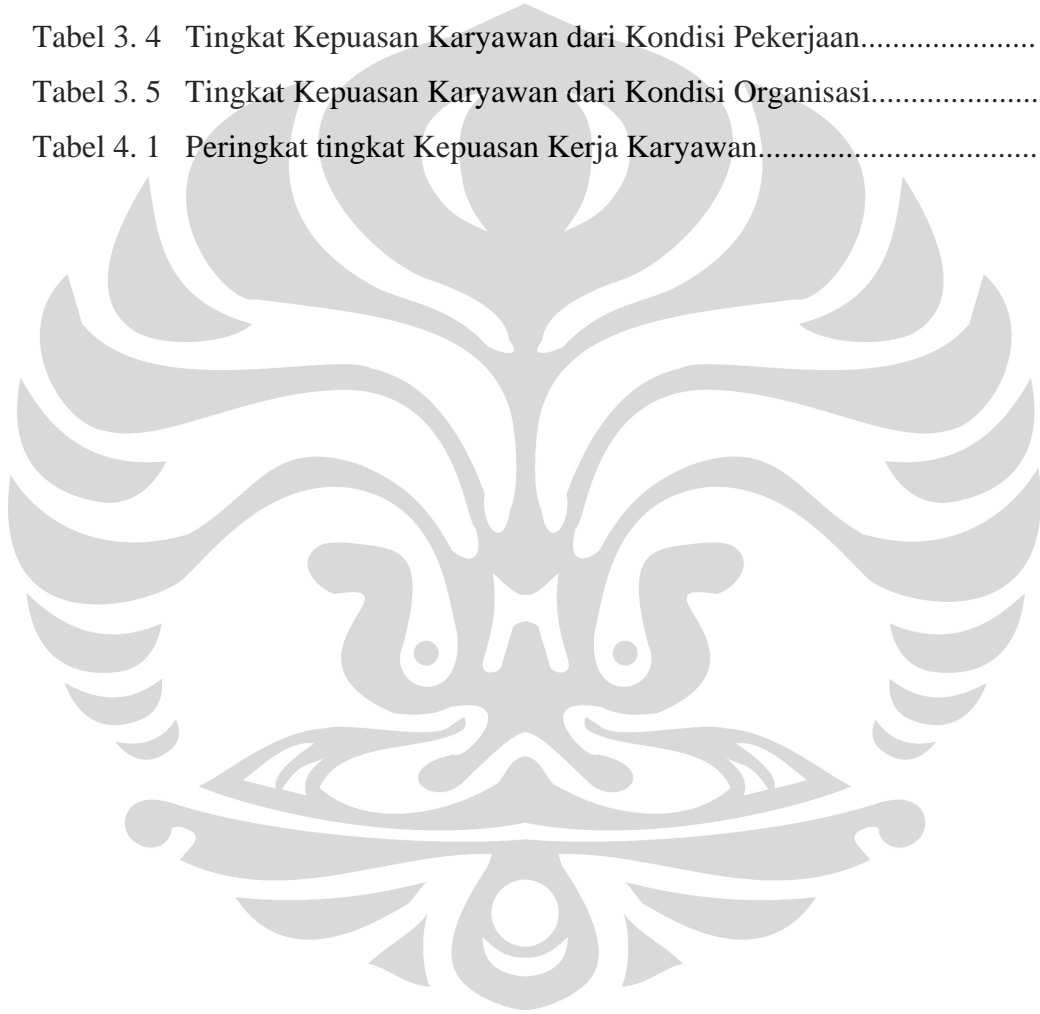
3.1.2 Waktu dan Lokasi Pengumpulan Data.....	32
3.1.3 Perhitungan Jumlah Sampel	32
3.1.4 Penyusunan Kuesioner.....	32
3.1.5 Uji Validitas dan Reliabilitas	35
3.1.5.1 Uji Validitas	35
3.1.4.2 Uji Reliabilitas.....	37
3.2 Pengolahan Data	38
3.2.1 Pengukuran Tingkat Kepuasan	39
BAB IV ANALISA DATA	46
4.1 Analisa Data.....	46
4.1.1 Analisa Kepuasan Berdasarkan Kondisi Pribadi.....	46
4.1.2 Analisa Kepuasan Berdasarkan Kondisi Pekerjaan	47
4.1.3 Analisa Kepuasan Berdasarkan Kondisi Organisasi.....	50
4.1.4 Analisa Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan.....	53
4.2 Usulan Perbaikan	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	57
5.1 Kesimpulan	57
5.2 Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah	5
Gambar 1.2 Metodologi Penelitian.....	6
Gambar 2.1 Karakteristik Dasar Teori Kepuasan.....	9
Gambar 2.2 Hubungan Teori ERG antara frustasi, kepentingan dan kepuasan dari kebutuhan.....	12
Gambar 2.3 Perbandingan Empat Teori Kepuasan.....	15
Gambar 2.4 Hubungan Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	19
Gambar 2.5 Model Integrasi Kepuasan , Motivasi, Prestasi, dan Imbalan	19
Gambar 2.6 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja.....	21

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3. 1 Uji Validitas	36
Tabel 3. 2 Uji Reliabilitas	37
Tabel 3. 3 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Pribadi.....	42
Tabel 3. 4 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Pekerjaan.....	42
Tabel 3. 5 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Organisasi.....	44
Tabel 4. 1 Peringkat tingkat Kepuasan Kerja Karyawan.....	55



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi

Lampiran 2 Kuesioner

Lampiran 3 Data Kepuasan Karyawan



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Globalisasi menuntut setiap perusahaan baik manufaktur maupun jasa untuk dapat bertahan dalam persaingan yang semakin meningkat. Tingkat kompetisi yang tinggi, teknologi yang semakin canggih, peraturan perundang-undangan dan regulasi yang semakin ketat serta konsumen yang semakin kritis dan berpengetahuan merupakan tantangan bagi setiap industri, apakah akan mampu bertahan dengan melakukan perbaikan-perbaikan atau mundur, yang berarti kalah dalam persaingan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut tidak terlepas dari peran karyawan. Karyawan bukan semata obyek dalam pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga menjadi subyek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana atau pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Dalam interaksi tersebut, karyawan memberikan kontribusi kepada perusahaan berupa kemampuan, keahlian dan keterampilan yang dimiliki, sedangkan perusahaan diharapkan memberi imbalan dan penghargaan kepada karyawan secara adil sehingga dapat memberikan kepuasan.

Salah satu perusahaan yang ikut serta dalam persaingan tersebut adalah PT Bank X, yang merupakan salah satu bank terbesar ke 5 di Indonesia. PT Bank X harus siap bersaing dengan bank kompetitor lainnya dalam menyediakan pelayanan terbaik kepada nasabah. Bila tidak, hal ini akan menimbulkan

ketidakpuasan bagi nasabah, yang akan berakibat perginya nasabah ke bank lain yang mampu memberikan pelayanan sebagaimana yang mereka harapkan.

Dengan diketahuinya kondisi kepuasan kerja, hendaknya manajemen merancang dan menerapkan suatu strategi baru agar masalah – masalah kepuasan kerja ini dapat diperkecil atau bahkan dihilangkan sehingga motivasi kerja terus menanjak, produktivitas menanjak, dan pada akhirnya keuntungan perusahaan pun meningkat.

1.2 Diagram Keterkaitan Masalah

Dalam penelitian ini, masalah yang ada dipetakan dengan diagram keterkaitan masalah sebagai salah satu *tools* yang menggambarkan hubungan sebab dan akibat dari permasalahan. Diagram keterkaitan permasalahan ini membantu dalam proses analisa hubungan yang alami dari aspek – aspek yang berbeda dalam situasi yang rumit. Gambar 1.1 adalah diagram keterkaitan masalah yang ada di PT. Bank X.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, perlu dilakukan kajian yang dapat mengetahui bagaimana tingkat kepuasan karyawan pada PT. Bank X dan solusi perbaikan yang dapat diberikan.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan memberi masukan pada perusahaan agar lebih memperhatikan faktor kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

1.5 Metodologi Penelitian

Metodologi penulisan dalam pembuatan tugas akhir ini adalah:

1. Menentukan topik permasalahan
2. Menentukan tujuan penulisan
3. Melakukan penelitian pendahuluan, dengan cara:
 - Tinjauan pustaka
 - Penelitian lapangan

- Wawancara dengan pihak perusahaan
- 4. Menentukan landasan teori
- 5. Menyusun kuesioner
- 6. Mengumpulkan data, dengan cara:
 - Penyebaran kuesioner
 - Wawancara dengan para karyawan
- 7. Memeriksa hasil kuesioner yang didapat
- 8. Pengolahan data hasil kuesioner

Setelah hasil kuesioner dikumpulkan, pemeriksaan kelengkapan jawaban yang diberikan oleh responden. Bila jawaban tidak lengkap maka kuesioner tidak sah. Pengolahan data hasil kuesioner dilakukan, sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

- 9. Menganalisis hasil perhitungan

Melakukan analisa data hasil pengukuran tingkat kepuasan kerja karyawan.

- 10. Membuat kesimpulan

1.6 Pembatasan Masalah

Penelitian dilakukan dengan batasan – batasan sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di Bank X yang terdiri dari 7 kios.
2. Data yang digunakan dalam penelitian berdasarkan data selama dua bulan terakhir yaitu Oktober – November 2008.

1.7 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini terdiri dari lima bab, yaitu :

- **BAB I. PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang, diagram keterkaitan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian, pembatasan masalah, dan sistematika penulisan.

- **BAB II. DASAR TEORI**

Menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, yaitu kepuasan kerja karyawan.

- **BAB III. PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Menjelaskan proses pengumpulan & pengolahan data, seperti pengumpulan data kuesioner, validitas & reliabilitas kuesioner yang disebarakan kepada karyawan.

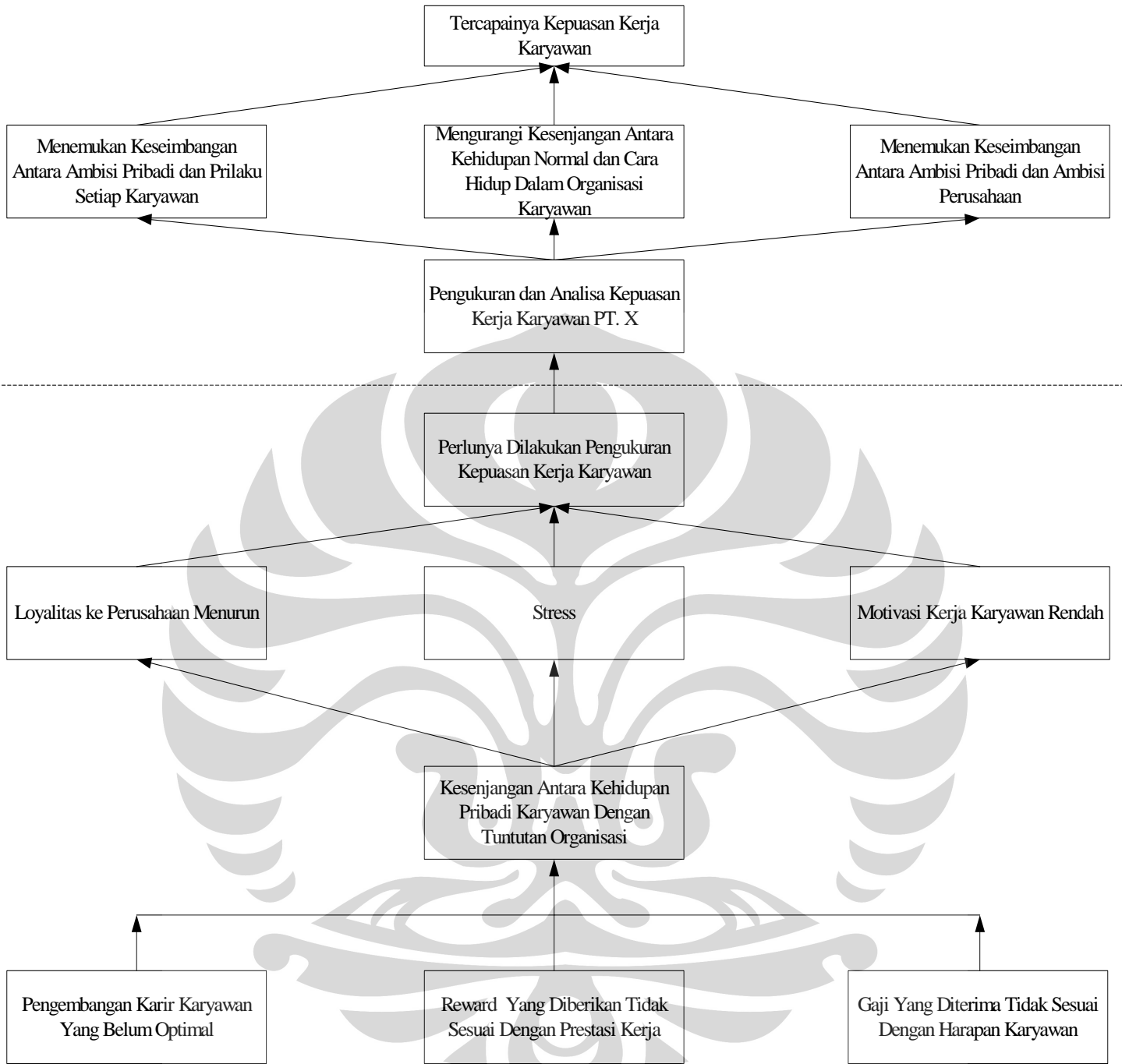
- **BAB IV. ANALISA DATA**

Bab ini berisi analisa dari hasil pengolahan data.

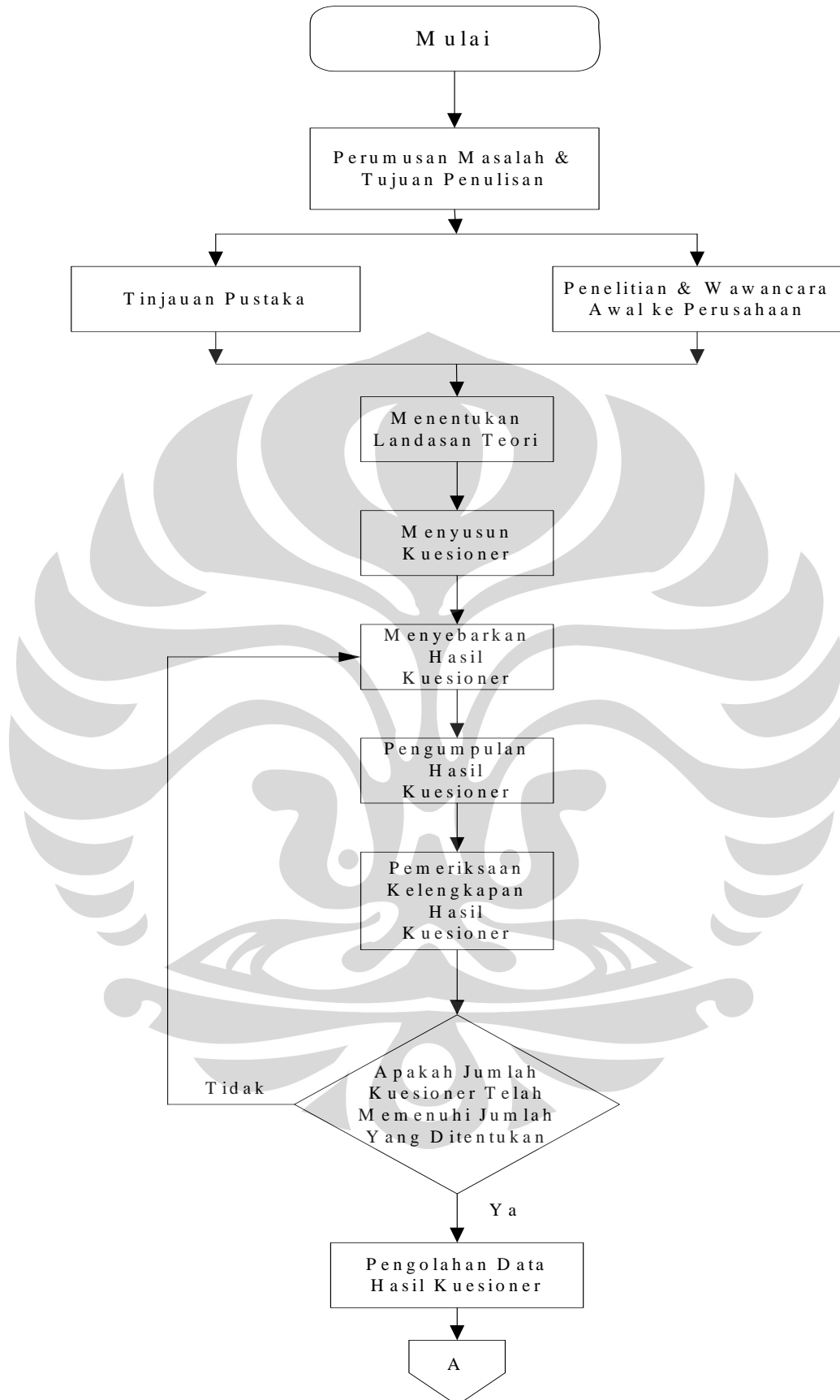
- **BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisa dan saran yang diberikan oleh penulis.

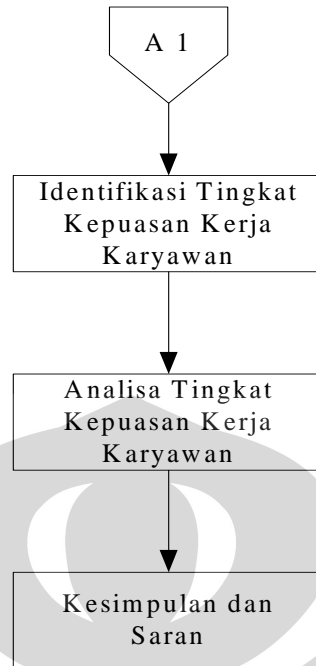




Gambar 1.1 Diagram Keterkaitan Masalah



Gambar 1.2 Metodologi Penelitian



Gambar 1.2 Metodologi Penelitian (lanjutan)

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Kepuasan Kerja

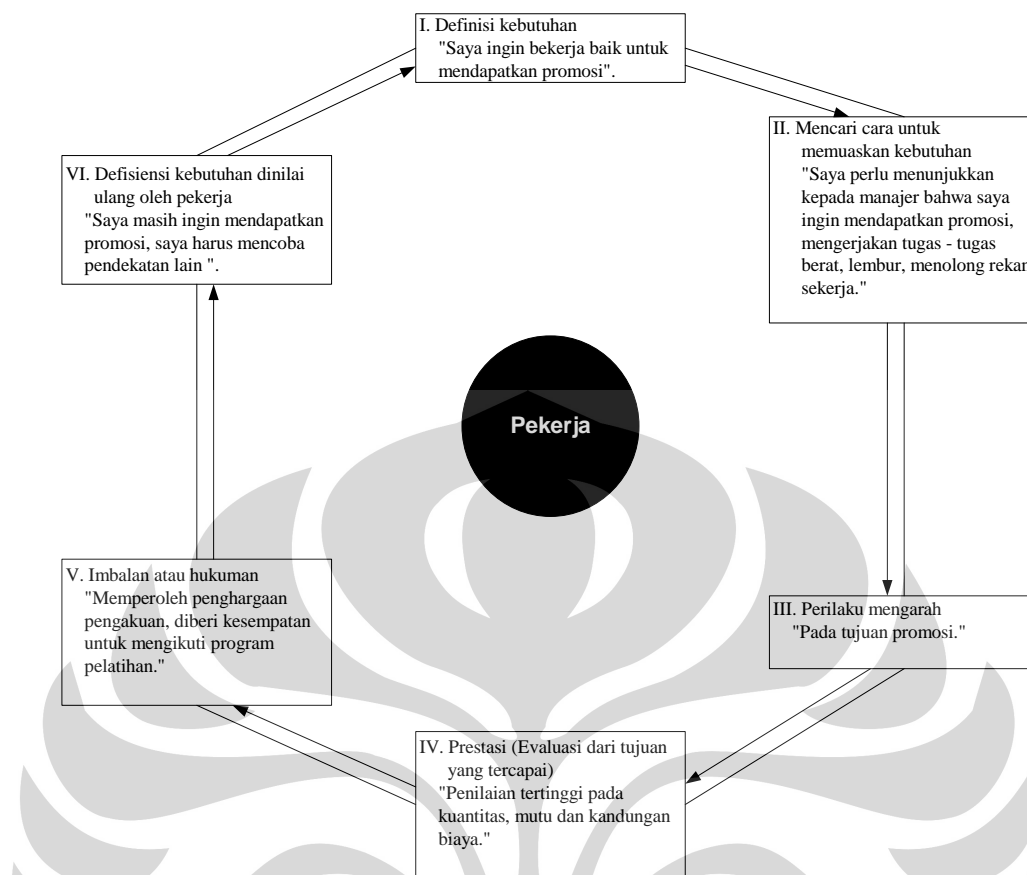
2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Di dalam suatu organisasi karyawan adalah menjadi aset utama. Karyawan menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, memiliki pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Para karyawan yang menjadi tulang punggung dalam melaksanakan setiap tujuan organisasi, mulai dari merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan segala kegiatan dalam organisasi. Untuk itu sikap-sikap positif dari setiap karyawan harus selalu diperhatikan oleh para penyelia dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan. Untuk itu para penyelia harus memperhatikan bagaimana kepuasan kerja dari seluruh karyawan.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Hal ini dihasilkan dari persepsi mereka terhadap pekerjaannya, didasarkan pada faktor lingkungan kerja, seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja dan tunjangan.

2.1.2. Teori Kepuasan

Teori kepuasan memusatkan perhatian pada faktor – faktor di dalam individu yang mendorong, mengarahkan, mempertahankan, dan menghentikan perilaku. Mereka mencoba untuk menentukan kebutuhan – kebutuhan spesifik yang memotivasi orang.



Gambar 2.1 Karakteristik dasar teori kepuasan

Teori kepuasan memusatkan diri pada kebutuhan individu di dalam menjelaskan kepuasan kerja, perilaku kerja dan sistem imbalan. Bagi para manajer, untuk menjadi efektif, teori kepuasan menyarankan bahwa mereka :

1. Menentukan kebutuhan apa yang memicu prestasi yang diinginkan, perilaku kelompok dan pribadi.
2. Mampu menawarkan imbalan yang berarti yang membantu pekerja memuaskan kebutuhan.
3. Mengetahui kapan untuk menawarkan imbalan yang layak untuk mengoptimalkan perilaku kinerja.
4. Tidak menganggap defisiensi kebutuhan seseorang akan berulang sendiri dengan pola yang teratur. Orang berubah karena pengalaman, kejadian dalam kehidupan, umur, budaya, dan perubahan lingkungan serta faktor – faktor lain.

Hirarki kebutuhan Maslow, teori ERG Alderfer, teori dua fakta Herzberg, dan teori kebutuhan yang dipelajari dari Mc Clelland adalah empat teori isi dari motivasi yang penting. Masing – masing memiliki dampak pada praktik manajemen.

- **Hirarki Kebutuhan Maslow**

Salah satu dari teori motivasi yang dikemukakan dan dibahas adalah model hirarki kebutuhan yang diusulkan oleh Abraham Maslow. Tingkat terendah adalah kebutuhan fisiologis dan tingkat tertinggi adalah aktualisasi diri. Maslow membagi kebutuhan manusia atas :

1. Fisiologis : Makanan, minuman, tempat tinggal dan sembuh dari rasa sakit.
2. Keamanan dan keselamatan : Kebutuhan untuk kemerdekaan dari ancaman, yaitu keamanan dari kejadian atau lingkungan yang mengancam.
3. Rasa memiliki, sosial dan kasih sayang : Kebutuhan atas persahabatan, berkelompok, interaksi dan kasih sayang.
4. Penghargaan (esteem) : Kebutuhan atas harga diri dan penghargaan dari pihak lain.
5. Aktualisasi diri : kebutuhan untuk memenuhi diri seseorang melalui memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Secara umum, teori Maslow belum didukung oleh penelitian lapangan. Maslow sendiri menyatakan bahwa teori aktualisasi diri itu sendiri tidak cukup, karena asumsi – asumsi harus diperbuat melalui formulasi yang lebih mendalam, perlu diperhatikan faktor – faktor seperti kebaikan dari orang lain dan organisasi sebagai suatu keseluruhan. Itulah sebabnya, kami tidak menyarankan penggunaan teori untuk meramalkan perilaku. Hirarki tersebut memang menjelaskan aspek – aspek dari perilaku manusia di dalam masyarakat kita. Tetapi tidaklah akurat ataupun mendalam untuk menjelaskan perilaku tingkat individu.

- **Teori ERG - Adelfer**

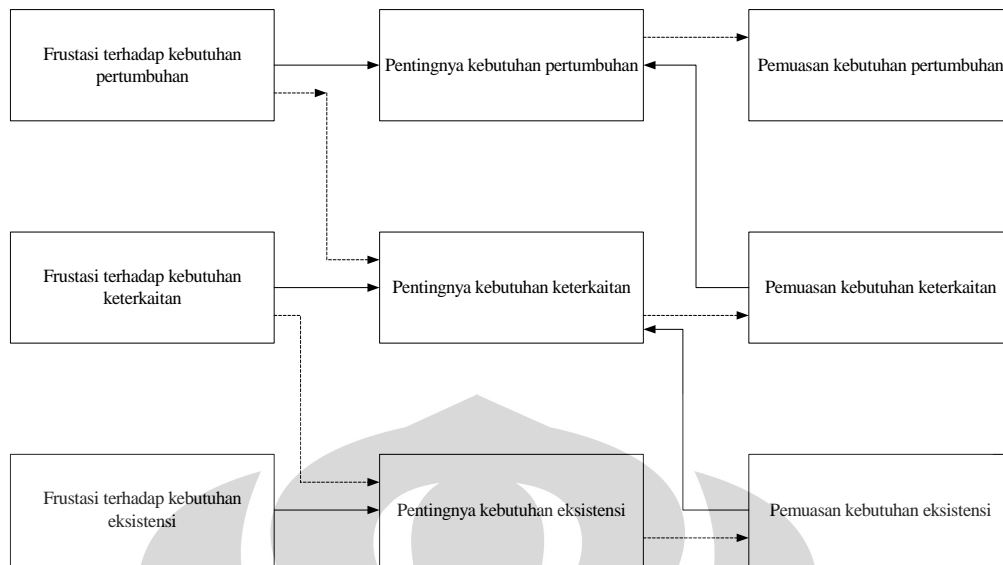
Adelfer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan – kebutuhan individual tersusun secara hirarki. Namun demikian hirarki kebutuhan yang diusulkannya hanya terdiri dari tiga set kebutuhan.

1. Eksistensi : Kebutuhan – kebutuhan terpenuhi oleh faktor – faktor seperti makanan, udara, air, gaji, dan kondisi pekerjaan.
2. Keterkaitan : Kebutuhan – kebutuhan terpenuhi dengan adanya hubungan sosial dan interpersonal yang berarti.
3. Pertumbuhan : Kebutuhan – kebutuhan yang terpenuhi oleh seorang individu menciptakan kontribusi yang kreatif atau produktif.

Tiga kebutuhan – Adelfer, *existence* (E), *relatedness* (R), *growth* (G) atau ERG – berhubungan dengan hirarki Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologis dan keselamatan dari Maslow. Keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki, sosial dan kasih sayang. Dan kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Disamping itu ada sejumlah perbedaan dalam kategori, yaitu pada bagaimana orang bergerak pada kelompok – kelompok kebutuhan yang berbeda. Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum terpenuhi lebih banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang dominan tersebut terpenuhi.

Maka seseorang akan meningkat kepada hirarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya bila kebutuhan tingkat rendahnya telah terpenuhi. Sebagai kebalikannya, teori ERG menyatakan bahwa sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan Maslow, proses penurunan frustrasi juga terjadi. Yaitu jika seseorang terus menerus frustrasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi yang utama, yang menyebabkan individu mengarahkan kembali upaya – upaya untuk memuaskan kebutuhan tingkat yang lebih rendah. Gambar 2.2 menunjukkan teori ERG-Adelfer.



Gambar 2.2 Hubungan teori ERG antara frustrasi, kepentingan dan kepuasan dari kebutuhan

Teori ERG menyatakan bahwa individu termotivasi berperilaku untuk memuaskan satu dari tiga kelompok kebutuhan ini.

- **Teori Dua Faktor - Herzberg**

Ahli psikologi dan konsultan manajemen Frederick Herzberg mengembangkan teori motivasi dua faktor kepuasan. Kedua faktor tersebut adalah bukan pemuas – pemuas, atau motivator higienis, atau ekstrinsik – intrinsik, tergantung siapa yang mendiskusikan teori tersebut. Penelitian pertama yang menguji teori ini melibatkan 200 akuntan dan insinyur.

Studi awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan. Pertama, terdapat satu kelompok kondisi *ekstrinsik*, (konteks pekerjaan), yang meliputi :

- ✓ Upah
- ✓ Keamanan kerja
- ✓ Kondisi kerja
- ✓ Status
- ✓ Prosedur perusahaan
- ✓ Mutu penyeliaan
- ✓ Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan.

Keberadaan kondisi – kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakteradaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat ”tidak ada kepuasan”, kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan, atau faktor higienis.

Kedua, juga terdapat satu kelompok kondisi intrinsik, isi kerja yang meliputi :

- ✓ Pencapaian prestasi
- ✓ Pengakuan
- ✓ Tanggung jawab
- ✓ Kemajuan
- ✓ Pekerjaan itu sendiri
- ✓ Kemungkinan berkembang

Tidak adanya kondisi – kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh karena itu, mereka disebut pemuas atau motivator.

Dari semua teori kepuasan yang ada, kita berkeyakinan bahwa yang banyak dikritik adalah Herzberg. Ada beberapa alasan untuk ini. Pertama, teori pada awalnya berdasarkan pada suatu sampel yang terdiri dari akuntan dan insinyur. Kritik mempertanyakan apakah sampel yang terbatas dan membenarkan suatu generalisasi kepada kelompok pekerjaan yang lain. Teknologi, lingkungan dan latar belakang dari kedua kelompok pekerjaan ini sangatlah berbeda dari kelompok yang lain, seperti perawat, ahli teknologi medis, penjualan, programmer komputer, tenaga administrasi, dan polisi.

Kedua, beberapa peneliti percaya bahwa temuan Herzberg terlalu menyederhanakan sifat dari kepuasan kerja , mengarah pada asumsi bahwa seorang manajer dapat dengan mudah membantu menghasilkan kepuasan kerja. Ini tentu saja bukanlah suatu pandangan yang akurat dari bagaimana rumit dan sulitnya kepuasan kerja sehubungan dengan manipulasi tempat kerja.

• **Teori McClelland**

David C. McClelland telah mengajukan teori kebutuhan motivasi yang dipelajari yang erat hubungannya dengan konsep belajar. Ia percaya bahwa banyak kebutuhan yang didapatkan dari kebudayaan suatu masyarakat. Tiga dari

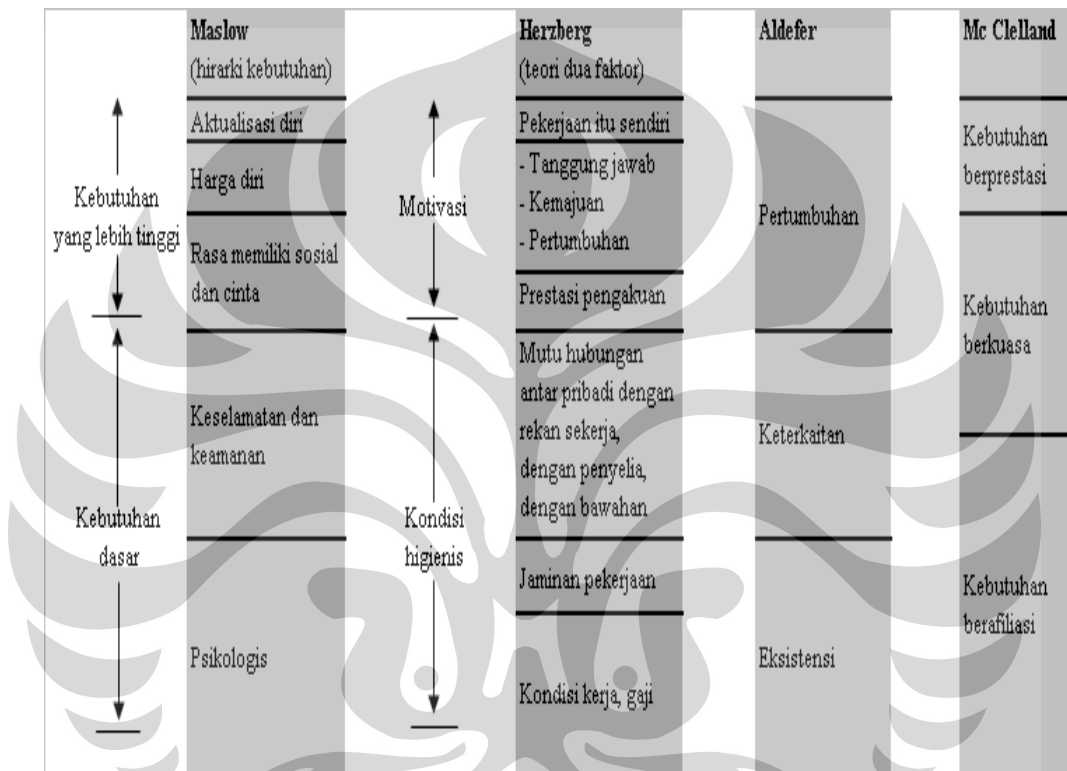
kebutuhan yang dipelajari ini adalah kebutuhan berprestasi (n Ach), kebutuhan berafiliasi (n Aff), dan kebutuhan berkuasa (n Pow). Menurut McClelland, ketika suatu kebutuhan kuat berada dalam diri seseorang, efeknya adalah memotivasi dia untuk menggunakan tingkah laku yang mengarah pada pemuasan kebutuhan. Sebagai contoh, seorang pekerja dengan (n Ach) yang tinggi akan menetapkan tujuan yang menantang, bekerja keras untuk mencapai tujuan, dan menggunakan keterampilan dan kemampuannya untuk mencapainya.

Berdasarkan pada teori dan penelitian, McClelland telah membuat usulan yang spesifik mengenai membentuk suatu kebutuhan berprestasi yang positif tinggi (yaitu, suatu n Ach tinggi dimana tidak ada ketakutan akan sukses). Dengan menggunakan saran McClelland, seorang manajer dapat didorong untuk :

1. Mengatur tugas sedemikian rupa sehingga karyawan menerima umpan balik mengenai prestasi mereka secara periodik, memberikan informasi yang memungkinkan mereka membuat modifikasi sebagai koreksi.
2. Menunjukkan kepada karyawan model – model pencapaian prestasi. Identifikasi dan umumkan apa yang telah dicapai oleh pahlawan – pahlawan berprestasi, orang yang sukses, pemenang – pemenang dan gunakan mereka sebagai contoh.
3. Bekerja dengan karyawan untuk memperbaiki gambaran diri mereka sendiri. Orang yang memiliki n Ach tinggi menyukai diri mereka dan mencari tantangan serta tanggung jawab yang moderat.
4. Perkenalkan realisme ke dalam semua topik yang berhubungan dengan kerja, promosi, imbalan, transfer, kesempatan pengembangan, dan kesempatan keanggotaan regu. Para karyawan harus berpikir dalam kerangka yang realistis dan berpikir secara positif mengenai bagaimana mereka dapat mencapai tujuan.

Ada beberapa kritik terhadap teori McClelland, diantaranya bahwa n Ach dapat dipelajari bertentangan dengan umumnya literatur yang menyatakan bahwa perolehan motif biasanya terjadi pada masa kanak – kanak dan sulit diubah jika sudah dewasa. McClelland menerima hal itu tetapi menunjuk pada bukti – bukti dalam politik dan agama untuk mengindikasikan bahwa tingkah laku orang dewasa dapat diubah.

Kritik lainnya, dimana buah pikiran McClelland mengenai kebutuhan yang dapat dipelajari dapat dipertanyakan dengan dasar apakah kebutuhan diperoleh secara permanen. Penelitian masih dibutuhkan untuk menentukan apakah kebutuhan yang diperoleh akan bertahan selama periode waktu tertentu. Dapatkah sesuatu yang dipelajari dalam program pelatihan dan pengembangan dipertahankan dalam pekerjaan? Ini merupakan isu yang belum dapat dijelaskan oleh McClelland dan yang lainnya.



Gambar 2.3 Perbandingan Empat Teori Kepuasan

2.1.3. Aspek Kerja Yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan kerja

Aspek kerja mencerminkan ciri-ciri yang ada di dalam organisasi dan timbul karena kegiatan organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku. Aspek kerja dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja, karena aspek kerja tersebut dapat membentuk harapan pegawai tentang konsekuensi yang akan timbul dari tindakan. Para pegawai akan mengharapkan imbalan, kepuasan, prestasi atas dasar persepsi mereka kepada organisasi.

Guna mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan Job Descriptive Index (JDI) yang menurut Luthan (1995) ada 5 yaitu :

1. Pembayaran seperti gaji dan upah
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Promosi pekerjaan
4. Supervisi (Kepenyeliaan)
5. Rekan sekerja

Sedangkan aspek kerja yang dianggap mempengaruhi kepuasan kerja menurut Gipson (1996) diantaranya :

1. Upah
2. Pekerjaan
3. Promosi
4. Penyelia
5. Rekan sekerja

Robbins (1996) menyimpulkan bahwa faktor – faktor kerja yang lebih penting yang mendorong kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Kerja yang secara mental menantang
2. Ganjaran yang pantas
3. Kondisi kerja yang mendukung
4. Rekan sekerja yang mendukung

Sedangkan Wexley dan Yulk (1992) menyebutkan aspek-aspek kerja yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Promosi
2. Keamanan
3. Gaji
4. Perusahaan dan Manajemen
5. Pengawasan
6. Faktor-faktor intrinsik dari pekerjaan
7. Kondisi kerja
8. Aspek sosial dalam pekerjaan
9. Komunikasi
10. Rekan sekerja

Dalam beberapa studi, lima dimensi kepuasan kerja itu telah diukur dengan Indeks Deskripsi Kerja (JDI – *Job Descriptive Index*). JDI berusaha untuk mengukur kepuasan seseorang terhadap wajah tertentu dari karyawan. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negative terhadap kerja itu.

2.1.4. Variabel Penting Yang Menentukan Kepuasan Kerja

Variabel penting yang menentukan kepuasan kerja adalah :

- **Kerja yang secara mental menantang**
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan – pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik itu membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
- **Imbalan yang pantas**
Para karyawan menginginkan dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil, dan sesuai dengan pengharapan mereka. Bila upah yang diberikan sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik upah yang kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam – jam kerja. Demikian juga dengan karyawan berusaha mendapatkan kesempatan untuk promosi. Oleh karena itu individu – individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dalam pekerjaan mereka.
- **Kondisi kerja yang mendukung**
Karyawan peduli akan lingkungan kerja yang baik untuk memperoleh kenyamanan maupun untuk memudahkan dalam pengerjaan tugas. Karyawan lebih menyukai bekerja pada lingkungan yang tidak berbahaya. Temperatur,

pencapaian, dan faktor lingkungan lainnya juga berpengaruh terhadap kenyamanan karyawan. Disamping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan peralatan yang memadai.

- Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan bersahabat, juga merupakan suatu penentu dalam mewujudkan kepuasan karyawan. Perilaku atasan juga merupakan faktor utama dalam mencapai kepuasan karyawan. Atasan yang baik adalah yang mau bersikap ramah, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

- Kesesuaian kepribadian pekerjaan

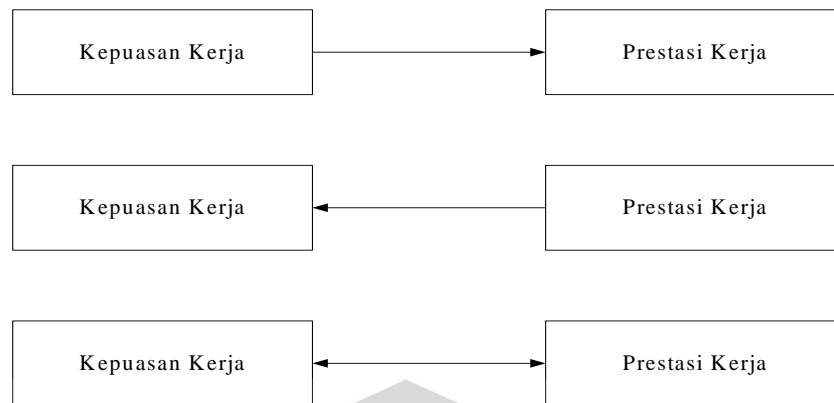
Orang – orang yang tipe kepribadiannya sama dengan pekerjaan yang mereka pilih, akan senang dalam bekerja dan dapat menyelesaikan tuntutan pekerjaan mereka dengan baik. Hal ini juga dapat mewujudkan kepuasan kerja karyawan.

2.1.5. Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja

Hal yang paling kontroversial dan paling banyak diperdebatkan dalam mempelajari kepuasan kerja adalah dalam hubungannya dengan prestasi kerja. Selama bertahun – tahun banyak para atasan yang percaya bahwa seorang karyawan yang puas adalah karyawan yang mempunyai prestasi tinggi. Tetapi banyak studi penelitian menemukan hubungan yang tidak jelas antara kepuasan dan prestasi. Beberapa karyawan puas dengan pekerjaannya dan berprestasi rendah. Tentu saja terdapat karyawan yang tidak puas tetapi berprestasi unggul.

Karena menentukan variabel yang berpengaruh kepada orang lain sulit ketika kinerja dan kepuasan berhubungan secara positif, maka terdapat tiga pandangan yang mengemukakan :

1. Kepuasan menyebabkan kinerja
2. Kinerja menyebabkan kepuasan
3. Kepuasan tidak ada hubungan dengan kinerja



Gambar 2.4 Hubungan Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja

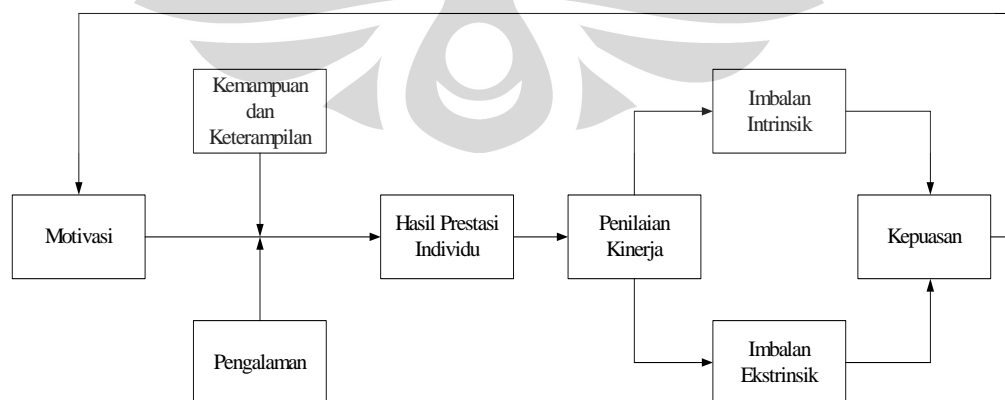
Dari sudut pandang praktis, bagaimanapun banyak atasan ingin mempunyai karyawan yang terpuaskan dan produktif. Maka para atasan meneruskan ketertarikannya pada kepuasan kerja walaupun bukti bahwa kepuasan tidak dapat ditentukan, baik dalam cara yang nyata maupun tingkat prestasi.

2.1.6. Kepuasan Kerja dan Imbalan

Sasaran utama program imbalan adalah :

1. Menarik orang yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi.
2. Mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja
3. Memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi

Gambar 2.5 menunjukkan model yang mengintegrasikan kepuasan, motivasi, prestasi dan imbalan.



Gambar 2.5 Model integrasi kepuasan, motivasi, prestasi, dan imbalan

Model ini menyarankan bahwa motivasi berusaha tidak cukup menjadi sebab atas prestasi sampai pada tingkat yang diterima. Prestasi dihasilkan dari gabungan usaha individu dan kemampuan, keterampilan, dan pengalaman yang bersangkutan. Manajemen mengevaluasi prestasi masing – masing individu baik formal maupun informal. Dan hasil evaluasi tersebut memberikan imbalan ekstrinsik. Imbalan akan dinilai oleh individu. Individu juga menerima atau memperoleh imbalan intrinsik dari pekerjaannya. Besarnya imbalan yang sesuai dan sepatutnya, maka individu mencapai tingkat kepuasannya.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk melihat pengaruh apakah seseorang dipuaskan oleh imbalan. Edward Lawler telah menyimpulkan lima butir yang didasarkan pada riset kepustakaan perilaku :

1. Kepuasan imbalan

Imbalan yang didapat sesuai dengan yang dirasakan. Kalau individu menerima kurang dari yang ia rasakan, mereka tidak puas.

2. Perasaan kepuasan seseorang dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diperoleh orang lain.

Orang cenderung membandingkan usaha mereka, keterampilan, senioritas, dan prestasi dengan pihak lain. Mereka juga mencoba membandingkan imbalan, yaitu membandingkan masukan mereka sendiri dengan masukan relatif lainnya terhadap imbalan yang diterima.

3. Kepuasan dipengaruhi seberapa puas karyawan oleh imbalan intrinsik dan ekstrinsik.

Imbalan intrinsik dinilai ke dalam dan oleh mereka sendiri, kaitannya dengan pelaksanaan kerja mereka. Misalnya dalam pekerjaan target telah tercapai atau melebihi dari target. Imbalan ekstrinsik bersifat diluar pekerjaan itu sendiri. Misalnya gaji dan upah, tunjangan, dan promosi. Kedua imbalan baik intrinsik maupun ekstrinsik memberikan kepuasan atas kebutuhan yang berbeda.

4. Orang berbeda dalam imbalan yang mereka inginkan dan dalam imbalan yang berbeda kepentingannya bagi mereka.

Kenyataannya imbalan yang disukai beragam dari berbagai sisi karir seseorang, pada tingkat umur dan berbagai situasi.

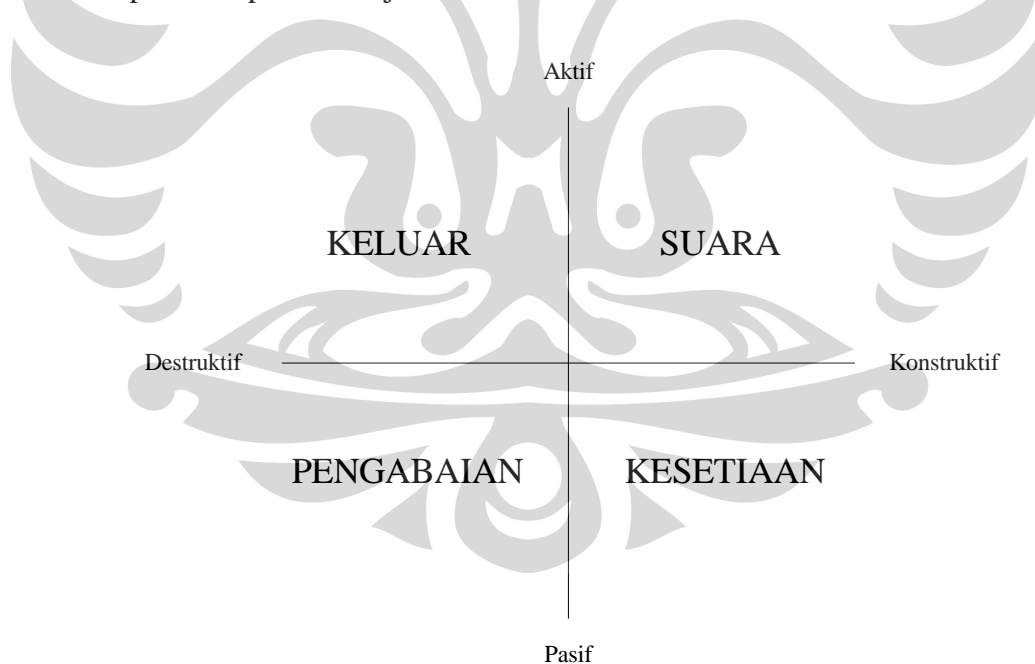
Beberapa pertimbangan penting yang dapat digunakan atasan dalam masalah kepuasan kerja dan imbalan :

1. Imbalan harus dapat memenuhi kebutuhan dasar manusia.
2. Peraturan pemerintah telah mengatur imbalan minimum dalam kebanyakan kondisi kerja.
3. Individu cenderung untuk membandingkan imbalan mereka dengan orang lain.
4. Orang membuat perbandingan terlepas dari jumlah imbalan yang mereka terima. Kalau tidak adil, maka ketidakpuasan akan terjadi.

2.1.7. Ungkapan Ketidakpuasan Karyawan

Ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara. Misalnya keluar kerja, mengeluh, tidak patuh, mencuri milik organisasi atau mengelakkan sebagian dari tanggung jawab kerja mereka.

Gambar 2.3 menggambarkan 4 respon yang berbeda satu sama lain terhadap ketidakpuasan kerja.



Gambar 2.6 Respon Terhadap Ketidakpuasan Kerja

Empat respon tersebut didefinisikan sebagai berikut :

1. Keluar (*exit*).

Perilaku yang diarahkan meninggalkan organisasi. Mencakup pencarian suatu posisi baru maupun meminta berhenti.

2. Suara (*voice*)

Dengan aktif mencoba memperbaiki kondisi. Mencakup saran perbaikan, membahas problem – problem dengan atasan, dan beberapa bentuk kegiatan serikat buruh.

3. Kesetiaan (*loyalty*)

Pasif tetapi optimis menunggu membaiknya kondisi. Mencakup berbicara membela organisasi menghadapi kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang tepat.

4. Pengabaian (*neglect*)

Secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk kemangkiran atau datang terlambat secara kronis, upaya yang dikurangi dan tingkat kekeliruan yang meningkat.

Model ini membantu kita memahami situasi, seperti yang terkadang dijumpai diantara pekerja berserikat – buruh, dimana kepuasan kerja karyawan yang rendah.

2.1.8. Pentingnya Kepuasan Kerja Yang Tinggi

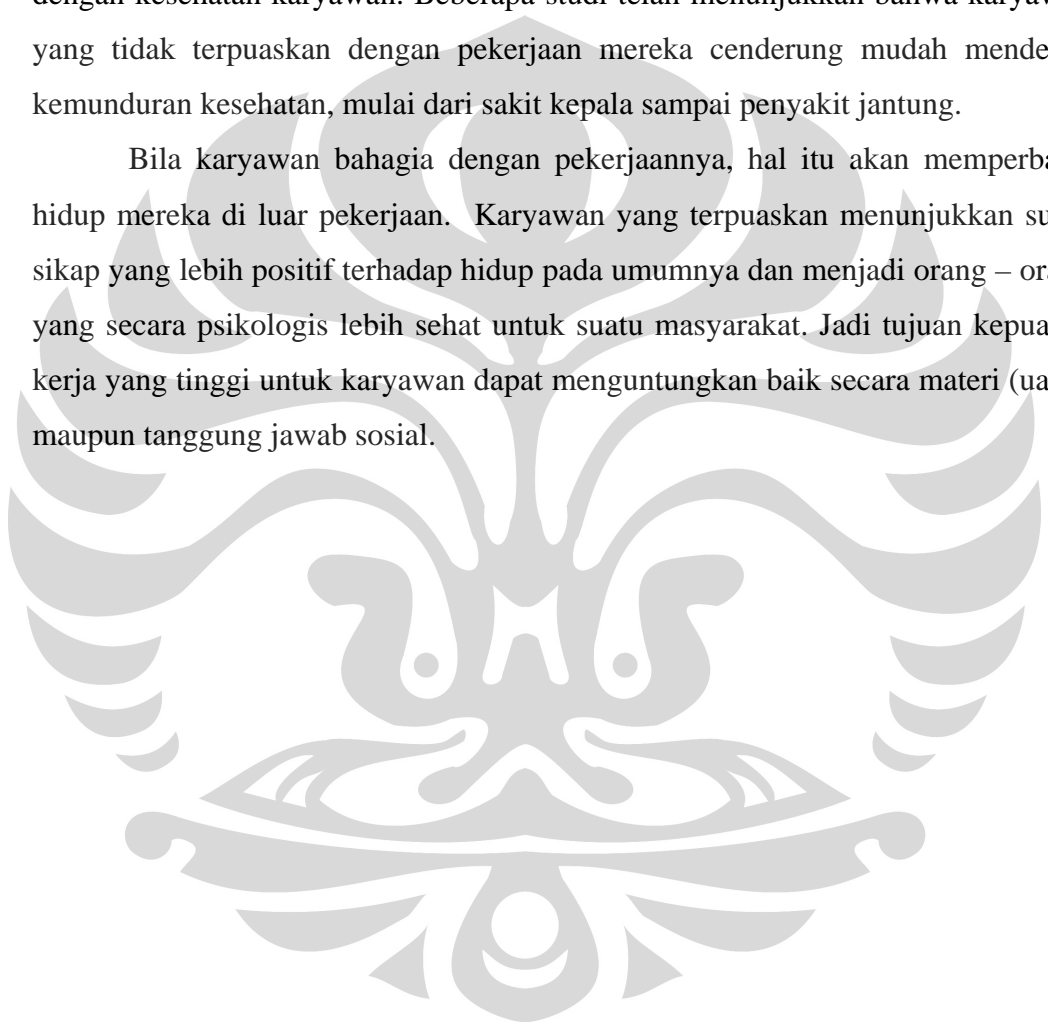
Karena pentingnya kepuasan kerja, maka para atasan seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka. Terdapat tiga alasan yang menjelaskan hal ini, yaitu :

1. Terdapat bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
2. Karyawan yang terpuaskan memiliki kesehatan yang lebih baik dan usia yang lebih panjang.
3. Kepuasan pada pekerjaan dibawa ke kehidupan karyawan diluar pekerjaan.

Karyawan yang terpuaskan mempunyai tingkat keluar maupun kemangkiran yang lebih rendah. Bagaimanapun bila perilaku pengunduran diri tersebut dipertimbangkan secara terpisah, maka dapat diyakini mengenai pengaruh kepuasan terhadap keluarnya karyawan. Secara khusus, kepuasan dihubungkan secara negatif terhadap keputusan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi.

Suatu dimensi yang sering diabaikan dari kepuasan kerja adalah hubungan dengan kesehatan karyawan. Beberapa studi telah menunjukkan bahwa karyawan yang tidak terpuaskan dengan pekerjaan mereka cenderung mudah menderita kemunduran kesehatan, mulai dari sakit kepala sampai penyakit jantung.

Bila karyawan bahagia dengan pekerjaannya, hal itu akan memperbaiki hidup mereka di luar pekerjaan. Karyawan yang terpuaskan menunjukkan suatu sikap yang lebih positif terhadap hidup pada umumnya dan menjadi orang – orang yang secara psikologis lebih sehat untuk suatu masyarakat. Jadi tujuan kepuasan kerja yang tinggi untuk karyawan dapat menguntungkan baik secara materi (uang) maupun tanggung jawab sosial.



BAB III

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

3.1 Pengumpulan Data

3.1.1 Data Umum Perusahaan

Data umum perusahaan terdiri dari :

1. Sejarah perusahaan
2. Visi dan misi perusahaan
3. Fasilitas
4. Struktur Organisasi

3.1.1.1 Sejarah Perusahaan

Setengah abad sudah PT bank X hadir di Indonesia. Lima puluh tahun merupakan pembuktian bahwa nilai-nilai Integritas dan Kualitas yang dibangun sejak hari pertama beroperasi – serta berbagai terobosan solusi dan inovasi produk & jasa – adalah faktor keberhasilan bank X menjadi bank terkemuka dalam Kualitas Pelayanan. Saat ini bank X semakin mantap dan siap menjawab berbagai tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada di masa depan. Berikut ini kami sajikan kilas balik lima dasawarsa sejarah bank X.

- **Dasawarsa #1 (1955 – 1965)**

Dasawarsa pertama bank X diisi dengan dedikasi dan kerja keras agar menjadi sebuah bank swasta nasional yang baik, sehat dan dipercaya. Sejak awal bank X meyakini pentingnya nilai-nilai Integritas dan Kualitas.

- 1. Membangun Kepercayaan kepada Bank X**

Para pendiri Bank X menyadari bahwa kepercayaan nasabah maupun masyarakat adalah satu nilai yang harus senantiasa didapatkan serta dijaga. Usaha yang pertama adalah mendapatkan kepercayaan.

2. Teknologi Demi Pelayanan Yang Cepat Dan Memuaskan

Bank X melihat pentingnya pemanfaatan teknologi bagi pelayanan—jauh sebelum kata “teknologi informasi” digunakan dalam dunia perbankan. Ukuran pelayanan yang baik diantaranya adalah cepat dan memuaskan. “Dari semula telah diusahakan supaya seluruh administrasi bank dapat dijalankan secara *mechanics*.” (Sumber: Laporan Tahunan 1956). “Diusahakan supaya tugas – tugas dapat senantiasa dilakukan secara memuaskan. Bagi pemegang Giro umpamanya telah diberikan perhitungan harian sehingga tiap perubahan selambat-lambatnya telah dapat diketahui oleh langganan pada hari kerja berikutnya.” (Sumber: Laporan Tahunan 1957)

3. Kepatuhan Kepada Peraturan

Jauh sebelum konsep *Good Corporate Governance* dikenal luas, Bank X telah membangun salah satu intinya yaitu kepatuhan (*compliance*). “Oleh pimpinan senantiasa diusahakan supaya bank bekerja sesuai dengan peraturan - peraturan yang sewaktu - waktu dikeluarkan oleh Bank Indonesia.” (Sumber: Laporan Tahunan 1960).

4. Karyawan Sebagai Aset Utama

Bank X telah menetapkan bahwa karyawan yang berdedikasi serta memiliki integritas adalah kekayaan utama kami. “Dalam kebijaksanaan kepegawaian, terus menerus diusahakan untuk menyesuaikan gaji dengan ongkos hidup yang terus meningkat. Itu merupakan penghargaan atas jasa - jasa seluruh pegawai dalam mempertahankan *service* bank terhadap para langganan.” (Sumber: Laporan Tahunan 1965).

• Dasawarsa #2 (1966 – 1975)

Untuk berkembang secara pesat dan memperkuat kepercayaan masyarakat, pada dasawarsa kedua, Bank X mengembangkan sistem, organisasi, manajemen dan sumber daya manusia yang bervisi masa depan.

1. Salah Satu Bank Swasta Nasional Yang Dipercaya

Pada tahun 1969 di tengah krisis perbankan swasta, Bank X termasuk sedikit dari bank-bank swasta yang tergolong sehat. Bank X juga diikutsertakan diantara 3 bank swasta lainnya untuk menyelenggarakan

tabungan berhadiah yang dijamin oleh Bank Indonesia. Dengan penyertaan ini, Bank X telah digolongkan pada kelompok bank - bank nasional yang cukup baik untuk dijamin oleh Bank Indonesia.” (Sumber: Laporan Tahunan 1969).

2. Prinsip Prudential Banking

Bank X senantiasa mengutamakan prinsip *prudential banking*. Banyak debitur - debitur yang menginginkan pinjaman secara “overdraft” tanpa perjanjian, hal mana tak dapat kami kabulkan.” Untuk memenuhi berbagai kebutuhan nasabah yang semakin berkembang, kami menjadi *full service bank* pada November 1974.

3. Investasi Pimpinan Untuk Masa Depan

“Terutama dibidang pemupukan tenaga pimpinan, Bank X telah berhasil menyelesaikan pendidikan beberapa *management trainee* dengan baik. Dimasa yang akan datang usaha *human investment* ini akan lebih nyata manfaatnya bagi perkembangan bank dengan tersedianya karyawan-karyawan pimpinan terlatih yang mampu memberikan jasa bank yang dibutuhkan oleh masyarakat.” (Sumber: Laporan Tahunan 1975).

- Dasawarsa #3 (1976 – 1985)

Bank X percaya pada pentingnya pertumbuhan yang baik dan berkelanjutan (*sustainable development*). Pada dasawarsa ketiga, Bank X secara cepat melakukan berbagai perubahan mendasar dalam skala besar di segala bidang. Salah satu hasilnya adalah citra Bank X yang semakin dikenal sebagai bank yang memiliki integritas.

1. Salah Satu Yang Pertama Menerapkan On-line Banking

Pada tahun 1981-1982, Bank X menerapkan jaringan banking *on-line* antar cabang dan menjadi salah satu bank yang pertama di Indonesia. “Dibidang operasi, yang menonjol adalah ditingkatkannya sistem komputer di seluruh cabang-cabang Bank X di Jakarta dan Surabaya. Dalam peningkatan sistem ini diharapkan, setiap nasabah yang menjadi nasabah dari salah satu cabang Bank X di Jakarta, dapat menyeter dan mengambil uang tunai maupun kliring di semua kantor cabang Bank X di Jakarta Raya. (Sumber : Laporan Tahunan 1983).

2. Memperkuat Budaya Kerja

Budaya kerja di Bank X semakin diperkuat, dimana para pendiri, *shareholders* dan manajemen senantiasa bekerja dengan prinsip kepentingan *stakeholders* harus didahulukan. Itulah inti dasar *Good Corporate Governance*.

3. Inovasi Produk dan Jasa

Bank X menciptakan berbagai produk & jasa baru untuk menjawab kebutuhan nasabah. Telah dibuka cabang pembantu Kebayoran. Cabang baru ini dengan cepat berhasil menghimpun dana dan melaksanakan *Professional Loan Program (P.L.P)*, yaitu program pemberian kredit kepada golongan profesi seperti Dokter, Insinyur, dan lain-lain.” (Sumber: Laporan Tahunan 1976). “Penambahan jaringan *authorized money changer*, di cabang Jakarta-Kota, cabang Hasanuddin, cabang Cirebon, cabang Ujung Pandang, membuka unit-unit kas mobil di berbagai kampus, dan dihasilkannya berbagai produk-produk perbankan baru.” (Sumber: Laporan Tahunan 1985)

4. Tetap Berhati – hati di tengah persaingan

Dengan penghapusan pagu kredit dan pengurangan kredit likuiditas Bank Indonesia (Paket Kebijakan 1 Juni 1983 – Pakjun 1983), Bank X menyadari kecenderungan iklim perbankan yang berkembang ke arah persaingan merebut pasar. Karena itu walaupun indikator-indikator keuangannya memungkinkan untuk ekspansi, Bank X memilih kebijakan operasional yang lebih konservatif dan hati-hati dengan titik berat pada peningkatan pelayanan, pendidikan dan konsolidasi organisasi. Kebijakan operasional Bank X tadi tampaknya sejalan dengan perkembangan ekonomi yang mengalami kelesuan selama pertengahan dasawarsa 1980-an, sebagai dampak berkepanjangan dari kemerosotan laju pertumbuhan ekonomi negara-negara industri maju yang berawal tahun 1980. (Sumber: 40 Tahun Kiprah bank X)

- Dasawarsa #4 (1986 – 1995)

Pada dasawarsa keempat, Bank X kembali melakukan berbagai terobosan untuk semakin mengenali dan dekat dengan nasabah. Tahun 1987 dicanangkan sebagai Tahun Kualitas dan tahun 1994-1998 sebagai Tahun Nasabah.

1. Transformasi *Corporate Image* Melalui Logo Baru

Perusahaan menyadari pentingnya program *corporate image building* yang dilaksanakan secara konsisten dan disesuaikan dengan perkembangan Bank X. “Salah satu di antaranya ialah perubahan logo Bank X. Pemikiran untuk mengganti logo Bank X sendiri sebenarnya telah muncul di awal 1980-an. Akhirnya, melalui sebuah biro jasa periklanan asing, dipilih logo Bank X berupa huruf N diapit oleh empat kaki, dengan dua warna yaitu merah dan abu-abu. Logo baru tersebut dipilih manajemen Bank X karena dinilai sederhana namun cukup artistic. (Sumber: “40 Tahun Kiprah bank X”).

2. Lebih Berorientasi Kepada Kepuasan Nasabah

Bank X tetap menjaga upaya-upaya yang berorientasi kepada kepuasan nasabah dan pelayanan yang berkualitas. Tahun ini merupakan komitmen perusahaan untuk menjadikan pelayanan Bank X melampaui harapan nasabah. Dalam hal ini, kami terus melanjutkan program kualitas pelayanan yang dimulai tahun lalu. Survei nasabah secara internal dan eksternal dilakukan dan visi pelayanan Bank X telah diperoleh secara konsensus, yaitu: KEPUASAN NASABAH ADALAH SEGALA-GALANYA. (Sumber: Laporan Tahunan 1994).

3. Bank Yang Pertama Memperkenalkan ATM

Dijajaran perbankan nasional, pada tahun 1987 Bank X kembali menjadi pionir yaitu dalam jasa ATM. “Perkembangan ATM (*Automated Teller Machine*), yang diberi nama “X Cash”, sangat menggemirakan. Dengan kemampuan sistem komputer *on line*, nasabah dapat menarik dananya pada setiap ATM bank X selama 24 jam. (Sumber: Laporan Tahunan 1988).

4. Menjadi Perusahaan Publik

Dibulan Juni 1989, kami melakukan *initial public offering* (IPO) di Bursa Efek Jakarta. “Setelah selesai masa penawaran, hasil perhitungan

menunjukkan bahwa pemesanan saham Bank X mencapai 20,9 juta saham atau sekitar empat kali lipat dari saham yang ditawarkan (yakni sebanyak 5 juta saham). Berarti saham Bank X banyak diminati investor dan masyarakat. Citra Bank X yang positif dihadapan masyarakat, penanganan manajemen yang berhati-hati serta indikator kinerja keuangan yang meyakinkan sangat mendukung sukses *go public* ini.” (Sumber: “40 Tahun Kiprah Bank X”).

5. Tanggung Jawab Warga Negara Korporasi Yang Baik

“Bank X will always be conscious of its social commitments as a corporate citizen of Indonesia, a responsibility held as an extension and part of our business responsibility to our shareholders and our clients.”
(Sumber: Laporan Tahunan 1992).

- Dasawarsa #5 (1996 – 2005)

Dasawarsa kelima merupakan masa penuh tantangan berat bagi Bank X. Bank X berhasil mengatasi dampak dari krisis ekonomi dan perbankan nasional yang terjadi mulai tahun 1997 di Indonesia. Sementara itu, Bank X tetap mempertahankan posisinya dalam 10 bank terbaik dalam kualitas pelayanan. Dengan dukungan pemegang saham mayoritas yaitu Commerce Asset – Holding Berhad, lembaga keuangan Malaysia terkemuka, Bank X siap untuk mewujudkan visinya menjadi satu dari lima bank terbesar di Indonesia.

1. Mengatasi Dampak Krisis Ekonomi Indonesia

Di tahun 1999, Bank X ditempatkan sebagai Bank Take Over di bawah pengawasan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Berbeda dengan bank-bank lain yang diambil alih, Bank X tidak memiliki masalah penyelewengan dana BLBI ataupun pelanggaran batas maksimum pemberian kredit (BMPK) kepada kelompok terafiliasi. Apa yang terjadi pada bulan April 1999 saat mana Bank X diambil alih oleh BPPN, semata-mata disebabkan karena ketidakmampuan pemegang saham Bank X menyediakan 20% kebutuhan dana rekapitalisasi. (Sumber: Laporan Tahunan 1999).

2. Membangun Perbankan Konsumer

Setelah mencermati perkembangan pasar, mulai tahun 1998 Bank X memperluas pasar perbankan konsumer dan memperbesar basis nasabah

yang solid dan loyal dari kelompok menengah-atas yang dikembangkan ke kelompok menengah. Kami menciptakan berbagai produk unggulan yang merupakan solusi tepat-guna demi meningkatkan kepuasan nasabah.

3. Sebuah Lompatan Teknologi Informasi

Mulai tahun 2001, Bank X mengubah sistem teknologi informasinya dengan sistem yang lebih canggih dan sempurna. Investasi pada bidang teknologi ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang mudah diakses nasabah di manapun dan kapanpun, cepat, aman, serta merupakan solusi bagi nasabah.

4. Good Corporate Governance

Beberapa prinsip dan implementasi tata kelola perusahaan yang baik bukanlah hal yang baru di Bank X. Sejak pertengahan dasawarsa 1980-an kepada setiap karyawan telah diberlakukan standar etika dan perilaku karyawan termasuk pengaturan hal-hal yang terkait dengan pertentangan kepentingan. Bank X juga mempunyai tradisi memisahkan dengan tegas peran dan latar belakang hubungan personil antara Komisaris dengan Direksi. Selalu ditegaskan pentingnya prinsip-prinsip kemandirian, transparansi, keadilan, tanggung jawab, akuntabilitas dan kepatuhan dipegang teguh dalam setiap tindakan dan perilaku usaha sehari-hari. (Sumber: Laporan Tahunan 2000)

5. Commerce Asset – Holding Berhad

Dengan masuknya Commerce Asset – Holding Berhad sebagai pemegang saham mayoritas Bank X pada bulan November 2002, Bank X memiliki peluang untuk memperluas pasarnya ke kawasan regional.

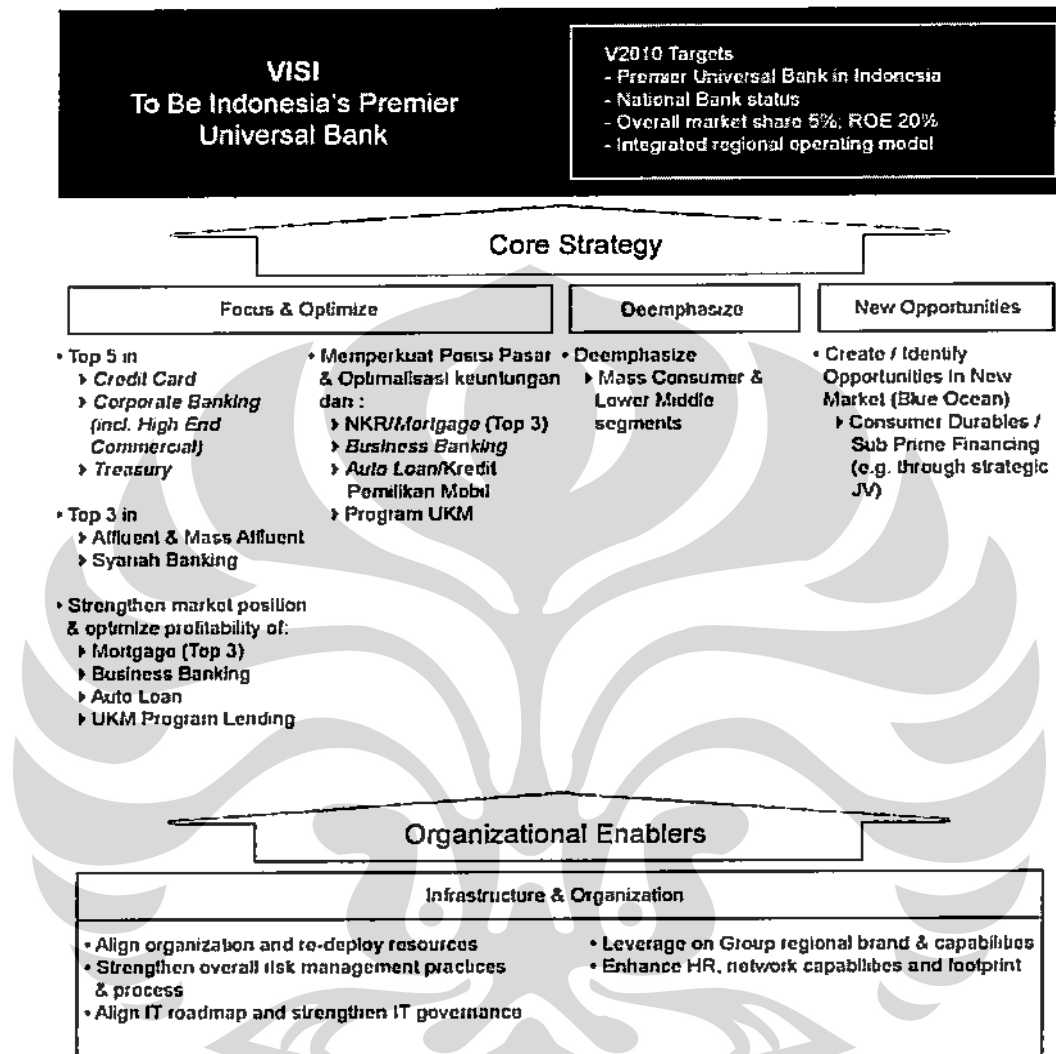
- Dasawarsa #6 (2006 – 2015)

Pada 13 Juni 2008, Menkumham memberikan persetujuan pergantian nama dari PT Bank X menjadi PT Bank XX. Pada 22 Juli 2008, Bank Indonesia memberikan persetujuan pergantian nama dari PT Bank X menjadi PT Bank XX.

Pada 18 Juli 2008, RUPSLB menyetujui Bank X untuk merger dengan PT Bank Y untuk memenuhi ketentuan BI *Single Presence Policy*. Realisasi merger masih menunggu persetujuan regulator.

3.1.1.2 Visi & Misi Perusahaan

Berikut ini merupakan visi dan misi perusahaan :



3.1.1.3 Struktur Organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah atau tempat bagi manusia atau orang – orang untuk melakukan kerjasama guna mencapai tujuan perusahaan. Struktur organisasi merupakan mutlak harus dimiliki suatu perusahaan. Pembuatan struktur organisasi dilakukan agar terdapat suatu tugas (*job description*) yang jelas dalam ruang lingkup perusahaan serta menunjukkan posisi atau kedudukan orang – orang dalam perusahaan.

PT. Bank X dalam melaksanakan kegiatannya dibagi menjadi beberapa departemen. Setiap departemen mempunyai wewenang dan tanggung jawab atas

tugas dan jabatannya masing – masing, sehingga memudahkan koordinasi. Adapun diagram struktur organisasi PT. Bank X dapat dilihat pada lampiran 1

3.1.2 Waktu dan Lokasi Pengumpulan Data

Kuesioner disebarakan pada bulan Oktober hingga November 2008 dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan frontliners Bank X.

3.1.3 Perhitungan Jumlah Sampel

Dalam pengumpulan data ini, penulis mengambil responden sebanyak 51 orang yang diambil dari 7 (tujuh) cabang utama Bank X, yaitu Falatehan, Kemang 1, Kemang 2, Mahakam, ITC Permata Hijau, Mampang.

Dalam pengambilan data, yaitu dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada seluruh karyawan *frontliners* yang ada di tiap – tiap kios. *Frontliners* disini adalah *Customer Service* dan *Teller*.

3.1.4 Penyusunan Kuesioner

Dalam penyusunan kuesioner, penulis menyusun berdasarkan kuesioner kepuasan karyawan. Kuesioner ini dibuat untuk mengetahui mengenai seberapa jauh karyawan merasa puas dengan kondisi pribadi, kondisi pekerjaan, dan kondisi organisasi dalam suatu perusahaan.

Karyawan diminta pendapatnya tentang kepuasan kerja mereka dengan mengisi jawaban yang terdiri atas 6 pilihan, yaitu :

- Nomor (1) bila kondisi mereka paling mendekati pernyataan sebelah kiri.
- Nomor (2) bila kondisi mereka cukup mendekati pernyataan sebelah kiri.
- Nomor (3) bila kondisi mereka sedikit mendekati pernyataan sebelah kiri.
- Nomor (4) bila kondisi mereka sedikit mendekati pernyataan sebelah kanan.
- Nomor (5) bila kondisi mereka cukup mendekati pernyataan sebelah kanan.

- Nomor (6) bila kondisi mereka paling mendekati pernyataan sebelah kanan.

Bentuk kuesioner terdiri dari 46 pertanyaan terhadap beberapa komponen kepuasan kerja yang terdiri dari 3 aspek yaitu :

A. Kondisi Pribadi

A.1 Motivasi Kerja

Terdiri dari 3 pertanyaan (butir 1-3) yang berisi pertanyaan – pertanyaan mengenai hal yang berhubungan dengan motivasi kerja

A.2 Stress

Terdiri dari 2 pertanyaan (butir 4-5) yang berisi pertanyaan – pertanyaan mengenai hal yang berhubungan dengan tingkat stress karyawan.

A.3 Target/Sasaran

Terdiri dari 2 pertanyaan (butir 6-7) yang berisi pertanyaan – pertanyaan mengenai hal yang menyangkut target/sasaran kerja.

B. Kondisi Pekerjaan

B.1 Standar Kerja

Terdiri dari 3 pertanyaan (butir 8-10) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap standar kerja yang telah ditetapkan.

B.2 Reward System

Terdiri dari 4 pertanyaan (butir 11-14) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap *reward* yang diberikan oleh perusahaan.

B.3 Supervisi oleh Atasan

Terdiri dari 3 pertanyaan (butir 15-17) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap supervisi oleh atasannya.

B.4 Konseling oleh Atasan

Terdiri dari 3 pertanyaan (butir 18-20) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap konseling oleh atasannya.

B.5 Punishment dari Atasan

Terdiri dari 2 pertanyaan (butir 21-22) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap *punishment* oleh atasan.

B.6 Kerjasama

Terdiri dari 4 pertanyaan (butir 23 – 26) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap kerjasama dalam lingkungan kerja.

B.7 Program Pelatihan dan Pengembangan Karir

Terdiri dari 3 pertanyaan (butir 27 – 29) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap program pelatihan dan pengembangan karir.

C. Kondisi Organisasi

C.1 Budaya Organisasi

Terdiri dari 2 pertanyaan (butir 30 – 31) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap budaya organisasi dalam perusahaan.

C.2 Kepemimpinan

Terdiri dari 2 pertanyaan (butir 32 – 33) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap kepemimpinan dalam organisasi.

C.3 Teknologi

Terdiri dari 2 pertanyaan (butir 34 – 35) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap teknologi yang digunakan dalam organisasi.

C.4 Compensation & Benefit

Terdiri dari 5 pertanyaan (butir 36 – 40) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap kompensasi & keuntungan yang diperoleh dari organisasi.

C.5 Sarana dan Prasarana Kerja

Terdiri dari 2 pertanyaan (butir 41 – 42) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap sarana dan prasarana kerja yang diberikan oleh organisasi.

C.6 Sosialisasi Kebijakan

Terdiri dari 4 pertanyaan (butir 43 – 46) yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap sosialisasi kebijakan yang ditetapkan oleh organisasi.

Sebelum kuesioner disebarluaskan, terlebih dahulu disebar 20 kuesioner kepada karyawan sebagai *pilot sample*. Tujuan penyebaran *pilot sample* ini adalah untuk melihat apakah kuesioner tersebut telah cukup baik, instruksi dan pertanyaan yang diberikan telah cukup jelas dan dapat dipahami responden, serta untuk memperoleh data awal untuk uji validitas dan reliabilitas kuesioner. Setelah

kuesioner tersebut dinyatakan telah cukup baik, *valid* dan *reliable*, baru disebarakan kembali kepada responden hingga mencapai jumlah yang diinginkan.

3.1.5 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.1.5.1 Uji Validitas

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur apa yang ingin diukur. Dalam pengujian instrumen pengumpulan data, menggunakan metode pengujian validitas item. Validitas item ditunjukkan dengan adanya korelasi atau dukungan terhadap item total (skor total), perhitungan dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor item dengan skor total item.

Untuk melakukan perhitungan ini penulis menggunakan bantuan software *SPSS 12.0*.

Langkah – langkah dalam menguji validitas adalah :

1. H_0 : Pertanyaan tidak valid
2. H_1 : Pertanyaan valid
3. Menentukan nilai r tabel

Dari tabel r, dengan tingkat signifikansi 0.05 dan $df = \text{jumlah kasus} - 2$, dalam kasus ini jumlah kasus adalah 20 sehingga didapat $df = 18$. Nilai r tabel = 0.444

4. Mencari nilai r hasil

Nilai r hasil untuk setiap pertanyaan dapat dilihat pada kolom total correlation.

5. Mengambil keputusan

Jika $r \text{ hasil} > r \text{ tabel}$, maka tolak H_0 , jika $r \text{ hasil} < r \text{ tabel}$, maka terima H_0

6. Kesimpulan

Dari 46 pertanyaan yang ada, semua nilai r hasil $> r$ tabel (0.444). Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa pertanyaan valid.

Tabel 3.1 Uji Validitas

No. Pertanyaan	Corelation Item	Nilai r Tabel	Keterangan
1	0.799	0.444	Valid
2	0.911	0.444	Valid
3	0.875	0.444	Valid
4	0.804	0.444	Valid
5	0.678	0.444	Valid
6	0.567	0.444	Valid
7	0.866	0.444	Valid
8	0.814	0.444	Valid
9	0.800	0.444	Valid
10	0.713	0.444	Valid
11	0.913	0.444	Valid
12	0.911	0.444	Valid
13	0.884	0.444	Valid
14	0.875	0.444	Valid
15	0.834	0.444	Valid
16	0.743	0.444	Valid
17	0.603	0.444	Valid
18	0.935	0.444	Valid
19	0.866	0.444	Valid
20	0.847	0.444	Valid
21	0.552	0.444	Valid
22	0.534	0.444	Valid
23	0.585	0.444	Valid
24	0.865	0.444	Valid
25	0.789	0.444	Valid
26	0.863	0.444	Valid
27	0.885	0.444	Valid
28	0.860	0.444	Valid
29	0.563	0.444	Valid
30	0.813	0.444	Valid
31	0.774	0.444	Valid
32	0.621	0.444	Valid
33	0.888	0.444	Valid
34	0.833	0.444	Valid
35	0.758	0.444	Valid
36	0.846	0.444	Valid
37	0.834	0.444	Valid
38	0.882	0.444	Valid

Tabel 3.1 Uji Validitas (lanjutan)

No. Pertanyaan	Corelation Item	Nilai r Tabel	Keterangan
39	0.902	0.444	Valid
40	0.776	0.444	Valid
41	0.865	0.444	Valid
42	0.880	0.444	Valid
43	0.772	0.444	Valid
44	0.815	0.444	Valid
45	0.650	0.444	Valid
46	0.813	0.444	Valid

3.1.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang.

Dari hasil analisis didapat nilai Alpha yang lebih besar dari nilai r kritis sebesar (0.444). Maka dapat disimpulkan bahwa butir – butir instrumen penelitian tersebut reliabel.

Tabel 3.2 Uji Reliabilitas

No. Pertanyaan	Alfa If Item Deleted	Nilai r Tabel	Keterangan
1	0.730	0.444	Reliable
2	0.729	0.444	Reliable
3	0.731	0.444	Reliable
4	0.731	0.444	Reliable
5	0.731	0.444	Reliable
6	0.732	0.444	Reliable
7	0.730	0.444	Reliable
8	0.732	0.444	Reliable
9	0.731	0.444	Reliable
10	0.732	0.444	Reliable
11	0.728	0.444	Reliable
12	0.729	0.444	Reliable
13	0.729	0.444	Reliable
14	0.731	0.444	Reliable
15	0.732	0.444	Reliable
16	0.732	0.444	Reliable
17	0.732	0.444	Reliable
18	0.727	0.444	Reliable

Tabel 3.2 Uji Reliabilitas (lanjutan)

No. Pertanyaan	Alfa If Item Deleted	Nilai r Tabel	Keterangan
19	0.730	0.444	Reliable
20	0.731	0.444	Reliable
21	0.732	0.444	Reliable
22	0.733	0.444	Reliable
23	0.733	0.444	Reliable
24	0.730	0.444	Reliable
25	0.731	0.444	Reliable
26	0.729	0.444	Reliable
27	0.728	0.444	Reliable
28	0.730	0.444	Reliable
29	0.733	0.444	Reliable
30	0.732	0.444	Reliable
31	0.733	0.444	Reliable
32	0.733	0.444	Reliable
33	0.730	0.444	Reliable
34	0.729	0.444	Reliable
35	0.732	0.444	Reliable
36	0.731	0.444	Reliable
37	0.732	0.444	Reliable
38	0.729	0.444	Reliable
39	0.728	0.444	Reliable
40	0.730	0.444	Reliable
41	0.730	0.444	Reliable
42	0.729	0.444	Reliable
43	0.731	0.444	Reliable
44	0.730	0.444	Reliable
45	0.733	0.444	Reliable
46	0.732	0.444	Reliable

3.2 Pengolahan Data

Kuesioner yang telah terkumpul kemudian dilakukan pengolahan untuk mendapatkan data-data sebagai berikut:

1. Nilai kepuasan terhadap kondisi pribadi
2. Nilai kepuasan terhadap kondisi pekerjaan
3. Nilai kepuasan terhadap kondisi organisasi

3.2.1 Pengukuran Tingkat Kepuasan

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan pada penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana kepuasan karyawan terhadap kondisi pribadi, kondisi pekerjaan dan kondisi organisasi.

Pembobotan penilaian dilakukan sebagai berikut :

- Sangat tidak puas : 1
- Tidak puas : 2
- Sedikit tidak puas : 3
- Sedikit puas : 4
- Puas : 5
- Sangat Puas : 6

Nilai untuk setiap elemen kepuasan karyawan diperoleh dengan cara mengalikan jumlah responden yang memilihnya dengan bobot dari tingkat kepuasan karyawan. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$\text{Nilai} = (N_1 \times 1) + (N_2 \times 2) + (N_3 \times 3) + (N_4 \times 4) + (N_5 \times 5) + (N_6 \times 6)$$

Dimana :

N_1 : Jumlah responden yang memberikan penilaian “sangat tidak puas”.

N_2 : Jumlah responden yang memberikan penilaian “tidak puas”.

N_3 : Jumlah responden yang memberikan penilaian “sedikit tidak puas”.

N_4 : Jumlah responden yang memberikan penilaian “sedikit puas”.

N_5 : Jumlah responden yang memberikan penilaian “puas”.

N_6 : Jumlah responden yang memberikan penilaian “sangat puas”.

Contoh perhitungan :

Contoh perhitungan penilaian tingkat kepuasan tentang penggunaan teknologi yang mendukung pekerjaan (Pertanyaan no. 35) adalah sbb :

N_1	= -
N_2	= -
N_3	= 6 responden
N_4	= 23 responden
N_5	= 20 responden
N_6	= 2 responden

$$\begin{aligned}\text{Nilai Total} &= (0 \times 1) + (0 \times 2) + (6 \times 3) + (23 \times 4) + (20 \times 5) \\ &\quad + (2 \times 6) \\ &= 222\end{aligned}$$

Dengan diperolehnya nilai total masing-masing pertanyaan, maka penentuan tingkat kepuasan (*level of employee requirements*) dilakukan dengan melihat apakah nilai total pertanyaan tersebut berada pada *employee requirement area* sangat tidak puas, tidak puas, sedikit tidak puas, sedikit puas, puas, sangat puas.

Employee Requirement Area ditentukan dengan langkah-langkah sbb :

1. Menentukan Nilai untuk masing-masing “tingkat kepuasan” jika seluruh responden yang ada memilih tingkatan tersebut.

Sangat Tidak Puas (Bobot 1)	Tidak Puas (Bobot 2)	Sedikit Tidak Puas (Bobot 3)	Sedikit Puas (Bobot 4)	Puas (Bobot 5)	Sangat Puas (Bobot 6)
$N_1 = 51$	$N_2 = 51$	$N_3 = 51$	$N_4 = 51$	$N_5 = 51$	$N_6 = 51$
51	102	153	204	255	306

2. Menentukan nilai tengah diantara tingkatan yang ada. Perhitungan untuk nilai tengah antara tingkat kepuasan “sangat tidak puas” dan “tidak puas” adalah jika 50% responden yang ada (25.5 responden) memilih tingkat kepentingan “paling tidak puas”, 50% sisanya memilih “tidak puas”.

Nilai Tengah “sangat tidak puas” (STP) dan “tidak puas” (TP) adalah :

$$NT = (25.5 \times 1) + (25.5 \times 2) = 76.50$$

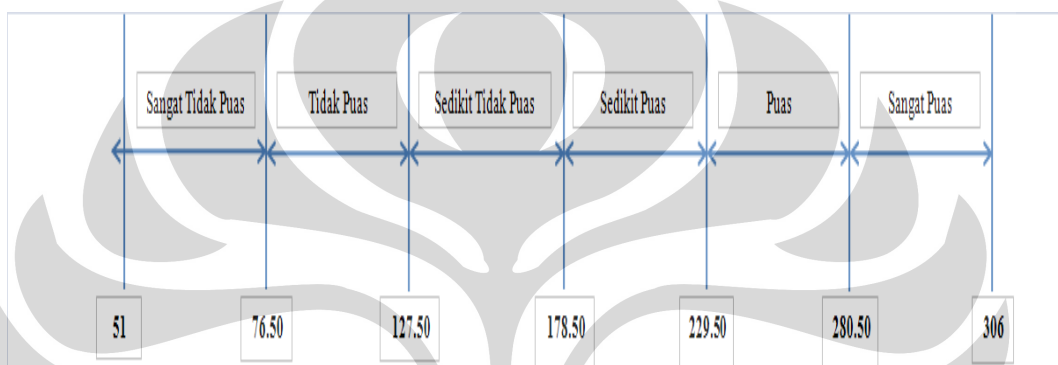
Demikian seterusnya, sehingga keseluruhan nilai tengah yang ada adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Puas (Bobot 1)	Nilai Tengah	Tidak Puas (Bobot 2)	Nilai Tengah	Sedikit Tidak Puas (Bobot 3)	Nilai Tengah	Sedikit Puas (Bobot 4)	Nilai Tengah	Puas (Bobot 5)	Nilai Tengah	Sangat Puas (Bobot 6)
$N_1 = 51$	$N_1 = 25.5$ $N_2 = 25.5$	$N_2 = 51$	$N_2 = 25.5$ $N_3 = 25.5$	$N_3 = 51$	$N_3 = 25.5$ $N_4 = 25.5$	$N_4 = 51$	$N_4 = 25.5$ $N_5 = 25.5$	$N_5 = 51$	$N_5 = 25.5$ $N_6 = 25.5$	$N_6 = 51$
51	76.50	102	127.50	153	178.50	204	229.50	255	280.50	306

3. Menentukan area untuk masing-masing “tingkat kepuasan” (*employee requirement area*).

Sangat Tidak Puas (Bobot 1)	Nilai Tengah	Tidak Puas (Bobot 2)	Nilai Tengah	Sedikit Tidak Puas (Bobot 3)	Nilai Tengah	Sedikit Puas (Bobot 4)	Nilai Tengah	Puas (Bobot 5)	Nilai Tengah	Sangat Puas (Bobot 6)
$N_1 = 51$	$N_1 = 25.5$ $N_2 = 25.5$	$N_2 = 51$	$N_2 = 25.5$ $N_3 = 25.5$	$N_3 = 51$	$N_3 = 25.5$ $N_4 = 25.5$	$N_4 = 51$	$N_4 = 25.5$ $N_5 = 25.5$	$N_5 = 51$	$N_5 = 25.5$ $N_6 = 25.5$	$N_6 = 51$
51	76.50	102	127.50	153	178.50	204	229.50	255	280.50	306

Berdasarkan interval kelas tersebut maka *employee requirement area*, ditentukan sebagai berikut :



Hasil keseluruhan pengukuran “tingkat kepuasan” (*Employee Requirement*) tiap-tiap pertanyaan disampaikan pada tabel 3.3

Tabel 3.3 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Pribadi

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				Rata - Rata
Kondisi Pribadi										
<i>Motivasi Kerja</i>										
Pertanyaan No.1		1	11	21	18		51	209	Sedikit Puas	199.67
Pertanyaan No.2		2	9	32	8		51	199	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.3		5	11	28	6	1	51	191	Sedikit Puas	
<i>Stress</i>										
Pertanyaan No.4		5	12	26	7	1	51	191	Sedikit Puas	194.50
Pertanyaan No.5		2	12	27	10		51	198	Sedikit Puas	
<i>Target / Sasaran</i>										
Pertanyaan No.6		2	6	21	22		51	216	Sedikit Puas	216.00
Pertanyaan No.7		1	9	20	19	2	51	216	Sedikit Puas	

Tabel 3.4 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Pekerjaan

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				Rata - Rata
Kondisi Pekerjaan										
<i>Standar Kerja</i>										
Pertanyaan No.8			5	24	15	7	51	228	Sedikit Puas	219
Pertanyaan No.9		1	9	24	16	1	51	211	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.10			6	25	20		51	218	Sedikit Puas	

Tabel 3.4 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Pekerjaan (lanjutan 2)

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai Rata - Rata
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				
Kondisi Pekerjaan										
<i>Reward System</i>										
Pertanyaan No.11		3	7	21	19	1	51	212	Sedikit Puas	202.50
Pertanyaan No.12		1	10	32	8		51	200	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.13		2	7	29	13		51	206	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.14		5	11	28	5	2	51	192	Sedikit Puas	
<i>Supervisi oleh Atasan</i>										
Pertanyaan No.15			6	23	16	6	51	226	Sedikit Puas	224.67
Pertanyaan No.16			7	21	17	6	51	226	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.17		1	11	16	15	8	51	222	Sedikit Puas	
<i>Konseling oleh Atasan</i>										
Pertanyaan No.18		3	4	17	24	3	51	224	Sedikit Puas	221.67
Pertanyaan No.19			9	21	19	2	51	218	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.20			6	21	23	1	51	223	Sedikit Puas	
<i>Punishment dari Atasan</i>										
Pertanyaan No.21		1	8	24	18		51	212	Sedikit Puas	213.00
Pertanyaan No.22			6	30	14	1	51	214	Sedikit Puas	
<i>Kerjasama</i>										
Pertanyaan No.23			6	22	20	3	51	224	Sedikit Puas	217.50
Pertanyaan No.24		1	7	24	15	4	51	218	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.25			5	22	23	1	51	224	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.26		2	9	27	13		51	204	Sedikit Puas	

Tabel 3.4 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Pekerjaan (lanjutan 3)

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai Rata - Rata
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				
Kondisi Pekerjaan										
<i>Program Pelatihan dan Pengembangan Karir</i>										
Pertanyaan No.27		2	4	17	25	3	51	227	Sedikit Puas	222.67
Pertanyaan No.28			9	19	21	2	51	220	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.29			7	21	22	1	51	221	Sedikit Puas	

Tabel 3.5 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Organisasi

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai Rata - Rata
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				
Kondisi Organisasi										
<i>Budaya Organisasi</i>										
Pertanyaan No.30			2	23	23	3	51	231	Puas	229.00
Pertanyaan No.31			2	26	21	2	51	227	Sedikit Puas	
<i>Kepemimpinan</i>										
Pertanyaan No.32			4	19	26	2	51	230	Puas	224.00
Pertanyaan No.33		1	4	26	20		51	218	Sedikit Puas	
<i>Teknologi</i>										
Pertanyaan No.34		2	5	23	19	2	51	218	Sedikit Puas	220.00
Pertanyaan No.35			6	23	20	2	51	222	Sedikit Puas	
<i>Compensation & Benefits</i>										
Pertanyaan No.36		1	9	26	15		51	208	Sedikit Puas	208.20
Pertanyaan No.37	1	2	17	27	4		51	184	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.38			12	29	10		51	202	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.39			6	8	29	8	51	243	Puas	
Pertanyaan No.40		2	8	29	12		51	204	Sedikit Puas	

Tabel 3.5 Tingkat Kepuasan Karyawan dari Kondisi Organisasi (lanjutan 2)

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				Rata - Rata
Kondisi Organisasi										
<i>Sarana dan Prasarana Kerja</i>										
Pertanyaan No.41			5	23	21	2	51	224	Sedikit Puas	219.00
Pertanyaan No.42			6	30	14	1	51	214	Sedikit Puas	
<i>Sosialisasi Kebijakan</i>										
Pertanyaan No.43		1	7	21	18	4	51	221	Sedikit Puas	223.50
Pertanyaan No.44			6	22	19	4	51	225	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.45		1	7	20	20	3	51	221	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.46			7	16	26	2	51	227	Sedikit Puas	

Keterangan :

R₁ R₂ R₃ R₄R₅R₆ : Jumlah responden yg memilih “sangat tidak puas”, “tidak puas”, “sedikit tidak puas”, “sedikit puas”, “puas”, “sangat puas”.

LOP : *Level of Performance* (tingkat kepuasan)

BAB IV ANALISA DATA

4.1 Analisa Data

Analisa mengenai tingkat kepuasan karyawan yang dilakukan, terdiri dari 3 aspek, yaitu kondisi pribadi, kondisi pekerjaan, dan kondisi organisasi. Setiap butir pertanyaan dibuat berdasarkan indikator untuk masing – masing aspek tersebut. Untuk pertanyaan yang berhubungan dengan kondisi pribadi, terdiri dari 7 pertanyaan (3 pertanyaan untuk motivasi kerja, 2 pertanyaan untuk stress, 2 pertanyaan untuk target/sasaran). Kondisi Pekerjaan terdiri dari 22 pertanyaan (3 pertanyaan untuk standar kerja, 4 pertanyaan untuk reward system, 3 pertanyaan untuk supervisi oleh atasan, 3 pertanyaan untuk konseling oleh atasan, 2 pertanyaan untuk punishment dari atasan, 4 pertanyaan untuk kerjasama, 3 pertanyaan untuk program pelatihan dan pengembangan karir. Kondisi organisasi terdiri dari 17 pertanyaan (2 pertanyaan untuk budaya organisasi, 2 pertanyaan untuk kepemimpinan, 2 pertanyaan untuk teknologi, 5 pertanyaan untuk compensation & benefits, 2 pertanyaan untuk sarana dan prasarana kerja, 4 pertanyaan untuk sosialisasi kebijakan. Total pertanyaan yang ditanyakan adalah 46 pertanyaan.

4.1.1 Analisa Kepuasan Kerja Berdasarkan Kondisi Pribadi

➤ Motivasi Kerja

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Pribadi</i>										
<i>Motivasi Kerja</i>										
Pertanyaan No.1		1	11	21	18		51	209	Sedikit Puas	199.67
Pertanyaan No.2		2	9	32	8		51	199	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.3		5	11	28	6	1	51	191	Sedikit Puas	

Untuk nilai kepuasan terhadap motivasi kerja menunjukkan nilai gabungan dari seluruh karyawan sebesar 199.67. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan merasa sedikit puas dengan faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi, seperti penurunan motivasi dan faktor yang menyebabkan penurunan motivasi.

➤ **Stress**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai Rata - Rata
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				
<i>Kondisi Pribadi</i>										
<i>Stress</i>										
Pertanyaan No.4		5	12	26	7	1	51	191	Sedikit Puas	194.50
Pertanyaan No.5		2	12	27	10		51	198	Sedikit Puas	

Untuk nilai kepuasan terhadap stress dalam pekerjaan menunjukkan nilai gabungan dari seluruh karyawan sebesar 194.50. Nilai ini juga menunjukkan karyawan sedikit puas dengan aspek ini, walaupun secara perorangan masih ada yang belum puas terhadap aspek ini .

➤ **Target/Sasaran**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai Rata - Rata
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				
<i>Kondisi Pribadi</i>										
<i>Target / Sasaran</i>										
Pertanyaan No.6		2	6	21	22		51	216	Sedikit Puas	216.00
Pertanyaan No.7		1	9	20	19	2	51	216	Sedikit Puas	

Untuk kepuasan terhadap target/sasaran menunjukkan nilai gabungan sebesar 216. Nilai ini berada pada rentang nilai yang dapat diterima. Karyawan sudah sedikit puas dengan target yang diberikan oleh organisasi.

4.1.2 Analisa Kepuasan Kerja Berdasarkan Kondisi Pekerjaan

➤ **Standar Kerja**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total Jumlah Responden	Total Nilai	LOP	Nilai Rata - Rata
	R1	R2	R3	R4	R5	R6				
<i>Kondisi Pekerjaan</i>										
<i>Standar Kerja</i>										
Pertanyaan No.8			5	24	15	7	51	228	Sedikit Puas	219
Pertanyaan No.9		1	9	24	16	1	51	211	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.10			6	25	20		51	218	Sedikit Puas	

Nilai kepuasan kerja terhadap standar kerja menunjukkan nilai gabungan total sebesar 219. Nilai ini berada pada rentang nilai yang masih diterima. Uraian tanggung jawab dalam kerja, dan standar kerja yang ada dalam perusahaan telah membuat karyawan sedikit puas dengan yang ada.

➤ **Reward System**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Pekerjaan</i>										
<i>Reward System</i>										
Pertanyaan No.11		3	7	21	19	1	51	212	Sedikit Puas	202.50
Pertanyaan No.12		1	10	32	8		51	200	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.13		2	7	29	13		51	206	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.14		5	11	28	5	2	51	192	Sedikit Puas	

Dari *reward* yang diberikan oleh perusahaan menunjukkan nilai gabungan sebesar 202.50. Ini menunjukkan kepuasan karyawan terhadap *reward system* pada suatu perusahaan masih sedikit. Faktor seperti penghargaan atas prestasi karyawan, besarnya penghargaan, lama waktu diberikannya penghargaan masih belum semua karyawan merasa terpuaskan.

➤ **Supervisi oleh Atasan**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Pekerjaan</i>										
<i>Supervisi oleh Atasan</i>										
Pertanyaan No.15			6	23	16	6	51	226	Sedikit Puas	224.67
Pertanyaan No.16			7	21	17	6	51	226	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.17		1	11	16	15	8	51	222	Sedikit Puas	

Kepuasan karyawan terhadap supervisi oleh atasan menunjukkan nilai gabungan sebesar 224.67. Nilai ini memperlihatkan bahwa karyawan sudah sedikit puas dengan apa yang diberikan oleh atasan dalam memotivasi dan dalam melihat kontribusi yang diberikan oleh bawahannya.

➤ **Konseling oleh Atasan**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Pekerjaan</i>										
<i>Konseling oleh Atasan</i>										
Pertanyaan No.18		3	4	17	24	3	51	224	Sedikit Puas	221.67
Pertanyaan No.19			9	21	19	2	51	218	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.20			6	21	23	1	51	223	Sedikit Puas	

Nilai kepuasan kerja terhadap aspek ini menunjukkan nilai gabungan sebesar 221.67. Karyawan sudah sedikit puas terhadap konseling yang diberikan oleh atasan. Peran atasan dalam melihat apa yang terjadi kepada bawahan sudah membuat karyawan sedikit puas terhadap hal tersebut.

➤ **Punishment oleh Atasan**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Pekerjaan</i>										
<i>Punishment dari Atasan</i>										
Pertanyaan No.21		1	8	24	18		51	212	Sedikit Puas	213.00
Pertanyaan No.22			6	30	14	1	51	214	Sedikit Puas	

Dalam memberi hukuman terhadap sesuatu yang melanggar menunjukkan nilai gabungan sebesar 213. Hal ini masih dapat diterima, dimana karyawan masih sedikit puas terhadap kebijakan yang dilakukan oleh karyawan pimpinan dalam memberikan hukuman dengan tidak memihak siapapun.

➤ **Kerjasama**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Pekerjaan</i>										
<i>Kerjasama</i>										
Pertanyaan No.23			6	22	20	3	51	224	Sedikit Puas	217.50
Pertanyaan No.24		1	7	24	15	4	51	218	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.25			5	22	23	1	51	224	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.26		2	9	27	13		51	204	Sedikit Puas	

Nilai kepuasan terhadap aspek kerjasama menunjukkan nilai gabungan sebesar 217.50. Kerjasama yang terjalin dengan rekan sekerja dan rekan kerja dari

divisi yang berbeda telah membuat karyawan merasa sedikit puas dengan apa yang telah dirasakan.

➤ **Program Pelatihan dan Pengembangan Karir**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
Kondisi Pekerjaan										
<i>Program Pelatihan dan Pengembangan Karir</i>										
Pertanyaan No.27		2	4	17	25	3	51	227	Sedikit Puas	222.67
Pertanyaan No.28			9	19	21	2	51	220	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.29			7	21	22	1	51	221	Sedikit Puas	

Program ini menunjukkan nilai gabungan sebesar 222.67. Peran perusahaan dalam melihat potensi karyawan dan dalam menyediakan pelatihan untuk karyawan membuat karyawan cukup puas dengan apa yang telah diperoleh.

4.1.3 Analisa Kepuasan Kerja Berdasarkan Kondisi Organisasi

➤ **Budaya Organisasi**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
Kondisi Organisasi										
<i>Budaya Organisasi</i>										
Pertanyaan No.30			2	23	23	3	51	231	Puas	229.00
Pertanyaan No.31			2	26	21	2	51	227	Sedikit Puas	

Nilai kepuasan terhadap budaya organisasi menunjukkan nilai gabungan sebesar 229. Nilai budaya yang dianut ditempat kerja membuat karyawan sedikit puas dengan nilai yang ada.

➤ **Kepemimpinan**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
Kondisi Organisasi										
<i>Kepemimpinan</i>										
Pertanyaan No.32			4	19	26	2	51	230	Puas	224.00
Pertanyaan No.33		1	4	26	20		51	218	Sedikit Puas	

Nilai kepuasan terhadap aspek ini menunjukkan nilai gabungan sebesar 224. Karyawan sudah sedikit puas dengan kepemimpinan yang sudah ada. Faktor

seperti kebijakan manajemen dan jajaran direksi yang ada sudah melakukan kepemimpinan dengan cukup baik.

➤ **Teknologi**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Organisasi</i>										
<i>Teknologi</i>										
Pertanyaan No.34		2	5	23	19	2	51	218	Sedikit Puas	220.00
Pertanyaan No.35			6	23	20	2	51	222	Sedikit Puas	

Dalam aspek teknologi untuk membantu operasional perusahaan menunjukkan nilai gabungan sebesar 220. Karyawan sudah sedikit puas dengan penggunaan teknologi yang mendukung pekerjaan dan kinerja organisasi.

➤ **Compensation & Benefits**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Organisasi</i>										
<i>Compensation & Benefits</i>										
Pertanyaan No.36		1	9	26	15		51	208	Sedikit Puas	208.20
Pertanyaan No.37	1	2	17	27	4		51	184	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.38			12	29	10		51	202	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.39			6	8	29	8	51	243	Puas	
Pertanyaan No.40		2	8	29	12		51	204	Sedikit Puas	

Untuk pertanyaan ini didapat nilai gabungan total sebesar 208.20. Nilai ini masih dapat diterima walaupun masih ada karyawan yang belum sepenuhnya puas dengan apa yang mereka dapat dari perusahaan. Pertanyaan mengenai gaji, tunjangan yang didapat, dana pensiun, dari jawaban semua karyawan yang didapat rata-rata masih mendekati kearah yang positif.

➤ **Sarana dan Prasarana Kerja**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Organisasi</i>										
<i>Sarana dan Prasarana Kerja</i>										
Pertanyaan No.41			5	23	21	2	51	224	Sedikit Puas	219.00
Pertanyaan No.42			6	30	14	1	51	214	Sedikit Puas	

Fasilitas yang didapat dari perusahaan untuk menunjang keberhasilan kerja menunjukkan nilai total gabungan sebesar 219. Alat – alat yang digunakan seperti printer, komputer, mesin fotokopi dan yang lainnya rata – rata sudah cukup puas, walaupun masih ada komponen yang harus diganti atau diperbaiki, tapi hal tersebut masih bisa ditanggulangi.

➤ **Sosialisasi Kebijakan**

Elemen Kepuasan Karyawan	Jumlah Responden						Total	Total	LOP	Nilai
	R1	R2	R3	R4	R5	R6	Jumlah Responden	Nilai		Rata - Rata
<i>Kondisi Organisasi</i>										
<i>Sosialisasi Kebijakan</i>										
Pertanyaan No.43		1	7	21	18	4	51	221	Sedikit Puas	223.50
Pertanyaan No.44			6	22	19	4	51	225	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.45		1	7	20	20	3	51	221	Sedikit Puas	
Pertanyaan No.46			7	16	26	2	51	227	Sedikit Puas	

Kebijakan – kebijakan yang dibuat oleh management, baik itu kebijakan baru, atau dalam menjalankan kebijakan / peraturan yang sudah ada sebelumnya, menunjukkan nilai total gabungan sebesar 223.50. Hal ini menandai bahwa karyawan sudah sedikit puas dengan apa yang telah dilakukan pihak management. Hubungan antara kantor pusat dan kantor cabang dalam mensosialisasikan kebijakan yang baru sudah cukup baik.

Analisa diatas menunjukkan bahwa nilai kepuasan tertinggi berasal dari nilai kepuasan terhadap budaya organisasi, sedangkan nilai paling rendah adalah tingkat stress. Berikut ini adalah urutan kepuasan kerja berdasarkan variabel kepuasan kerja karyawan yang dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Peringkat Tingkat Kepuasan Kerja

Peringkat	Variabel	Nilai
1	Budaya Organisasi	229.00
2	Supervisi oleh Atasan	224.67
3	Kepemimpinan	224.00
4	Sosialisasi Kebijakan	223.50
5	Program Pelatihan dan Pengembangan karir	222.67
6	Konseling oleh Atasan	221.67
7	Teknologi	220.00
8	Sarana dan Prasarana Kerja	219.00
9	Standar Kerja	219.00
10	Kerjasama	217.50
11	Target/Sasaran	216.00
12	Punishment oleh Atasan	213.00
13	Compensation & Benefits	208.20
14	Reward System	202.50
15	Motivasi Kerja	199.67
16	Stress	194.50

4.1.4 Analisa Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan

Nilai kepuasan yang ditunjukkan pada tabel 4.1 menunjukkan nilai gabungan dari seluruh karyawan yang memberi respon adalah 215.93. Nilai ini berada pada rentang nilai rendah yang dapat diterima. Nilai kepuasan berdasarkan beberapa variabel menunjukkan ada tingkat kepuasan yang hampir sebanding dikisaran (194.50 – 229.00).

Berdasarkan nilai – nilai kepuasan karyawan diatas dapat dinyatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan secara umum baik. Terutama bisa dilihat dari nilai kepuasan dalam budaya organisasi, supervisi oleh atasan . Nilai ini menunjukkan bahwa ada suatu keterikatan yang dijalankan oleh karyawan terhadap nilai – nilai yang dianut dalam perusahaan. Supervisi dari atasan juga secara rata – rata juga telah menciptakan kepuasan tersendiri dari diri karyawan, walaupun belum maksimal.

Namun tidak didukung oleh nilai kepuasan terhadap reward system, motivasi kerja dan tingkat stress yang dialami oleh karyawan dalam pekerjaannya walaupun nilainya masih dalam *range* yang dapat diterima. Antara motivasi kerja dengan reward system sangat erat kaitannya dimana salah satu cara untuk

meningkatkan motivasi kerja adalah dengan pemberian reward kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasi dan kinerja karyawan, disamping masih ada cara lain yang juga bisa memotivasi karyawan.

Tingkat stress yang juga dialami oleh frontliner juga berada pada tingkat kepuasan terendah yaitu 194.50. Hal ini memang sering terjadi, apalagi untuk karyawan baru yang belum banyak pengalaman. Bagi frontliner, tingkat ketelitian, kecepatan, ketepatan, dan product knowledge sangat diperlukan agar nasabah mereka terpuaskan. Hal – hal yang sering terjadi di *frontliner* seperti kasir adalah selisih kasir. Setelah *counter* tutup pada akhir jam pelayanan, maka dilakukan *cashcount* untuk memastikan tidak terjadi selisih. Kalau terjadi selisih kasir mengakibatkan pemotongan pada gaji karyawan yang bersangkutan. Kejadian ini menyebabkan para *frontliner* selalu merasa was-was ada sedikit ketakutan jika sewaktu – waktu terjadi selisih.

4.2 Usulan Perbaikan

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisa data, maka dapat diberikan beberapa usulan perbaikan bagi terciptanya kepuasan karyawan frontliners di PT bank X. Usulan perbaikan yang diberikan ini hanya akan membahas 3 variabel yang menjadi prioritas untuk diperbaiki. Ketiga variabel tersebut adalah motivasi kerja, reward system dan stress, karena ketiga variabel ini memperoleh 3 peringkat terendah dari 16 variabel yang ada. Semoga usulan ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dan dapat dilaksanakan oleh PT bank X untuk mewujudkan kepuasan karyawan dimasa yang akan datang.

- Motivasi Kerja & Reward System

Penurunan motivasi kerja sangat banyak ditemukan pada beberapa divisi dalam pekerjaan. Salah satunya pada karyawan frontliners. Biasanya penurunan motivasi kerja disebabkan oleh :

1. Karyawan sudah jenuh pada bidang pekerjaan masing – masing. Hal itu juga ditemukan pada karyawan *frontliner* yang sudah lama bekerja di posisi dan bagian yang sama. Pekerjaan karyawan frontliner adalah yang bersifat berulang dan rutinitas. Untuk mencegah kejenuhan terjadi, maka karyawan tersebut diberikan suatu tantangan baru dengan bidang pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasinya. Dengan dilakukan

hal tersebut diharapkan akan membuat karyawan tersebut termotivasi kembali dalam bekerja.

2. *Reward* dan *punishment* merupakan suatu hal yang tidak dapat dipisahkan. Jika karyawan berprestasi akan mendapatkan *reward*, sementara yang melanggar akan mendapatkan hukuman dari pihak manajemen. Dalam hal ini perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara *reward* dan *punishment* tersebut. Yang sering terjadi dan membuat penurunan motivasi karyawan yaitu ketidakseimbangan antara kedua hal tersebut. Tuntutan manajemen harus dijalankan karyawan dengan sebaik mungkin, tetapi tuntutan karyawan untuk dihargai terhadap prestasi yang diraih dalam pekerjaan harus optimal juga dilakukan. Pihak manajemen harus lebih peka dalam melihat hal tersebut. Jika terjadi ketidakseimbangan tersebut akan membuat motivasi kerja karyawan menurun yang berdampak pada penurunan performa kerja karyawan.

3. Dalam pemberian *reward* diharapkan pihak manajemen mengamati dengan seksama, siapa saja karyawan yang berhak dan pantas mendapatkan reward. Disini dituntut peran supervisor dalam melihat performa karyawan se objektif mungkin. Hal ini untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam pemberian reward kepada orang yang tidak pantas menerimanya.

- Stress

Setiap karyawan pasti menginginkan rasa tenang dan tidak terbebani oleh pekerjaan yang dilakukan sehari – hari. Tingginya resiko pekerjaan, serta dituntutnya kecepatan, ketepatan, serta *product knowledge* yang update membuat karyawan *frontliners* merasa sangat terbebani, yang pada akhirnya berdampak pada stress.

Usulan yang diberikan kepada perusahaan dalam mengatasi masalah ini yaitu :

1. Lebih ditingkatkan lagi peran *supervisor* dalam hal membuat suasana kerja yang nyaman, dengan memberikan dorongan / motivasi dalam menjalankan pekerjaan, agar perasaan terbebani saat bekerja bisa hilang.

2. Karyawan selalu bertemu dengan nasabah yang berbeda – beda. Ada nasabah yang melakukan aktivitas setor uang, tarik uang, buka rekening, valas, dan lain – lain. Dari sekian banyak nasabah, pasti ada salah satu nasabah yang melakukan komplain terhadap pelayanan bank. Biasanya orang yang pertama dicari oleh nasabah adalah karyawan *frontliners*. Sudah sangat sering kejadian nasabah memaki – maki / memarahi *frontliners* karena merasa tidak puas dengan pelayanan suatu bank. Dan banyak juga karyawan yang tidak tahan banting terhadap perlakuan nasabah tersebut. Ada karyawan yang sampai menangis, atau terdiam pucat dan tidak tau harus berbuat apa. Untuk mencegah hal tersebut maka dapat dibuat suatu acara *role play* dalam hal kegiatan yang dilakukan oleh *frontliners* dan dalam penanganan komplain dengan skenario yang dipilih dari komplain yang sering ditemukan dilapangan. Dari hasil *role play* tersebut diharapkan jika karyawan dihadapkan pada masalah yang sama, sudah tau harus berbuat apa dalam menyelesaikan komplain tersebut, sehingga membuat nasabah puas dan menerima segala penjelasan yang diberikan.
3. *Product knowledge* menjadi hal yang wajib dikuasai oleh para *frontliners*. Bagaimana para *frontliners* bisa menjual suatu produk , tetapi dia sendiri tidak percaya diri dalam berjualan. Untuk meningkatkan performa *frontliner*, maka sebaiknya diadakan semacam *refreshing course*. Dengan acara ini diharapkan akan dapat me refresh kembali cara berjualan yang baik dan dalam penguasaan *product knowledge*. Hal ini dengan mempertimbangkan banyak hal yang ditemukan dilapangan yaitu, karyawan yang tidak update dengan produk yang dijual seperti *fitur* dan *benefit* produk.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pengukuran kepuasan kerja karyawan *frontliners* Bank X, maka kesimpulan yang dapat diambil sebagai berikut.

5.1 Kesimpulan

- Nilai kepuasan kerja karyawan PT Bank X menunjukkan nilai gabungan sebesar 215.93. Nilai ini berada pada rentang cukup baik yang dapat diterima, sehingga dapat dinyatakan bahwa tingkat kepuasan karyawan secara umum baik.
- Diantara 16 variabel kepuasan kerja yang diteliti, nilai yang menunjukkan tingkat kepuasan yang paling tinggi adalah budaya organisasi.
- Nilai yang menunjukkan tingkat kepuasan yang rendah diantara variabel kepuasan kerja lainnya adalah nilai kepuasan terhadap tingkat stress, *reward system* dan motivasi kerja.
- Hasil analisa dari variabel tersebut mengindikasikan bahwa eratnya kaitan antara *reward system* dengan motivasi kerja karyawan. Salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja adalah dengan pemberian *reward* kepada karyawan yang berprestasi sebagai bentuk penghargaan atas kinerjanya.

5.2 **Saran**

- Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan kepuasan kerja karyawan terutama pada variabel motivasi kerja, reward system, tingkat stress yang menjadi sumber ketidakpuasan karyawan. Variabel selain itu , juga perlu ditingkatkan lagi karena kepuasan karyawan masih belum seluruhnya optimal.



DAFTAR PUSTAKA

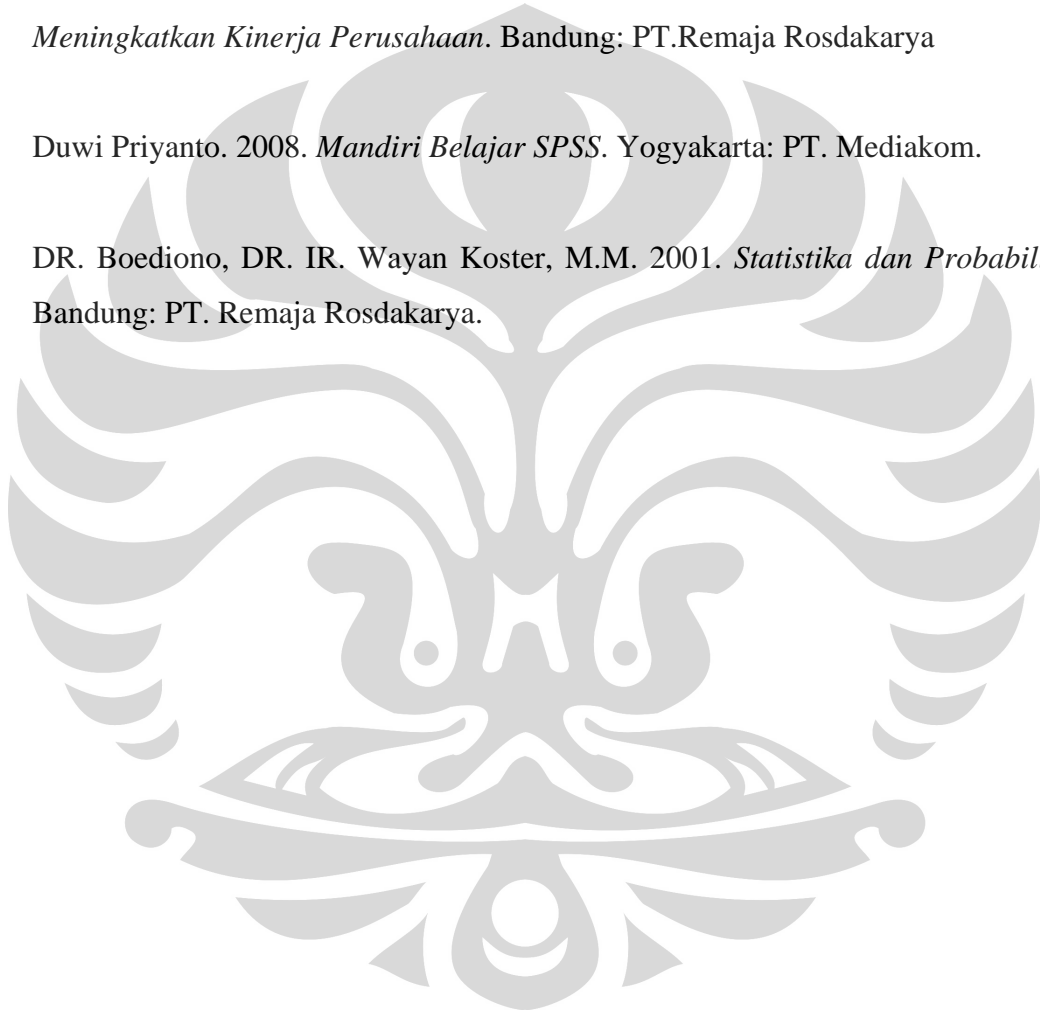
Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.

Gipson, Ivancevich, Donnelly. 1996. *Organisasi*. Jakarta: Binarupa Aksara

R. Wayne Pace, Don F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya

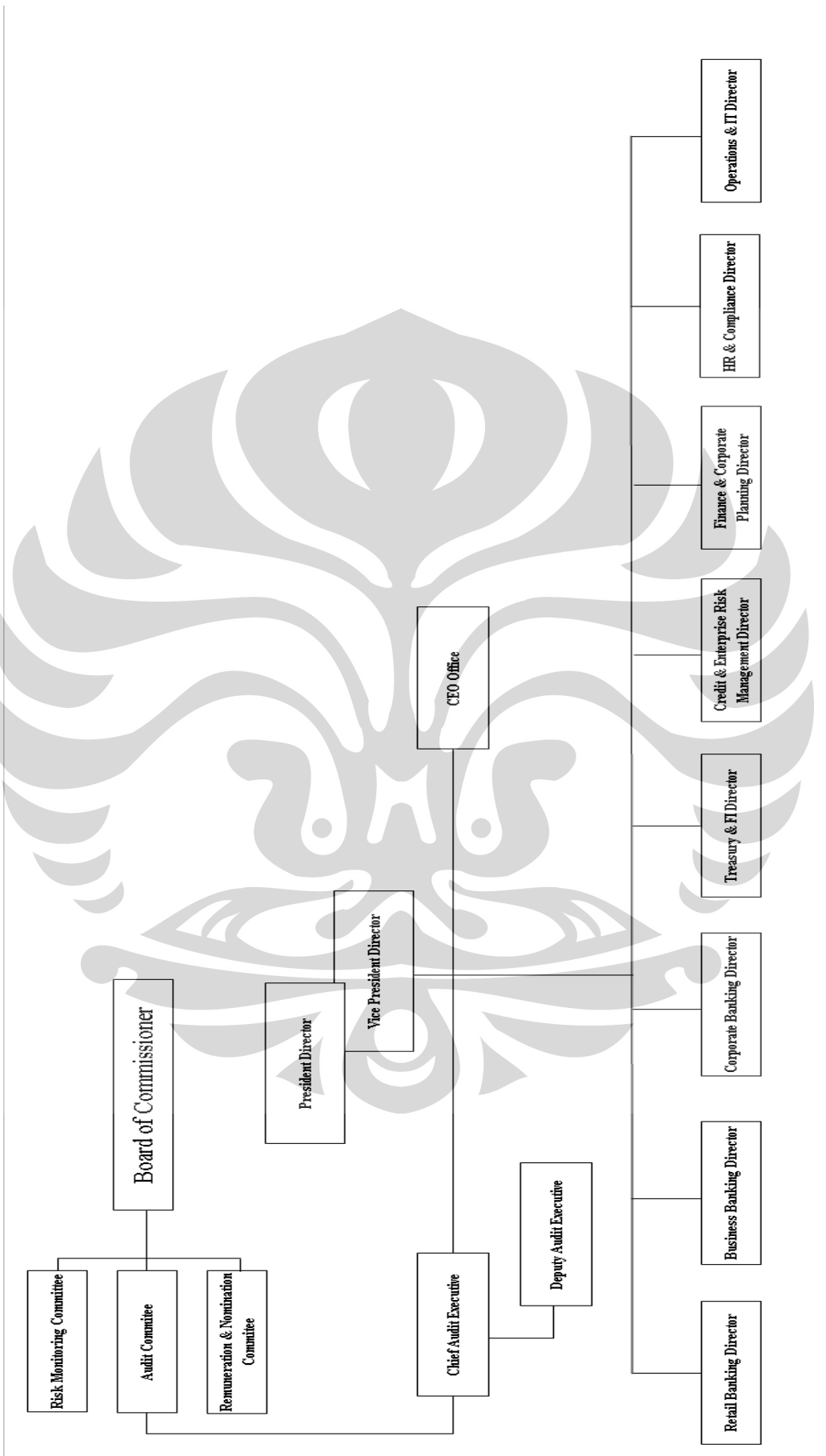
Duwi Priyanto. 2008. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: PT. Mediakom.

DR. Boediono, DR. IR. Wayan Koster, M.M. 2001. *Statistika dan Probabilitas*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.





LAMPIRAN 1
(STRUKTUR ORGANISASI)





**LAMPIRAN 2
(KUESIONER)**

DAFTAR PERTANYAAN

DALAM RANGKA

STUDI PENELITIAN

PENGUKURAN DAN ANALISA

TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN *FRONTLINERS*

(STUDI KASUS PT. X)

Oleh :

Yosvi Andri

0606043875



DEPARTEMEN TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK UNIVERSITAS INDONESIA

DEPOK

2008

KUESIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Bapak/Ibu karyawan PT. X

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam kesibukan Bapak/Ibu pada saat ini, perkenankanlah saya memohon waktu Bapak/Ibu untuk mengisi daftar pertanyaan (kuesioner) terlampir.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan di PT. X. Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka penyusunan tugas akhir pendidikan sarjana teknik industri Universitas Indonesia. Bapak/Ibu dimohon untuk menjawab pertanyaan sesuai dengan kesan Bapak/Ibu sendiri tentang perusahaan ini. Mohon respons Bapak/Ibu mencerminkan penilaiannya sendiri, bukan penilaian orang lain. Tidak ada jawaban yang benar atau salah. Jawablah semua pertanyaan sejujur dan selugas mungkin.

Terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya.

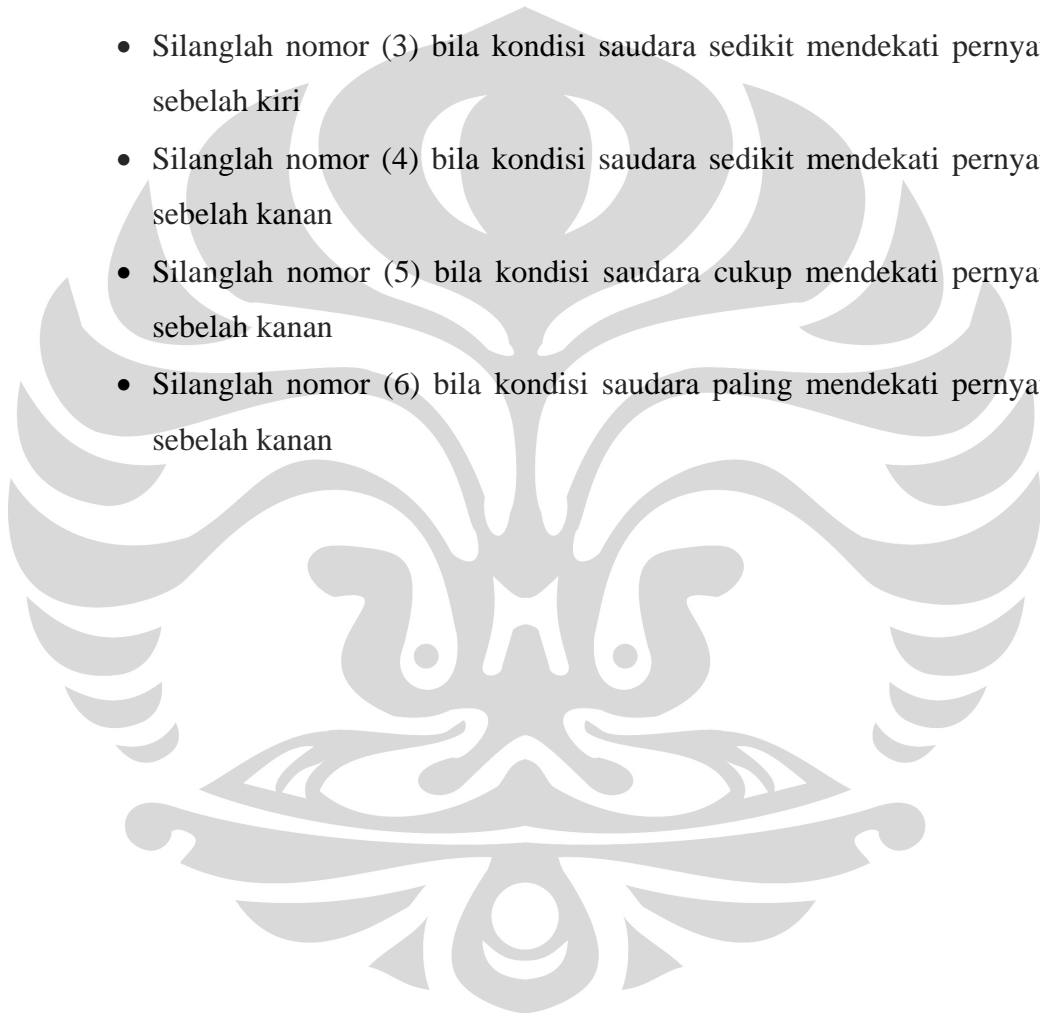
Hormat saya,

Yosvi Andri

1. Berikut disajikan pertanyaan mengenai berbagai hal di lingkungan pekerjaan dan organisasi PT. X. Pada setiap pernyataan, Bapak/Ibu diharuskan memberi jawaban dengan melingkari salah satu angka.

2. Adapun arti dari angka – angka tersebut adalah sebagai berikut :

- Silanglah nomor (1) bila kondisi saudara paling mendekati pernyataan sebelah kiri
- Silanglah nomor (2) bila kondisi saudara cukup mendekati pernyataan sebelah kiri
- Silanglah nomor (3) bila kondisi saudara sedikit mendekati pernyataan sebelah kiri
- Silanglah nomor (4) bila kondisi saudara sedikit mendekati pernyataan sebelah kanan
- Silanglah nomor (5) bila kondisi saudara cukup mendekati pernyataan sebelah kanan
- Silanglah nomor (6) bila kondisi saudara paling mendekati pernyataan sebelah kanan



NO	URAIAN	JAWABAN							
A KONDISI PRIBADI									
A.1 Motivasi Kerja									
1	Pada saat - saat tertentu, saya seringkali mengalami penurunan motivasi. Keadaan demikian menurut saya ..	Selalu terjadi	1	2	3	4	5	6	Tidak pernah terjadi
2	Hal yang paling sering mengakibatkan penurunan motivasi kerja bagi saya adalah kondisi diri sendiri	Setuju	1	2	3	4	5	6	Tidak Setuju
3	Hal yang paling sering mengakibatkan penurunan motivasi kerja bagi saya adalah kondisi organisasi	Setuju	1	2	3	4	5	6	Tidak Setuju
A.2 Stress									
4	Seringkali saya merasa bahwa pekerjaan menguras energi fisik saya dengan ..	Banyak	1	2	3	4	5	6	Tidak ada
5	Ketika berada di rumah, saya masih merasakan kelelahan karena beban pekerjaan saya.	Selalu	1	2	3	4	5	6	Tidak pernah
A.3 Target/Sasaran									
6	Untuk posisi saat ini, saya merasa target / sasaran yang diberikan oleh organisasi sudah sesuai	Tidak menantang	1	2	3	4	5	6	Menantang
7	Seringkali saya merasa bahwa pekerjaan menguras energi psikis saya	Banyak	1	2	3	4	5	6	Sedikit
B KONDISI PEKERJAAN									
B.1 Standar Kerja									
8	Terhadap kejelasan uraian tanggung jawab dalam pekerjaan saya saat ini, saya merasa ..	Tidak terdapat kejelasan	1	2	3	4	5	6	Terdapat kejelasan
9	Terhadap sistem dan prosedur yang diterapkan dalam unit saya ini, menurut pendapat saya ..	Tidak membantu pekerjaan saya	1	2	3	4	5	6	Membantu pekerjaan saya
10	Dalam pekerjaan saya sekarang ini, terhadap standar kerja yang sudah diterapkan saya merasa ..	Tidak puas	1	2	3	4	5	6	Puas
B.2 Reward System									
11	Terhadap penghasilan atau prestasi yang dicapai karyawannya, perusahaan memberi perlakuan ..	Tidak mendapatkan reward	1	2	3	4	5	6	Mendapatkan reward
12	Terhadap besarnya penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, saya merasa hal tersebut ..	Tidak adil	1	2	3	4	5	6	Adil
13	Terhadap ditujukannya penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, saya merasa hal tersebut ..	Tidak adil	1	2	3	4	5	6	Adil
14	Terhadap kesegeraan waktu dibikannya penghargaan oleh perusahaan kepada karyawannya, saya merasa ..	Lambat	1	2	3	4	5	6	Segera

NO	URAIAN	JAWABAN							
B	KONDISI PEKERJAAN								
B.3	Supervisi oleh Atasan								
15	Dalam memotivasi bawahannya, atasan langsung saya...	Tidak memiliki keterampilan memotivasi	1	2	3	4	5	6	Memiliki keterampilan memotivasi dengan baik
16	Atasan langsung saya memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaannya sesuai dengan jabatannya	Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Setuju
17	Atasan langsung saya dapat mengenali kontribusi yang diberikan oleh bawahannya.	Tidak Setuju	1	2	3	4	5	6	Setuju
B.4	Konseling oleh Atasan								
18	Ketika terjadi permasalahan pribadi pada diri saya yang mengganggu konsentrasi pada pekerjaan, atasan saya... memberikan empatnya.	Tidak pernah	1	2	3	4	5	6	Selalu
19	Pada persoalan yang berkaitan dengan penurunan kinerja bawahan, serta merta para atasan memberikan konseling kepada bawahannya.	Tidak pernah	1	2	3	4	5	6	Selalu
20	Berdasarkan pengamatan saya, para atasan ketika memberikan konseling kepada bawahannya dilakukan dengan...	Tidak memperhatikan kondisi bawahan dengan obyektif	1	2	3	4	5	6	Memperhatikan kondisi bawahan dengan obyektif
B.5	Punishment dari Atasan								
21	Terhadap tindakan mengabaikan tanggung jawab utama dalam job description yang dilakukan bawahan, atasan langsung menyikapi dengan...	Tidak memberikan hukuman/sanksi	1	2	3	4	5	6	Memberikan hukuman/sanksi
22	Hukuman / Sanksi yang diberikan kepada bawahan yang melakukan kesalahan dalam bekerja selama ini menurut saya...	Tidak adil	1	2	3	4	5	6	Adil
B.6	Kerjasama								
23	Saya merasa dilingkungan tempat kerja... untuk melakukan kerjasama dengan orang lain di bagian yang sama	Tidak kondusif	1	2	3	4	5	6	Kondusif
24	Saya merasa dilingkungan tempat kerja... untuk melakukan kerjasama dengan orang lain di bagian yang berbeda	Tidak kondusif	1	2	3	4	5	6	Kondusif
25	Terhadap kerjasama saat ini yang sudah terjalin antara orang - orang di bagian yang sama saya merasa...	Tidak puas	1	2	3	4	5	6	Puas
26	Terhadap kerjasama saat ini yang sudah terjalin antara bagian - bagian yang berbeda saya merasa...	Tidak puas	1	2	3	4	5	6	Puas
B.7	Program Pelatihan dan Pengembangan Karir								
27	Perusahaan menyediakan pelatihan supaya saya dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik	Tidak setuju	1	2	3	4	5	6	Setuju
28	Pengenalan dan pemanfaatan potensi karyawan yang dilakukan perusahaan saat ini...	Tidak optimal	1	2	3	4	5	6	Optimal
29	Ketika karyawan sudah mampu melakukan pekerjaannya saat ini dengan baik, maka usaha yang dilakukan perusahaan untuk menambah keahliannya...	Tidak optimal	1	2	3	4	5	6	Optimal

NO	URAIAN	JAWABAN							
C	KONDISI ORGANISASI								
C.1	Budaya Organisasi								
30	Terdapat nilai - nilai yang dianut dan dipahami bersama di tempat kerja	Tidak setuju	1	2	3	4	5	6	Setuju
31	Keterikatan karyawan terhadap nilai - nilai yang sama adalah ..	Lemah	1	2	3	4	5	6	Kuat
C.2	Kepemimpinan								
32	Secara umum, menurut pendapat saya, manajemen yang sekarang terhadap perbaikan kondisi perusahaan, telah melakukan kepemimpinan yang ..	Tidak efektif	1	2	3	4	5	6	Efektif
33	Secara umum, terhadap jajaran manajemen yang sekarang saya merasa ..	Tidak puas	1	2	3	4	5	6	Puas
C.3	Teknologi								
34	Terhadap penggunaan teknologi yang membantu meningkatkan kinerja organisasi, yang telah perusahaan lakukan menurut saya ..	Tidak penuh dukungan	1	2	3	4	5	6	Penuh dukungan
35	Terhadap penggunaan teknologi yang mendukung pekerjaan saya, saya merasa ..	Tidak puas	1	2	3	4	5	6	Puas
C.4	Compensation & Benefits								
36	Gaji yang saya terima dari perusahaan jika dibandingkan dengan orang lain pada jabatan yang sama, termasuk ..	Tidak adil	1	2	3	4	5	6	Adil
37	Gaji yang diterima dari perusahaan jika dibandingkan dengan perusahaan bisnis sejenis, menurut saya ..	Tidak memuaskan	1	2	3	4	5	6	Memuaskan
38	Terhadap tanggungan kesehatan yang ada saat ini, saya merasa ..	Tidak puas	1	2	3	4	5	6	Puas
39	Dengan kondisi keseluruhan perusahaan saat ini, adanya program tabungan hari tua (pensiun - plan), menurut saya ..	Tidak perlu	1	2	3	4	5	6	Perlu
40	Terhadap tunjangan dan bantuan yang diberikan kepada karyawan, jika dibandingkan dengan perusahaan sejenis, menurut saya ..	Lebih buruk	1	2	3	4	5	6	Lebih baik
C.5	Sarana dan Prasarana Kerja								
41	Dalam melakukan pekerjaan saya, perusahaan menyediakan sarana kerja yang ..	Tidak mendukung pelaksanaan kerja	1	2	3	4	5	6	Mendukung pelaksanaan kerja
42	Untuk memperoleh sarana dan prasarana yang menunjang keberhasilan pekerjaan saya, didukung oleh dasar kebutuhan yang rasional, saya dapat mengajukan dengan ..	Tidak mudah	1	2	3	4	5	6	Mudah
C.6	Sosialisasi Kebijakan								
43	Terhadap peraturan dan ketentuan yang dibakukan oleh pihak manajemen pusat, menurut saya ..	Tidak dapat diakses secara terbuka	1	2	3	4	5	6	Dapat diakses secara terbuka
44	Terhadap kebijakan baru dan perlu diketahui oleh seluruh karyawan, proses sosialisasi yang terjadi selama ini menurut saya ..	Belum optimal tersosialisasi	1	2	3	4	5	6	Sudah optimal tersosialisasi
45	Hubungan antara kantor pusat dan wilayah dalam melakukan sosialisasi kebijakan manajemen pusat, menurut saya ..	Belum optimal	1	2	3	4	5	6	Sudah optimal
46	Hubungan antara kantor wilayah dan kantor cabang dalam melakukan sosialisasi kebijakan manajemen pusat, menurut saya ..	Belum optimal	1	2	3	4	5	6	Sudah optimal

LAMPIRAN 3
(DATA KEPUASAN
KARYAWAN)



A. KONDISI PRIBADI			
A.1 Motivasi Kerja			
RESPONDEN	BUTIR 1	BUTIR 2	BUTIR 3
1	3	4	3
2	4	4	4
3	5	5	5
4	5	5	5
5	5	5	4
6	4	4	4
7	3	4	4
8	4	4	4
9	4	4	4
10	5	5	4
11	3	2	3
12	5	5	4
13	4	4	4
14	3	2	2
15	5	5	4
16	3	4	3
17	4	4	4
18	5	4	4
19	5	4	4
20	5	4	5
21	2	4	4
22	4	4	4
23	4	4	6
24	4	3	2
25	3	4	4
26	5	4	2
27	5	4	2
28	3	3	3
29	5	3	3
30	4	4	4
31	4	5	5
32	4	3	3
33	5	3	4
34	5	4	4
35	4	4	4
36	4	4	3
37	3	4	3
38	4	4	4
39	5	4	4
40	4	4	4
41	3	4	4
42	4	4	4
43	5	5	5
44	4	3	3
45	4	3	4
46	3	4	4
47	4	3	2
48	3	4	4
49	4	3	3
50	5	4	5
51	5	4	3
Nilai Rata-Rata Motivasi Kerja	209	199	191
	4.10	3.90	3.75
	3.92		

A. KONDISI PRIBADI		
A.2 Stress		
RESPONDEN	BUTIR 4	BUTIR 5
1	3	5
2	4	3
3	5	5
4	5	3
5	4	5
6	4	4
7	5	4
8	4	4
9	3	4
10	4	5
11	3	2
12	4	5
13	4	4
14	2	2
15	4	5
16	3	4
17	4	4
18	4	4
19	4	4
20	5	4
21	4	4
22	4	3
23	6	4
24	2	3
25	4	4
26	2	4
27	2	4
28	3	3
29	3	3
30	3	4
31	5	5
32	4	3
33	4	3
34	5	4
35	4	4
36	3	4
37	3	4
38	4	5
39	3	4
40	4	3
41	4	4
42	4	4
43	5	5
44	3	3
45	4	5
46	4	4
47	3	3
48	4	4
49	2	3
50	4	4
51	4	4
Nilai Rata-Rata Stress	191	198
	3.75	3.88
	3.81	

A. KONDISI PRIBADI		
A.3 Target/Sasaran		
RESPONDEN	BUTIR 6	BUTIR 7
1	2	3
2	5	4
3	5	5
4	5	5
5	5	5
6	5	4
7	5	4
8	5	4
9	5	4
10	4	5
11	4	3
12	4	5
13	4	4
14	3	3
15	5	5
16	4	3
17	3	4
18	4	5
19	3	5
20	4	5
21	4	2
22	4	4
23	5	4
24	3	4
25	4	3
26	5	5
27	5	5
28	5	3
29	3	5
30	5	4
31	5	4
32	3	4
33	4	5
34	5	5
35	4	4
36	4	4
37	4	3
38	4	4
39	5	5
40	4	4
41	4	3
42	5	5
43	5	5
44	2	6
45	4	4
46	4	5
47	5	4
48	4	3
49	4	4
50	5	5
51	5	6
Nilai Rata-Rata Target/Sasaran	216	216
	4.24	4.24
	4.24	

B. KONDISI PEKERJAAN			
B.1 Standar Kerja			
RESPONDEN	BUTIR 8	BUTIR 9	BUTIR 10
1	4	3	5
2	4	4	4
3	5	5	4
4	5	4	5
5	4	5	4
6	4	4	4
7	4	4	5
8	4	4	4
9	4	4	3
10	4	5	4
11	3	3	4
12	4	5	4
13	4	4	3
14	3	3	3
15	4	5	4
16	3	3	3
17	4	4	4
18	4	5	5
19	4	5	4
20	5	4	4
21	6	2	5
22	6	4	5
23	6	4	5
24	5	4	5
25	6	3	5
26	4	5	4
27	4	5	3
28	4	3	4
29	4	5	4
30	4	4	5
31	6	4	5
32	5	4	4
33	5	5	5
34	6	5	5
35	5	4	5
36	5	4	5
37	3	3	4
38	5	4	5
39	6	5	5
40	5	4	5
41	4	3	4
42	5	5	5
43	5	4	4
44	4	6	4
45	5	4	3
46	4	5	5
47	4	4	4
48	5	3	4
49	4	4	4
50	5	5	4
51	3	4	4
Nilai Rata-Rata Standar Kerja	228	211	218
	4.47	4.14	4.27
	4.29		

B. KONDISI PEKERJAAN				
B.2 Reward System				
RESPONDEN	BUTIR 11	BUTIR 12	BUTIR 13	BUTIR 14
1	3	4	4	3
2	5	4	5	4
3	6	5	5	5
4	5	4	5	5
5	5	5	5	4
6	5	4	4	4
7	5	5	4	4
8	5	4	4	4
9	5	4	4	4
10	5	5	5	4
11	2	3	2	2
12	5	4	5	4
13	4	4	4	4
14	4	2	2	3
15	5	4	5	4
16	4	5	4	3
17	4	4	4	4
18	4	5	4	4
19	4	4	4	4
20	4	4	4	5
21	4	3	4	4
22	4	3	4	4
23	5	4	5	6
24	2	4	3	2
25	3	4	3	4
26	5	4	4	2
27	5	4	4	2
28	3	3	3	3
29	2	4	3	3
30	4	4	4	4
31	5	4	5	5
32	4	3	4	3
33	4	3	4	4
34	5	4	5	4
35	4	5	4	4
36	4	4	4	3
37	4	4	4	3
38	5	4	4	4
39	5	4	5	4
40	4	4	4	4
41	4	3	4	4
42	4	4	4	4
43	5	5	5	5
44	3	4	3	3
45	3	3	4	4
46	4	4	4	4
47	4	3	4	2
48	3	4	3	4
49	3	3	3	3
50	5	4	5	6
51	4	4	4	3
Nilai Rata-Rata Reward System	212	200	206	192
	4.16	3.92	4.04	3.76
3.97				

B. KONDISI PEKERJAAN			
B.3 Supervisi Oleh Atasan			
RESPONDEN	BUTIR 15	BUTIR 16	BUTIR 17
1	3	4	5
2	4	4	3
3	5	4	5
4	5	5	3
5	4	4	5
6	4	4	4
7	4	5	4
8	4	4	4
9	4	3	4
10	4	4	5
11	3	3	2
12	3	4	5
13	4	4	4
14	4	3	3
15	4	4	5
16	3	3	4
17	4	4	4
18	5	4	4
19	5	4	4
20	4	5	4
21	5	5	6
22	5	6	6
23	4	5	5
24	6	5	6
25	6	6	6
26	3	4	4
27	4	4	3
28	4	4	4
29	6	5	6
30	5	6	5
31	6	6	6
32	4	4	3
33	4	5	3
34	6	5	5
35	3	4	4
36	4	3	3
37	4	4	4
38	4	5	3
39	5	5	6
40	5	4	5
41	5	5	4
42	5	5	5
43	5	6	5
44	5	5	5
45	4	5	3
46	5	3	3
47	4	4	4
48	5	5	5
49	6	5	5
50	4	4	3
51	5	5	6
Nilai Rata-Rata Supervisi Oleh Atasan	226	226	222
	4.43	4.43	4.35
	4.41		

B. KONDISI PEKERJAAN			
B.4 Konseling Oleh Atasan			
RESPONDEN	BUTIR 18	BUTIR 19	BUTIR 20
1	3	3	3
2	4	4	5
3	5	5	5
4	6	5	5
5	5	5	4
6	5	4	5
7	5	4	5
8	5	4	4
9	5	4	5
10	5	5	5
11	2	3	3
12	5	5	5
13	4	4	4
14	2	3	4
15	5	5	5
16	3	3	4
17	4	4	4
18	5	5	5
19	5	5	5
20	5	5	5
21	2	3	4
22	4	4	4
23	5	4	5
24	4	4	4
25	4	3	4
26	5	5	5
27	5	5	5
28	4	3	3
29	5	5	5
30	5	4	4
31	4	4	5
32	4	4	4
33	5	5	5
34	4	5	4
35	4	4	4
36	3	4	3
37	3	4	3
38	4	4	4
39	5	5	5
40	4	4	4
41	4	3	4
42	6	5	6
43	5	5	5
44	5	6	3
45	4	4	4
46	5	5	5
47	5	4	4
48	4	3	4
49	4	4	4
50	6	5	5
51	5	6	5
Nilai Rata-Rata Konseling Dari Atasan	224	218	223
	4.39	4.27	4.37
	4.35		

B. KONDISI PEKERJAAN		
B.5 Punishment Oleh Atasan		
RESPONDEN	BUTIR 21	BUTIR 22
1	2	5
2	4	3
3	5	5
4	5	3
5	5	5
6	4	4
7	5	4
8	3	4
9	5	4
10	4	5
11	4	3
12	4	5
13	4	4
14	3	3
15	5	5
16	4	4
17	3	4
18	4	4
19	3	4
20	4	4
21	4	4
22	4	4
23	5	5
24	3	4
25	4	5
26	5	5
27	5	3
28	5	4
29	3	4
30	5	5
31	4	4
32	3	4
33	4	4
34	5	5
35	4	4
36	4	4
37	4	4
38	4	4
39	5	4
40	4	5
41	4	4
42	5	4
43	5	4
44	3	3
45	4	4
46	4	4
47	5	4
48	4	5
49	4	5
50	5	4
51	5	6
Nilai Rata-Rata Punishment dari Atasan	212	214
	4.16	4.20
	4.18	

B. KONDISI PEKERJAAN				
B.6 Kerjasama				
RESPONDEN	BUTIR 23	BUTIR 24	BUTIR 25	BUTIR 26
1	3	4	4	3
2	5	4	5	5
3	5	5	4	5
4	5	5	4	4
5	5	5	5	5
6	5	4	4	4
7	5	4	5	4
8	5	4	4	4
9	5	4	4	4
10	4	5	5	5
11	4	3	3	2
12	4	5	4	5
13	4	4	4	4
14	3	3	5	2
15	5	5	3	5
16	4	3	3	4
17	3	4	4	4
18	4	5	5	4
19	3	5	5	4
20	4	5	4	4
21	4	4	5	4
22	4	4	4	4
23	5	5	5	5
24	4	6	4	3
25	4	6	3	3
26	4	4	4	4
27	3	5	4	4
28	4	4	4	3
29	5	3	4	3
30	4	4	4	4
31	4	2	5	5
32	4	4	4	4
33	5	4	5	4
34	6	4	5	5
35	5	4	5	4
36	4	3	4	4
37	3	3	3	4
38	4	4	4	4
39	4	5	5	5
40	5	4	5	4
41	5	5	4	5
42	5	5	5	4
43	5	4	5	5
44	5	4	5	3
45	4	3	5	4
46	6	6	5	4
47	4	5	4	4
48	6	4	6	3
49	5	4	5	3
50	5	4	5	5
51	4	6	5	3
Nilai Rata-Rata Kerjasama	224	218	224	204
	4.39	4.27	4.39	4.00
4.26				

B. KONDISI PEKERJAAN			
B.7 Program Pelatihan dan Pengembangan Karir			
RESPONDEN	BUTIR 27	BUTIR 28	BUTIR 29
1	5	3	4
2	4	5	5
3	5	6	5
4	6	5	5
5	5	5	5
6	5	5	5
7	5	5	5
8	5	5	5
9	5	5	5
10	5	5	4
11	2	3	4
12	5	5	4
13	4	4	4
14	2	3	3
15	5	5	5
16	3	4	4
17	4	4	3
18	5	4	4
19	5	4	3
20	5	4	4
21	3	4	4
22	5	4	4
23	5	5	5
24	4	5	5
25	4	5	5
26	5	4	5
27	5	3	4
28	4	4	4
29	4	3	3
30	5	5	5
31	4	5	5
32	4	4	4
33	5	4	4
34	4	6	5
35	4	4	4
36	3	3	4
37	3	3	4
38	4	4	4
39	5	4	4
40	4	5	5
41	4	4	3
42	6	5	5
43	5	5	5
44	5	4	3
45	4	3	3
46	5	4	4
47	5	4	4
48	4	5	5
49	4	5	5
50	6	3	5
51	5	5	6
Nilai Rata-Rata Pelatihan & Pengembangan	227	220	221
	4.45	4.31	4.33
	4.37		

C. KONDISI ORGANISASI		
C.1 Budaya Organisasi		
RESPONDEN	BUTIR 30	BUTIR 31
1	4	4
2	5	5
3	5	6
4	6	5
5	5	5
6	5	5
7	5	5
8	4	4
9	5	5
10	6	5
11	5	4
12	5	5
13	4	4
14	4	5
15	5	5
16	4	4
17	4	4
18	4	4
19	5	4
20	5	5
21	4	4
22	4	4
23	5	4
24	4	4
25	4	3
26	3	4
27	4	3
28	4	4
29	4	4
30	5	5
31	5	4
32	5	4
33	5	5
34	5	4
35	4	4
36	4	5
37	3	4
38	4	4
39	6	6
40	4	4
41	4	4
42	5	5
43	5	5
44	5	5
45	4	4
46	5	4
47	4	4
48	4	5
49	5	5
50	5	5
51	4	5
Nilai Rata-Rata Budaya Organisasi	231	227
	4.53	4.45
	4.49	

C. KONDISI ORGANISASI		
C.2 Kepemimpinan		
RESPONDEN	BUTIR 32	BUTIR 33
1	5	4
2	4	4
3	6	5
4	4	5
5	5	5
6	5	4
7	5	4
8	5	4
9	5	4
10	5	5
11	4	3
12	5	5
13	4	4
14	4	2
15	5	5
16	4	4
17	4	4
18	4	4
19	5	4
20	5	4
21	5	5
22	5	5
23	5	5
24	5	5
25	6	5
26	4	4
27	4	4
28	4	4
29	5	5
30	5	5
31	3	4
32	4	4
33	4	4
34	5	5
35	4	4
36	3	3
37	4	3
38	4	4
39	5	5
40	5	5
41	4	4
42	5	4
43	5	5
44	5	5
45	3	3
46	5	5
47	4	4
48	3	4
49	5	4
50	5	5
51	4	4
Nilai Rata-Rata Kepemimpinan	230	218
	4.51	4.27
	4.39	

C. KONDISI ORGANISASI		
C.3 Teknologi		
RESPONDEN	BUTIR 34	BUTIR 35
1	4	4
2	5	4
3	6	5
4	5	5
5	5	5
6	5	5
7	5	5
8	5	5
9	5	5
10	4	4
11	2	3
12	4	4
13	4	4
14	2	3
15	4	4
16	4	4
17	4	4
18	4	4
19	5	5
20	5	5
21	4	4
22	3	4
23	4	4
24	4	4
25	4	3
26	4	5
27	4	5
28	3	3
29	4	4
30	4	4
31	5	4
32	4	4
33	5	5
34	5	6
35	5	4
36	3	3
37	3	3
38	4	4
39	6	6
40	5	5
41	4	5
42	5	5
43	5	5
44	5	5
45	4	5
46	5	4
47	4	4
48	5	5
49	4	5
50	4	4
51	3	4
Nilai Rata-Rata Teknologi	218	222
	4.27	4.35
	4.31	

C. KONDISI ORGANISASI					
C.4 Compensation & Benefits					
RESPONDEN	BUTIR 36	BUTIR 37	BUTIR 38	BUTIR 39	BUTIR 40
1	4	3	4	3	4
2	5	4	4	4	5
3	5	5	5	5	5
4	5	5	5	6	4
5	5	4	5	5	5
6	4	4	4	5	4
7	4	4	4	5	4
8	4	4	4	5	4
9	4	4	4	5	4
10	5	4	5	5	5
11	2	3	3	3	2
12	5	4	5	5	5
13	4	4	4	4	4
14	3	3	4	3	2
15	5	4	5	5	5
16	4	3	4	3	4
17	4	4	4	4	4
18	4	4	3	5	4
19	4	4	4	5	4
20	4	5	5	5	3
21	5	3	4	5	4
22	5	2	4	5	4
23	5	4	4	5	5
24	4	4	3	6	3
25	5	5	4	6	3
26	4	4	4	5	4
27	3	3	4	5	4
28	4	3	3	5	3
29	5	1	3	6	3
30	4	3	4	6	4
31	3	3	5	6	5
32	3	4	3	4	4
33	3	3	3	5	4
34	4	4	4	5	5
35	4	4	4	4	4
36	3	4	4	3	4
37	3	2	4	4	4
38	3	3	4	5	4
39	5	4	4	5	5
40	4	4	3	4	4
41	4	3	4	5	4
42	5	4	4	5	4
43	4	4	5	5	5
44	4	3	3	4	3
45	3	3	3	3	4
46	4	4	4	5	4
47	4	3	3	6	4
48	4	3	5	5	3
49	4	4	3	6	3
50	5	3	4	5	5
51	4	4	4	5	4
Nilai Rata-Rata Compensation & Benefits	208	184	202	243	204
	4.08	3.61	3.96	4.76	4.00
4.08					

C. KONDISI ORGANISASI		
C.5 Sarana & Prasarana Kerja		
RESPONDEN	BUTIR 41	BUTIR 42
1	4	4
2	4	4
3	5	6
4	5	5
5	5	5
6	4	4
7	4	4
8	4	4
9	4	4
10	5	4
11	3	3
12	5	4
13	4	4
14	3	4
15	5	4
16	3	3
17	4	4
18	5	4
19	5	5
20	5	5
21	4	4
22	4	4
23	6	5
24	4	4
25	3	4
26	5	4
27	5	4
28	4	4
29	5	4
30	4	4
31	5	4
32	4	4
33	4	4
34	5	5
35	5	5
36	4	3
37	3	3
38	4	4
39	5	5
40	5	5
41	5	5
42	4	4
43	4	5
44	5	3
45	4	4
46	4	5
47	5	5
48	4	4
49	4	3
50	5	5
51	6	4
Nilai Rata-Rata Sarana & Prasarana Kerja	224	214
	4.39	4.20
4.29		

C. KONDISI ORGANISASI				
C.6 Sosialisasi Kebijakan				
RESPONDEN	BUTIR 43	BUTIR 44	BUTIR 45	BUTIR 46
1	4	3	5	4
2	3	4	4	5
3	5	5	5	6
4	5	5	6	6
5	4	4	6	5
6	5	5	5	5
7	5	4	4	5
8	5	5	5	5
9	5	5	5	5
10	5	5	5	5
11	4	3	4	4
12	5	5	5	5
13	3	4	4	4
14	3	3	4	4
15	5	5	4	5
16	4	4	4	4
17	4	4	5	4
18	5	5	4	4
19	4	5	5	5
20	5	5	5	5
21	4	4	4	5
22	5	4	4	5
23	5	5	5	5
24	6	6	5	5
25	5	6	5	5
26	4	4	4	4
27	6	5	4	4
28	4	4	4	5
29	4	3	2	4
30	3	4	4	4
31	3	5	4	5
32	4	4	3	3
33	4	4	3	3
34	4	4	3	3
35	4	4	5	4
36	3	4	3	3
37	2	3	3	3
38	4	4	3	3
39	4	5	5	5
40	5	4	4	4
41	5	5	5	4
42	5	5	5	5
43	4	5	5	5
44	4	4	3	4
45	3	3	4	3
46	5	6	5	5
47	6	5	5	5
48	4	4	4	5
49	4	4	4	5
50	4	4	4	4
51	6	6	6	5
Nilai Rata-Rata Sosialisasi & Kebijakan	221	225	221	227
	4.33	4.41	4.33	4.45
4.38				