

BAB 6

HASIL PENELITIAN

6.1. Analisis Univariat

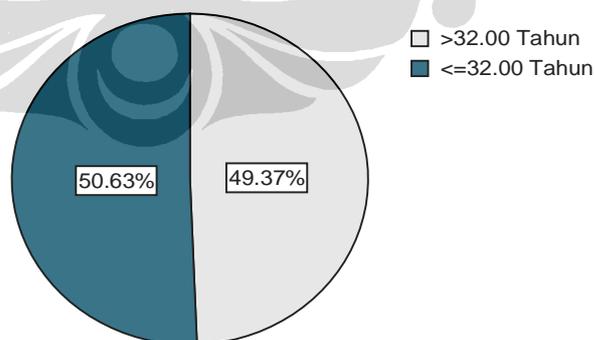
Analisis univariat menghasilkan distribusi faktor karakteristik individu umur, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir, status kepegawaian, dan masa kerja karyawan RS Tugu Ibu. Selain itu, dihasilkan pula distribusi kepuasan kerja karyawan RS Tugu Ibu tahun 2009 beserta faktor-faktor kepuasan kerjanya, yaitu faktor pekerjaan, faktor lingkungan kerja, faktor kepemimpinan, faktor remunerasi dan benefit serta faktor kebijakan rumah sakit.

6.1.1. Karakteristik Individu

I. Umur

Distribusi kelompok umur responden paling banyak terdapat pada kelompok umur ≤ 32 tahun sebanyak 40 orang (50.63%), sedangkan responden dengan kelompok umur > 32 tahun sebanyak 39 orang (49.37%). Berikut selengkapnya:

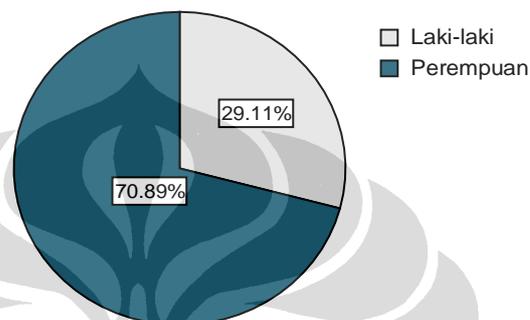
Gambar 6.1. Distribusi Responden Berdasarkan Umur



II. Jenis Kelamin

Distribusi jenis kelamin responden paling banyak terdapat pada perempuan sebanyak 56 orang (70.89%), sedangkan laki-laki sebanyak 23 orang (29.11%). Berikut selengkapnya:

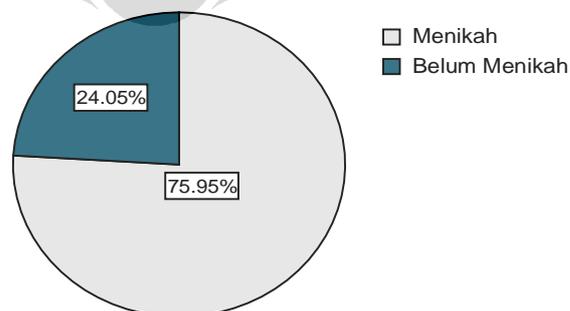
Gambar 6.2. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin



III. Status Pernikahan

Distribusi status pernikahan responden yang paling banyak terdapat pada responden yang berstatus menikah sebanyak 60 orang (75.95%), sedangkan yang belum menikah sebanyak 19 orang (24.05%). Berikut selengkapnya:

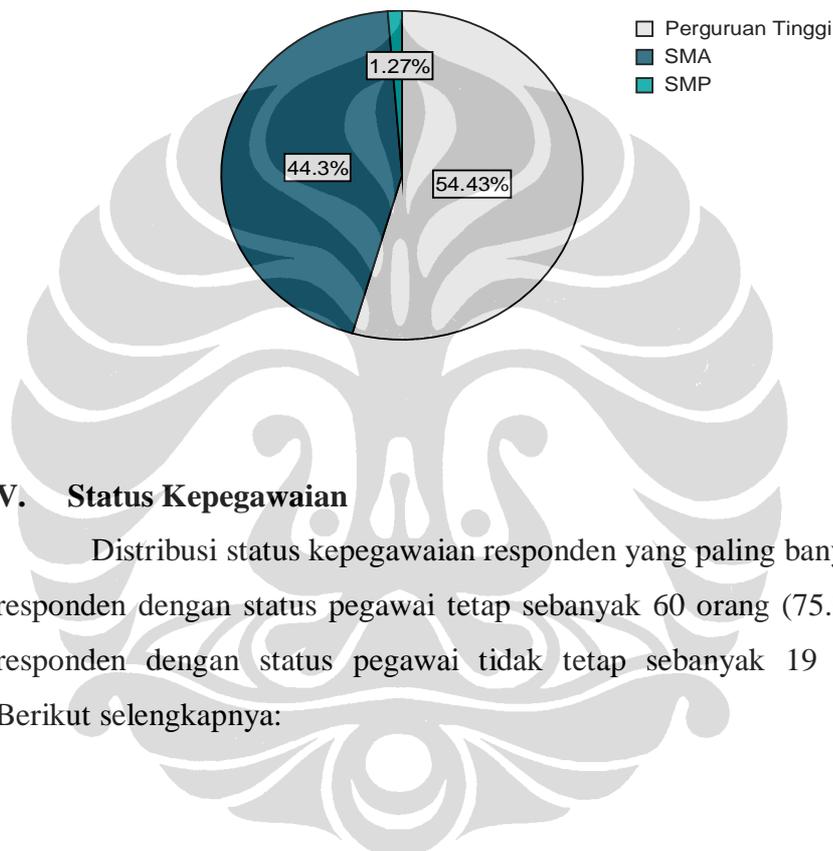
Gambar 6.3. Distribusi Responden Berdasarkan Status Pernikahan



IV. Pendidikan Terakhir

Distribusi pendidikan terakhir responden yang paling banyak terdapat pada responden yang pendidikan terakhirnya Perguruan Tinggi sebanyak 43 orang (54.43%), diikuti SMA sebanyak 35 orang (44.3%) dan SMP sebanyak 1 orang (1.27%). Berikut selengkapnya:

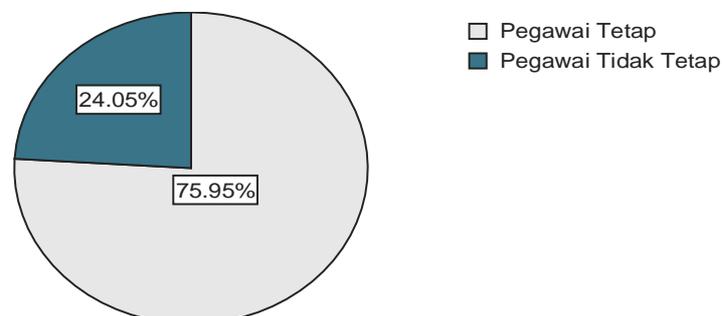
Gambar 6.4. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir



V. Status Kepegawaian

Distribusi status kepegawaian responden yang paling banyak terdapat pada responden dengan status pegawai tetap sebanyak 60 orang (75.95%), sedangkan responden dengan status pegawai tidak tetap sebanyak 19 orang (24.05%). Berikut selengkapnya:

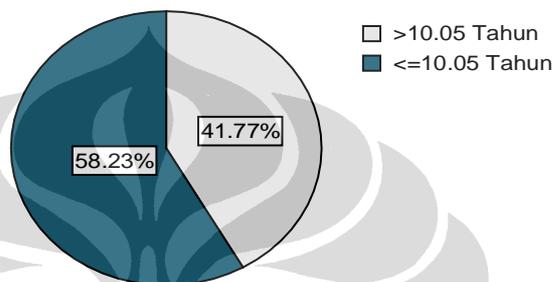
Gambar 6.5. Distribusi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian



VI. Masa Kerja

Distribusi kelompok masa kerja responden yang paling banyak terdapat pada responden dengan masa kerja ≤ 10.05 tahun sebanyak 46 orang (58.23%), sedangkan responden dengan masa kerja > 10.05 tahun sebanyak 33 orang (41.77%). Berikut selengkapnya:

Gambar 6.6. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

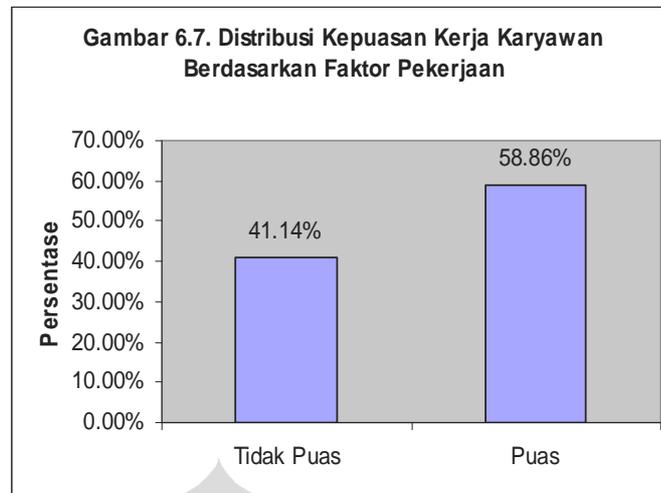


6.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan terdiri dari lima faktor kepuasan kerja, yaitu faktor pekerjaan, faktor lingkungan kerja, faktor kepemimpinan, faktor remunerasi dan benefit, dan faktor kebijakan rumah sakit. Selanjutnya, untuk memudahkan dalam menganalisis distribusi kepuasan kerja karyawan maka kepuasan kerja dibagi menjadi dua, yaitu tidak puas dan puas.

I. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Pekerjaan

Kepuasan kerja karyawan dilihat dari faktor pekerjaan dihasilkan bahwa yang paling tinggi sebesar 58.86% merasa puas terhadap faktor pekerjaan dan sebesar 41.14% merasa tidak puas. Berikut selengkapnya:



Kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor pekerjaan ini dihasilkan dari penyebaran kuesioner dengan komponen-komponen sebagai berikut:

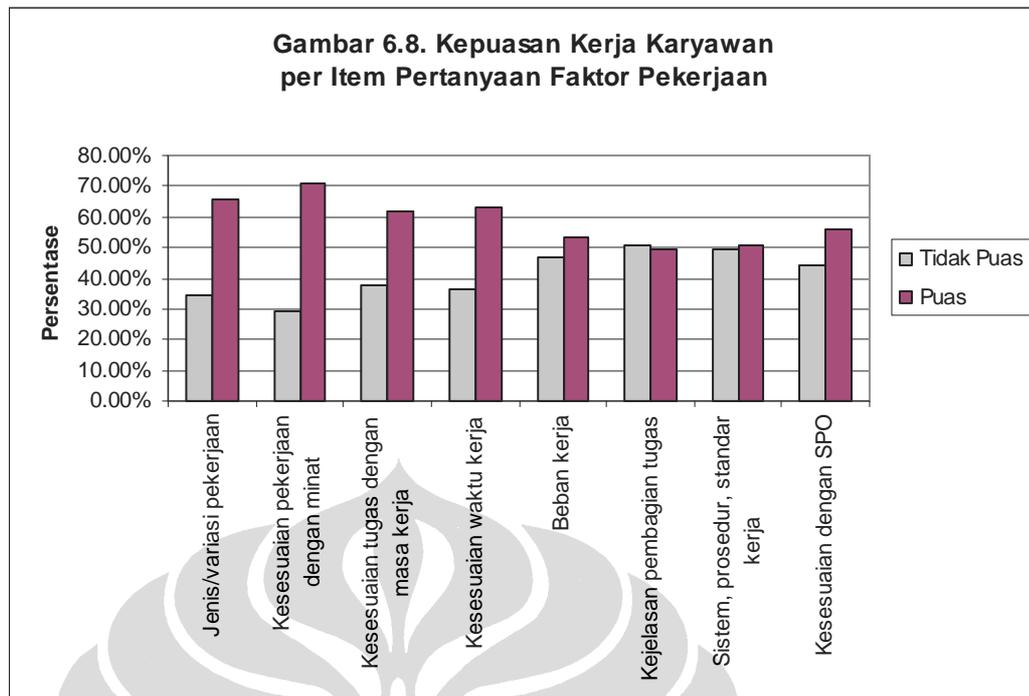
Tabel 6.1. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Pekerjaan

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
1	Jenis/variasi pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada anda	27	34.18%	52	65.82%
2	Kesesuaian antara pekerjaan anda saat ini dengan minat, bakat, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang anda miliki	23	29.11%	56	70.89%
3	Kesesuaian tugas yang anda pikul dengan masa kerja anda	30	37.97%	49	62.03%
4	Kesesuaian pengaturan waktu kerja di unit anda	29	36.71%	50	63.29%
5	Beban kerja (jumlah tugas/pekerjaan) yang harus anda selesaikan	37	46.84%	42	53.16%

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
6	Kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pekerjaan anda saat ini	40	50.63%	39	49.37%
7	Sistem, prosedur, dan standar kerja yang sudah diterapkan dalam unit anda	39	49.37%	40	50.63%
8	Kesesuaian antara pekerjaan yang anda lakukan dengan pedoman kerja atau Standar Prosedur Operasional (SPO) yang ada	35	44.30%	44	55.70%
Jumlah		260	329.11%	372	470.89%
Rata-rata		32.50	41.14%	46.50	58.86%

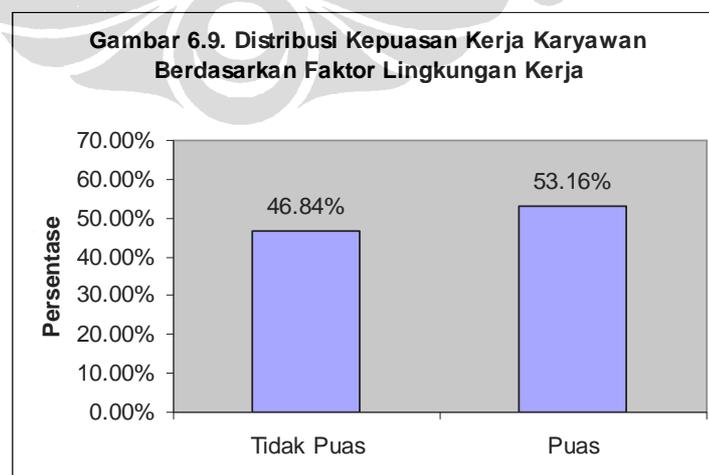
Dari tabel di atas, terlihat bahwa diantara yang puas sebesar 58.86%, yang tertinggi sebanyak 56 responden (70.89%) merasa puas terhadap kesesuaian antara pekerjaannya saat ini dengan minat, bakat, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dimilikinya dan terendah sebanyak 39 responden (49.37%) merasa puas terhadap kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya saat ini.

Diantara yang tidak puas sebesar 41.14%, yang tertinggi sebanyak 40 responden (50.63%) merasa tidak puas terhadap kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya saat ini dan terendah sebanyak 23 responden (29.11%) merasa tidak puas terhadap kesesuaian antara pekerjaannya saat ini dengan minat, bakat, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dimilikinya. Berikut rinciannya:



II. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Lingkungan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dilihat dari faktor lingkungan kerja dihasilkan bahwa yang paling tinggi sebesar 53.16% merasa puas terhadap faktor lingkungan kerja dan sebesar 46.84% merasa tidak puas. Berikut selengkapnya:



Kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor lingkungan kerja ini juga dihasilkan dari penyebaran kuesioner dengan komponen-komponen sebagai berikut:

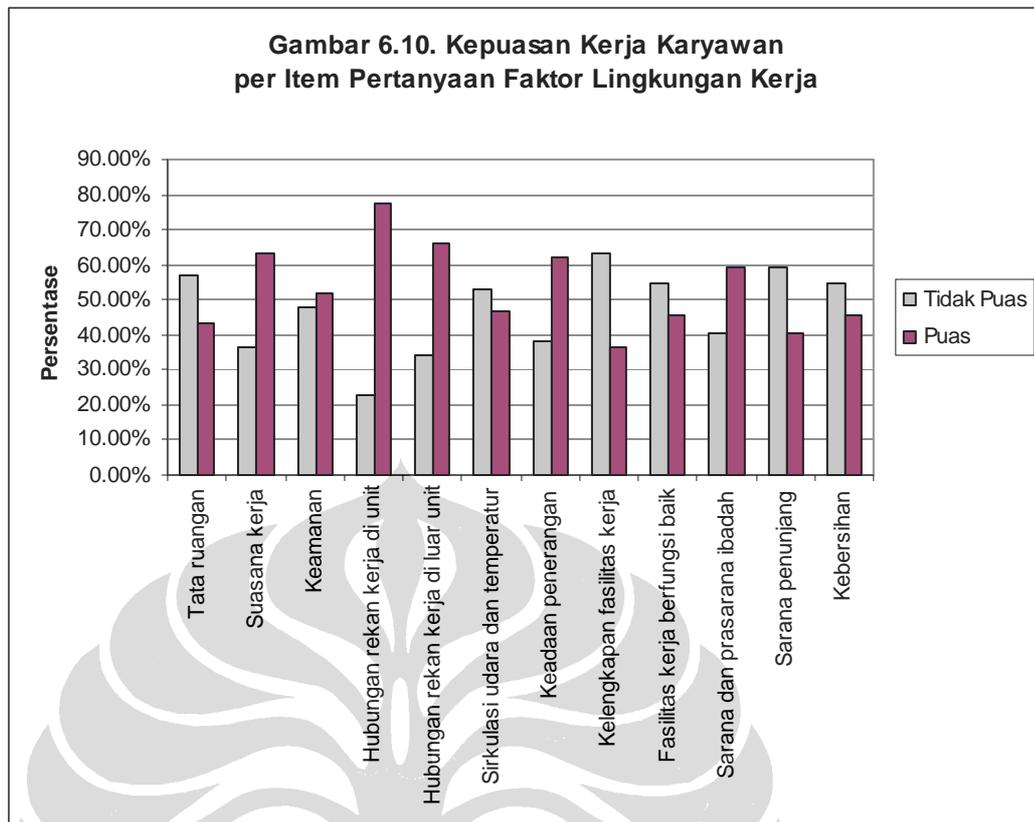
Tabel 6.2. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Lingkungan Kerja

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
1	Tata ruangan di lingkungan kerja anda	45	56.96%	34	43.04%
2	Suasana kerja di lingkungan kerja anda	29	36.71%	50	63.29%
3	Keamanan di lingkungan kerja anda	38	48.10%	41	51.90%
4	Hubungan dengan sesama rekan kerja di unit anda	18	22.78%	61	77.22%
5	Hubungan dengan sesama rekan kerja di luar unit anda	27	34.18%	52	65.82%
6	Sirkulasi udara dan temperatur di ruangan kerja anda	42	53.16%	37	46.84%
7	Keadaan penerangan/pencahayaan (lampu/cahaya matahari) di ruangan kerja anda	30	37.97%	49	62.03%
8	Kelengkapan fasilitas kerja dalam mendukung pekerjaan anda	50	63.29%	29	36.71%
9	Ketersediaan fasilitas kerja yang berfungsi dengan baik (ATK, kursi, meja, komputer, AC, dan peralatan standar lainnya)	43	54.43%	36	45.57%
10	Ketersediaan sarana dan prasarana untuk ibadah	32	40.51%	47	59.49%
11	Ketersediaan sarana penunjang lainnya, seperti kantin, tempat parkir, sarana olahraga, dan lainnya	47	59.49%	32	40.51%

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
12	Kebersihan di sekitar tempat kerja anda termasuk kebersihan kamar kecil	43	54.43%	36	45.57%
Jumlah		444	562.03%	504	637.97%
Rata-rata		37	46.84%	42	53.16%

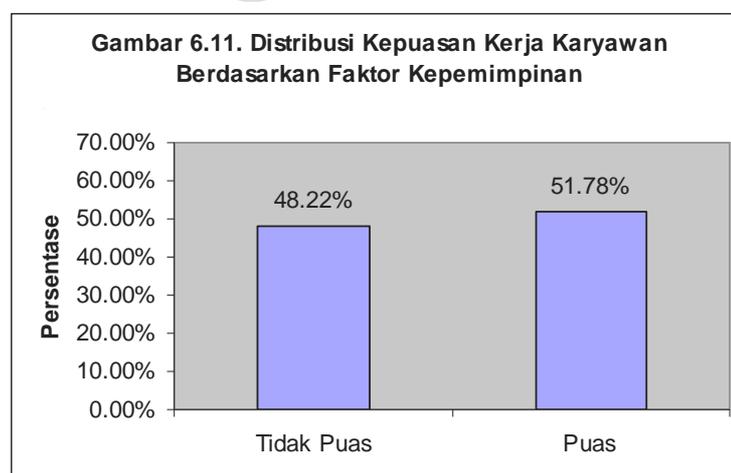
Dari tabel di atas, terlihat bahwa diantara yang puas sebesar 53.16%, yang tertinggi sebanyak 61 responden (77.22%) merasa puas terhadap hubungan dengan sesama rekan kerja di unitnya dan terendah sebanyak 29 responden (36.71%) merasa puas terhadap kelengkapan fasilitas kerja dalam mendukung pekerjaannya.

Diantara yang tidak puas sebesar 46.84%, yang tertinggi sebanyak 50 responden (63.29%) merasa tidak puas terhadap kelengkapan fasilitas kerja dalam mendukung pekerjaannya dan terendah sebanyak 18 responden (22.78%) merasa tidak puas terhadap hubungan dengan sesama rekan kerja di unitnya. Berikut rinciannya:



III. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Kepemimpinan

Kepuasan kerja karyawan dilihat dari faktor kepemimpinan dihasilkan bahwa yang paling tinggi sebesar 51.78% merasa puas terhadap faktor kepemimpinan dan sebesar 48.22% merasa tidak puas. Berikut selengkapnya:



Kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor kepemimpinan ini terdiri dari beberapa komponen yang juga dihasilkan dari penyebaran kuesioner sebagai berikut:

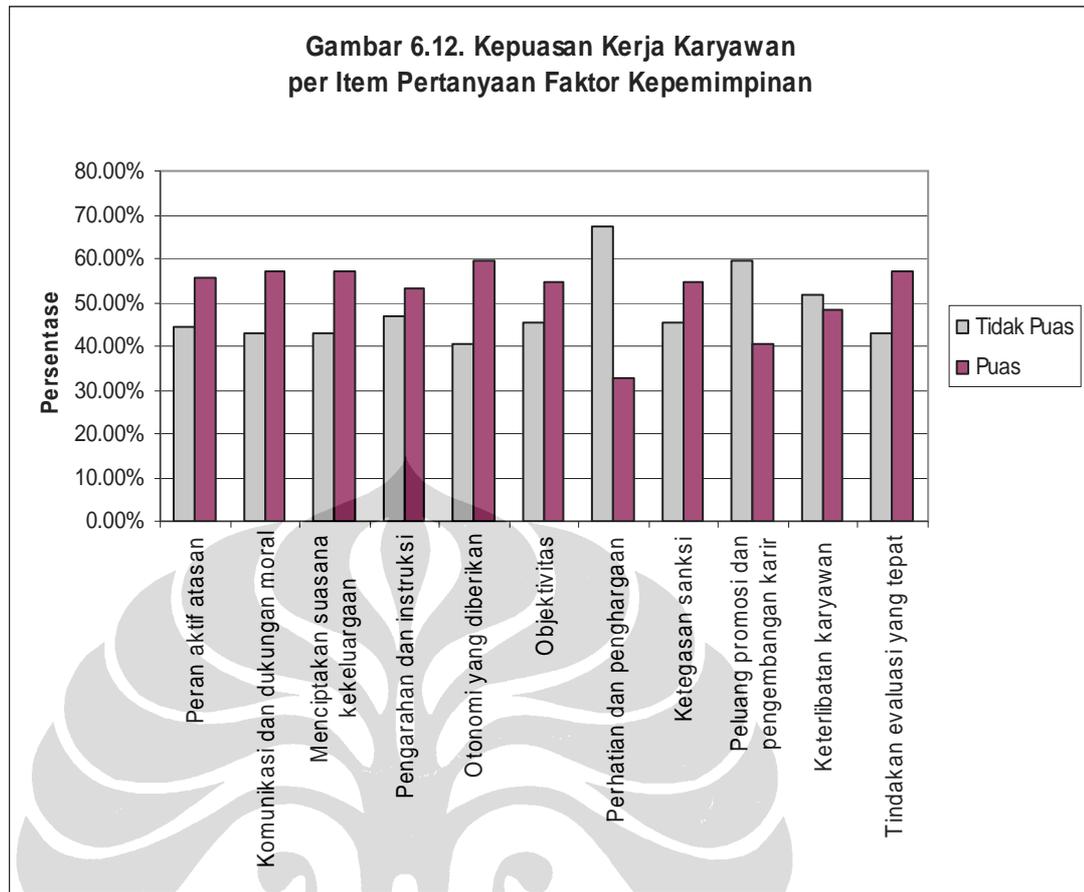
Tabel 6.3. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Kepemimpinan

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
1	Peran aktif atasan terhadap motivasi dan produktivitas kerja karyawannya	35	44.30%	44	55.70%
2	Komunikasi dan dukungan moral yang diberikan atasan	34	43.04%	45	56.96%
3	Kemampuan atasan dalam menciptakan suasana kekeluargaan dalam kelompok kerjanya	34	43.04%	45	56.96%
4	Pemberian pengarahan dan instruksi yang jelas oleh atasan	37	46.84%	42	53.16%
5	Otonomi atau kebebasan yang diberikan atasan kepada karyawannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat mendorong kreativitas	32	40.51%	47	59.49%
6	Objektivitas atasan dalam menilai kerja karyawannya	36	45.57%	43	54.43%
7	Perhatian dan penghargaan (<i>reward</i>) yang diberikan atasan terhadap prestasi kerja karyawannya	53	67.09%	26	32.91%
8	Ketegasan atasan dalam menegakkan sanksi/hukuman (<i>punishment</i>)	36	45.57%	43	54.43%
9	Peluang promosi dan pengembangan karir yang informatif dan transparan yang diberikan atasan	47	59.49%	32	40.51%

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
10	Keterlibatan atau kesempatan karyawan yang diberikan atasan dalam proses pengambilan keputusan	41	51.90%	38	48.10%
11	Tindakan evaluasi/perbaikan yang tepat yang dilakukan atasan terhadap pelaksanaan pekerjaan/tugas yang telah dilakukan	34	43.04%	45	56.96%
Jumlah		419	530.38%	450	569.62%
Rata-rata		38.09	48.22%	40.91	51.78%

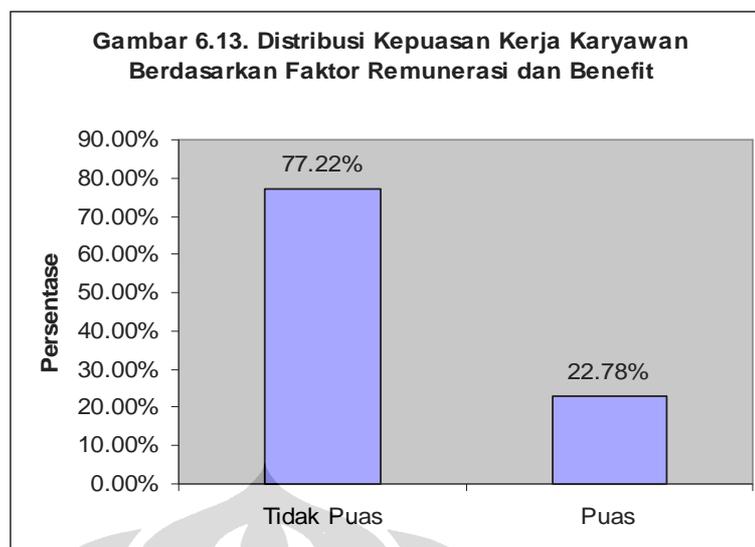
Dari tabel di atas, terlihat bahwa diantara yang puas sebesar 51.78%, yang tertinggi sebanyak 47 responden (59.49%) merasa puas terhadap otonomi atau kebebasan yang diberikan atasannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat mendorong kreativitas dan terendah sebanyak 26 responden (32.91%) merasa puas terhadap perhatian dan penghargaan (*reward*) yang diberikan atasan terhadap prestasi kerjanya.

Diantara yang tidak puas sebesar 48.22%, yang tertinggi sebanyak 53 responden (67.09%) merasa tidak puas terhadap perhatian dan penghargaan (*reward*) yang diberikan atasan terhadap prestasi kerjanya dan terendah sebanyak 32 responden (40.51%) merasa tidak puas terhadap otonomi atau kebebasan yang diberikan atasan kepadanya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat mendorong kreativitas. Berikut rinciannya:



IV. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Remunerasi dan Benefit

Kepuasan kerja karyawan dilihat dari faktor remunerasi dan benefit dihasilkan bahwa yang paling tinggi sebesar 77.22% merasa tidak puas terhadap faktor remunerasi dan benefit dan sebesar 22.78% merasa puas. Berikut selengkapnya:



Kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor remunerasi dan benefit ini juga dihasilkan dari penyebaran kuesioner yang terdiri dari beberapa komponen sebagai berikut:

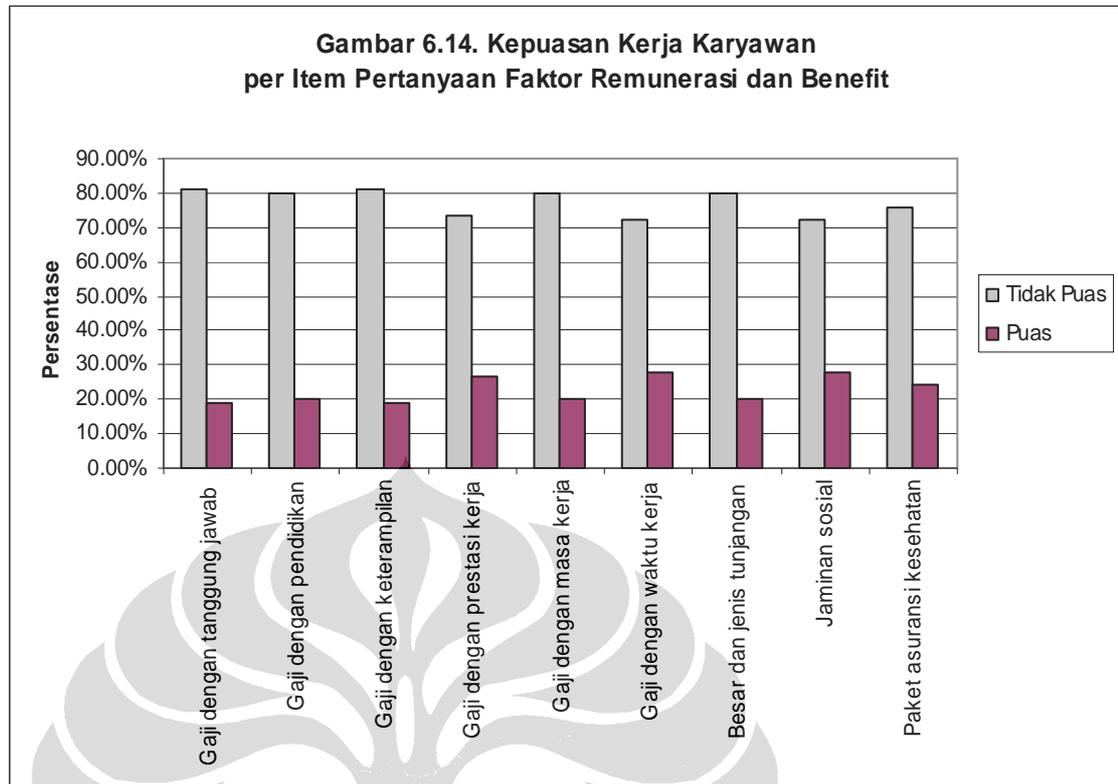
Tabel 6.4. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Remunerasi dan Benefit

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
1	Kesesuaian gaji yang anda terima dengan tanggung jawab yang anda pikul	64	81.01%	15	18.99%
2	Kesesuaian gaji yang anda terima dengan tingkat pendidikan anda	63	79.75%	16	20.25%
3	Kesesuaian gaji yang anda terima dengan keterampilan, kemampuan, dan pengalaman anda	64	81.01%	15	18.99%
4	Kesesuaian gaji yang anda terima dengan prestasi kerja anda	58	73.42%	21	26.58%
5	Kesesuaian gaji yang anda terima dengan masa kerja anda	63	79.75%	16	20.25%

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
6	Kesesuaian gaji yang anda terima dengan waktu kerja yang anda gunakan	57	72.15%	22	27.85%
7	Besar dan jenis tunjangan yang anda terima	63	79.75%	16	20.25%
8	Jaminan sosial yang anda terima	57	72.15%	22	27.85%
9	Paket asuransi kesehatan yang diberikan	60	75.95%	19	24.05%
Jumlah		549	694.94%	162	205.06%
Rata-rata		61	77.22%	18	22.78%

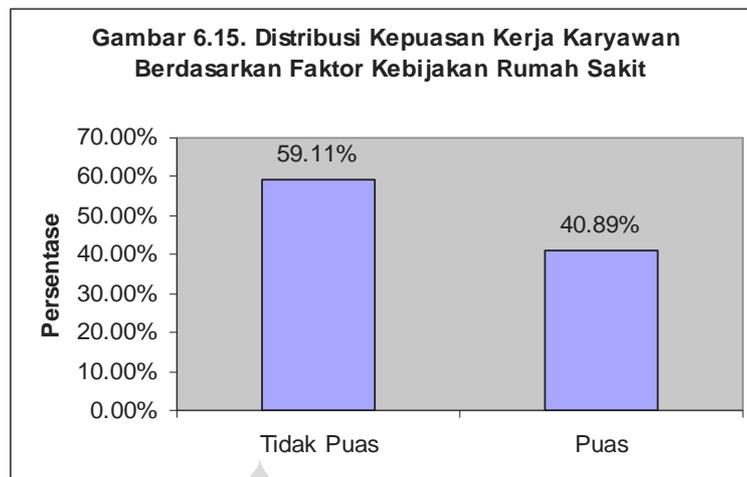
Dari tabel di atas, terlihat bahwa diantara yang tidak puas sebesar 77.22%, yang tertinggi masing-masing sebanyak 64 responden (81.01%) merasa tidak puas terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan tanggung jawab yang dipikulnya dan terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan keterampilan, kemampuan, dan pengalamannya, sedangkan yang terendah masing-masing sebanyak 57 responden (72.15%) merasa tidak puas terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan waktu kerja yang digunakannya dan terhadap jaminan sosial yang diterimanya.

Diantara yang puas sebesar 22.78%, yang tertinggi masing-masing sebanyak 22 responden (27.85%) merasa puas terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan waktu kerja yang digunakannya dan terhadap jaminan sosial yang diterimanya, sedangkan yang terendah masing-masing sebanyak 15 responden (18.99%) merasa puas terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan waktu kerja yang digunakannya dan terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan keterampilan, kemampuan, dan pengalamannya. Berikut rinciannya:



V. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Kebijakan Rumah Sakit

Kepuasan kerja karyawan dilihat dari faktor kebijakan rumah sakit dihasilkan bahwa yang paling tinggi sebesar 59.11% merasa tidak puas terhadap faktor kebijakan rumah sakit dan sebesar 40.89% merasa tidak puas. Berikut selengkapnya:



Kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor kebijakan rumah sakit ini juga dihasilkan dari penyebaran kuesioner yang terdiri dari beberapa komponen sebagai berikut:

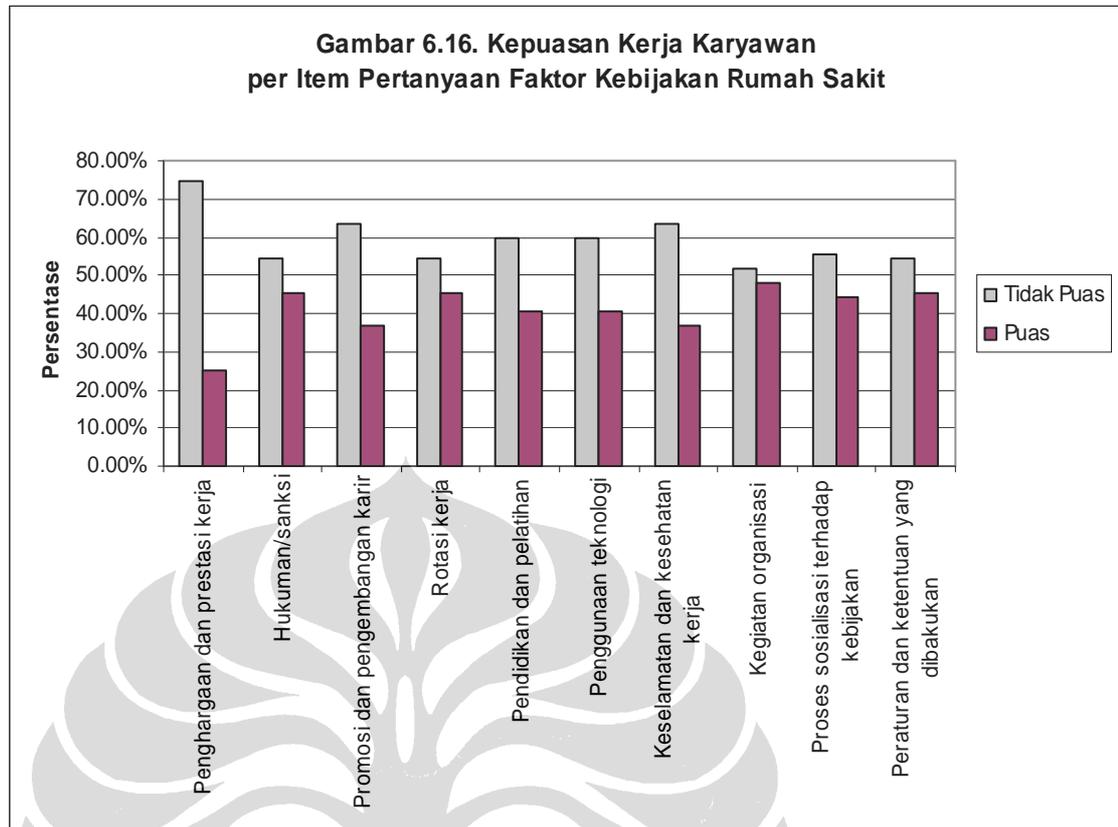
Tabel 6.5. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Kebijakan Rumah Sakit

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
1	Kebijakan pemberian penghargaan dan prestasi kerja (<i>reward</i>)	59	74.68%	20	25.32%
2	Kebijakan pemberian hukuman/sanksi (<i>punishment</i>) yang telah dilaksanakan	43	54.43%	36	45.57%
3	Kebijakan promosi dan pengembangan karir yang diberikan	50	63.29%	29	36.71%
4	Kebijakan rotasi kerja karyawan yang diberikan	43	54.43%	36	45.57%
5	Kebijakan program pendidikan dan pelatihan yang diberikan	47	59.49%	32	40.51%
6	Kebijakan penggunaan teknologi yang meningkatkan kinerja rumah sakit	47	59.49%	32	40.51%

No.	Pernyataan	Tidak Puas		Puas	
		n	%	n	%
7	Kebijakan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja (<i>work safety</i>) yang diberikan	50	63.29%	29	36.71%
8	Kebijakan mengenai kegiatan organisasi, seperti rekreasi, olahraga, kesenian, keagamaan, koperasi, dan sebagainya yang ada di RSTI	41	51.90%	38	48.10%
9	Proses sosialisasi terhadap kebijakan yang perlu diketahui oleh seluruh karyawan	44	55.70%	35	44.30%
10	Peraturan dan ketentuan yang dibakukan oleh pihak manajemen yang berlaku untuk seluruh karyawan	43	54.43%	36	45.57%
Jumlah		467	591.14%	323	408.86%
Rata-rata		46.70	59.11%	32.30	40.89%

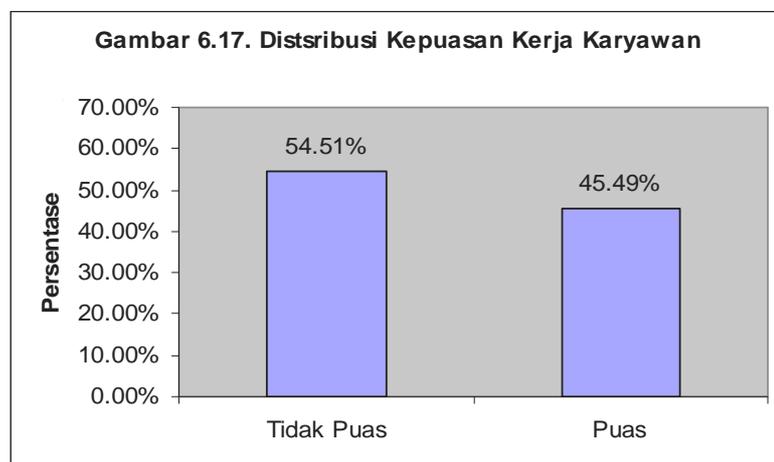
Dari tabel di atas, terlihat bahwa diantara yang tidak puas sebesar 59.11%, yang tertinggi sebanyak 59 responden (74.68%) merasa tidak puas terhadap kebijakan pemberian penghargaan dan prestasi kerja (*reward*) dan terendah sebanyak 41 responden (51.90%) merasa tidak puas terhadap kebijakan mengenai kegiatan organisasi, seperti rekreasi, olahraga, kesenian, keagamaan, koperasi, dan sebagainya yang ada di RS Tugu Ibu.

Diantara yang puas sebesar 40.89%, yang tertinggi sebanyak 38 responden (48.10%) merasa puas terhadap kebijakan mengenai kegiatan organisasi, seperti rekreasi, olahraga, kesenian, keagamaan, koperasi, dan sebagainya yang ada di RS Tugu Ibu dan terendah sebanyak 20 responden (25.32%) merasa puas terhadap kebijakan pemberian penghargaan dan prestasi kerja (*reward*). Berikut rinciannya:



VI. Kepuasan Kerja Karyawan Secara Keseluruhan

Kepuasan kerja karyawan bila dilihat secara keseluruhan dihasilkan bahwa yang paling tinggi sebesar 54.51% responden merasa tidak puas dan sebesar 45.49% responden merasa puas. Berikut selengkapnya:



Kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan ini didapat dari lima faktor kepuasan yang telah dibahas sebelumnya, berikut merupakan rinciannya:

Tabel 6.6. Kepuasan Kerja Karyawan Secara Keseluruhan

No.	Kepuasan Kerja Karyawan	Tidak Puas	Puas
1	Faktor pekerjaan	41.14%	58.86%
2	Faktor lingkungan kerja	46.84%	53.16%
3	Faktor kepemimpinan	48.22%	51.78%
4	Faktor remunerasi dan benefit	77.22%	22.78%
5	Faktor kebijakan rumah sakit	59.11%	40.89%
Total		272.53%	227.47%
Rata-rata		54.51%	45.49%

Dari tabel di atas, dapat terlihat bahwa diantara yang tidak puas sebesar 54.51%, yang tertinggi responden merasa tidak puas terhadap faktor remunerasi dan benefit (77.22%) dan terendah responden merasa tidak puas terhadap faktor pekerjaan (41.14%).

Diantara yang puas sebesar 45.49%, yang tertinggi responden merasa puas terhadap faktor pekerjaan (58.86%) dan terendah responden merasa puas terhadap faktor remunerasi dan benefit (22.78%).

6.2. Analisis Bivariat

Analisis bivariat dengan menggunakan uji kai kuadrat (*chi square*) menghasilkan ada tidaknya hubungan antara faktor karakteristik individu umur, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir, status kepegawaian, dan masa kerja dengan kepuasan kerja karyawan RS Tugu Ibu tahun 2009. Dalam analisis bivariat ini digunakan program SPSS versi 13.0. Keputusan uji berdasarkan nilai α (alpha) = 0,05, bila p value $\leq \alpha$ diambil kesimpulan bahwa

ada hubungan yang signifikan antara faktor karakteristik individu umur, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir, status kepegawaian, dan masa kerja dengan kepuasan kerja karyawan RS Tugu Ibu tahun 2009.

6.2.1. Hubungan Umur dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 6.7. Hasil Uji Kai Kuadrat (*Chi Square*)
Distribusi Responden Menurut Umur dan Kepuasan Kerja**

Umur	Kepuasan Kerja				Total		P value
	Puas		Tidak Puas				
	n	%	n	%	n	%	
> 32 Tahun	21	53.85%	18	46.15%	39	100.00%	0.907
≤ 32 Tahun	20	50.00%	20	50.00%	40	100.00%	
Jumlah	41	51.90%	38	48.10%	79	100.00%	

Hasil analisis hubungan antara umur dengan kepuasan kerja diperoleh bahwa diantara kelompok umur > 32 tahun ada 21 (53.85%) responden yang merasa puas, sedangkan diantara kelompok umur ≤ 32 tahun ada 20 (50%) responden yang merasa puas.

Hasil uji statistik diperoleh nilai p value sebesar 0.907 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna proporsi kepuasan kerja diantara ketiga kelompok umur responden (tidak ada hubungan yang signifikan antara umur dengan kepuasan kerja).

6.2.2. Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 6.8. Hasil Uji Kai Kuadrat (*Chi Square*)
Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin dan Kepuasan Kerja**

Jenis Kelamin	Kepuasan Kerja				Total		P value
	Puas		Tidak Puas		n	%	
	n	%	n	%			
Laki-laki	12	52.17%	11	47.83%	23	100.00%	1.000
Perempuan	29	51.79%	27	48.21%	56	100.00%	
Jumlah	41	51.90%	38	48.10%	79	100.00%	

Hasil analisis hubungan antara jenis kelamin dengan kepuasan kerja diperoleh bahwa diantara responden yang berjenis kelamin laki-laki ada 12 (52.17%) responden yang merasa puas, sedangkan diantara responden yang berjenis kelamin perempuan ada 29 (51.79%) responden yang merasa puas.

Hasil uji statistik diperoleh nilai p value sebesar 1.000 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna proporsi kepuasan kerja antara laki-laki dengan perempuan (tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dengan kepuasan kerja).

6.2.3. Hubungan Status Pernikahan dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 6.9. Hasil Uji Kai Kuadrat (*Chi Square*)
Distribusi Responden Menurut Status Pernikahan dan Kepuasan Kerja**

Status Pernikahan	Kepuasan Kerja				Total		P value
	Puas		Tidak Puas		n	%	
	n	%	n	%			
Menikah	31	51.67%	29	48.33%	60	100.00%	1.000
Belum Menikah	10	52.63%	9	47.37%	19	100.00%	
Jumlah	41	51.90%	38	48.10%	79	100.00%	

Hasil analisis hubungan antara status pernikahan dengan kepuasan kerja diperoleh bahwa diantara responden yang telah menikah ada 31 (51.67%) responden yang merasa puas, sedangkan diantara responden yang belum menikah ada 10 (52.63%) responden yang merasa puas.

Hasil uji statistik diperoleh nilai p value sebesar 1.000 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna proporsi kepuasan kerja antara yang sudah menikah dengan yang belum menikah (tidak ada hubungan yang signifikan antara status pernikahan dengan kepuasan kerja).

6.2.4. Hubungan Pendidikan Terakhir dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 6.10. Hasil Uji Kai Kuadrat (*Chi Square*)
Distribusi Responden Menurut Pendidikan Terakhir dan Kepuasan Kerja**

Pendidikan Terakhir	Kepuasan Kerja				Total		P value
	Puas		Tidak Puas		n	%	
	n	%	n	%			
Perguruan Tinggi	17	39.53%	26	60.47%	43	100.00%	0.022
SMA	24	68.57%	11	31.43%	35	100.00%	
SMP	0	0.00%	1	100.00%	1	100.00%	
Jumlah	41	51.90%	38	48.10%	79	100.00%	

Hasil analisis hubungan antara pendidikan terakhir dengan kepuasan kerja diperoleh bahwa diantara responden yang pendidikan terakhirnya perguruan tinggi ada 17 (39.53%) responden yang merasa puas, diantara responden yang pendidikan terakhirnya SMA ada 24 (68.57%) responden yang merasa puas, dan diantara responden yang pendidikan terakhirnya SMP tidak ada responden yang merasa puas.

Hasil uji statistik diperoleh nilai p value sebesar 0.022 maka dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan yang bermakna proporsi kepuasan kerja diantara ketiga tingkat pendidikan terakhir (ada hubungan yang signifikan antara pendidikan terakhir dengan kepuasan kerja).

6.2.5. Hubungan Status Kepegawaian dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 6.11. Hasil Uji Kai Kuadrat (*Chi Square*)
Distribusi Responden Menurut Status Kepegawaian dan Kepuasan Kerja**

Status Kepegawaian	Kepuasan Kerja				Total		P value
	Puas		Tidak Puas		n	%	
	n	%	n	%			
Pegawai Tetap	30	50.00%	30	50.00%	60	100.00%	0.736
Pegawai Tidak Tetap	11	57.89%	8	42.11%	19	100.00%	
Jumlah	41	51.90%	38	48.10%	79	100.00%	

Hasil analisis hubungan antara status kepegawaian dengan kepuasan kerja diperoleh bahwa diantara responden yang berstatus pegawai tetap ada 30 (50%) responden yang merasa puas, sedangkan diantara responden yang berstatus pegawai tidak tetap ada 11 (57.89%) responden yang merasa puas.

Hasil uji statistik diperoleh nilai p value sebesar 0.736 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna proporsi kepuasan kerja antara responden yang berstatus pegawai tetap dengan responden yang berstatus pegawai tidak tetap (tidak ada hubungan yang signifikan antara status kepegawaian dengan kepuasan kerja).

6.2.6. Hubungan Masa Kerja dengan Kepuasan Kerja

**Tabel 6.12. Hasil Uji Kai Kuadrat (*Chi Square*)
Distribusi Responden Menurut Masa Kerja dan Kepuasan Kerja**

Masa Kerja	Kepuasan Kerja				Total		P value
	Puas		Tidak Puas				
	n	%	n	%	n	%	
> 10.05 Tahun	19	57.58%	14	42.42%	33	100.00%	0.531
≤ 10.05 Tahun	22	47.83%	24	52.17%	46	100.00%	
Jumlah	41	51.90%	38	48.10%	79	100.00%	

Hasil analisis hubungan antara masa kerja dengan kepuasan kerja diperoleh bahwa diantara kelompok responden yang masa kerjanya > 10.05 tahun ada 19 (57.58%) responden yang merasa puas dan diantara kelompok responden yang masa kerjanya ≤ 10.05 tahun ada 22 (47.83%) responden yang merasa puas.

Hasil uji statistik diperoleh nilai p value sebesar 0.531 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang bermakna proporsi kepuasan kerja diantara ketiga kelompok masa kerja (tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja dengan kepuasan kerja).

BAB 7 PEMBAHASAN

7.1. Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Tugu Ibu Tahun 2009

7.1.1. Kepuasan Kerja Karyawan Secara Keseluruhan

Dari hasil penelitian, dapat digambarkan tingkat kepuasan kerja karyawan di RS Tugu Ibu tahun 2009 secara umum ialah responden merasa tidak puas. Diantara yang tidak puas ini, tertinggi terhadap faktor remunerasi dan benefit sehingga dapat dikatakan bahwa faktor remunerasi dan benefit merupakan masalah yang mungkin menjadi salah satu penyebab *turnover* yang tinggi. Menurut hasil wawancara secara tidak langsung, standar penggajian di RS Tugu Ibu masih berdasarkan standar PNS. Kemungkinan hal ini yang menyebabkan ketidakpuasan kerja karyawan karena sebagai rumah sakit swasta seharusnya standar penggajiannya lebih tinggi dibandingkan PNS dan sesuai dengan standar penggajian rumah sakit swasta lainnya.

Berdasarkan *Value Theory* dalam Valmband (2008), kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil maka akan semakin puas dan sebaliknya. Berdasarkan hasil penelitian Frederick Herzberg dalam Teori Dua Faktornya (Gitosudarmo & Sudita, 2000) dalam Peminatanmanajemensdm003 (2008), faktor remunerasi dan benefit termasuk ke dalam *hygiene factor*, artinya bahwa tidak adanya faktor-faktor tersebut dalam organisasi cenderung menyebabkan adanya ketidakpuasan yang mendalam dan keberadaannya menciptakan suatu keadaan ketidakpuasan nol atau bersikap netral.

Faktor ini disebut juga sebagai faktor pemeliharaan (*maintenance factor*) karena faktor ini mencegah terjadinya reaksi negatif. Jadi, faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan sehingga diharapkan rumah sakit dapat membenahi berbagai faktor yang berkaitan dengan

remunerasi dan benefit bagi karyawan dan dapat melaksanakan program peningkatan kepuasan kerja karyawan yang tepat sasaran.

Kemudian, responden merasa puas tertinggi terhadap faktor pekerjaan. Kepuasan kerja didefinisikan oleh Hani Handoko ialah sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Menurut Moh As'ad, kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal tersebut bahwa kepuasan kerja itu sebagai hasil interaksi manusia di lingkungan kerjanya. (www.scribd.com, 2009)

7.1.2. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Pekerjaan

Dari hasil penelitian, tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor pekerjaan ialah responden merasa puas. Diantara yang puas ini, tertinggi terhadap kesesuaian antara pekerjaannya saat ini dengan minat, bakat, keterampilan, kemampuan, dan pengalaman yang dimilikinya. Hal ini termasuk kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*) dalam Teori Hirarki Kebutuhan Maslow (Valmband, 2008). Berdasarkan teori tersebut, aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan yang paling tinggi, proses yang berlangsung terus-menerus dan tidak pernah terpuaskan, bahkan ada kecenderungan potensinya meningkat karena orang mengaktualisasi perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan aktualisasi diri akan merasa senang dengan tugas yang menantang keahlian dan kemampuannya. Menurut Stephen Robins (Wikipedia, 2008), kesesuaian kepribadian seseorang dengan pekerjaannya berpeluang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi.

Kemudian responden merasa tidak puas tertinggi terhadap kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya saat ini. Menurut Locke (Muhaimin, 2008), ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja ialah keragaman, kesulitan, jumlah pekerjaan, tanggung jawab, otonomi, kendali terhadap metode kerja, kemajemukan, dan kreativitas.

Berdasarkan survei diagnostik, diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan, ciri-ciri tersebut ialah keragaman keterampilan, jati diri tugas (*task identity*), tugas yang penting (*task significance*), otonomi, dan pemberian umpan balik pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Model karakteristik pekerjaan dari motivasi kerja menunjukkan hubungan yang erat dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja bersamaan dengan motivasi internal yang tinggi. Konsep yang diajukan oleh Herzberg yang mengelompokkan ciri-ciri pekerjaan intrinsik ke dalam kelompok motivator. (Muhaimin, 2008)

Kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pekerjaan merupakan ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan. Oleh sebab itu, jika tidak ada kejelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pekerjaan maka akan menimbulkan ketidakpuasan kerja dan sebaliknya. Berdasarkan wawancara secara tidak langsung dengan beberapa karyawan RS Tugu Ibu dan pengisian kuesioner pada kolom komentar, ketidakjelasan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab dalam pekerjaan memang masih terjadi karena masih ada pelaksanaan *job desk* yang tumpang tindih sehingga terdapat karyawan yang melaksanakan *double job*. Berdasarkan observasi pun masih terdapat ketidaksesuaian antara *job desk* dengan pelaksanaannya pada beberapa karyawan.

7.1.3. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Lingkungan Kerja

Dari hasil penelitian, tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor lingkungan kerja ialah responden merasa puas. Diantara yang puas ini, tertinggi terhadap hubungan dengan sesama rekan kerja di unitnya. Hubungan antar pribadi dengan atasan, bawahan, dan sesama rekan kerja merupakan faktor *hygiene* dalam Teori Dua Faktor yang dikemukakan Herzberg (Valmband, 2008). Sekali lagi dinyatakan bahwa tidak adanya faktor-faktor tersebut dalam organisasi cenderung menyebabkan adanya ketidakpuasan.

Salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja dalam Muhaimin (2008) ialah rekan-rekan sejawat yang menunjang. Kepuasan kerja yang ada pada para pekerja timbul jika terjadi hubungan yang harmonis dengan tenaga kerja yang lain. Di dalam kelompok kerja dimana pekerja harus bekerja sebagai satu

tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi) dapat dipenuhi dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka. Sementara menurut Schemerhorn (Wikipedia, 2008), teman sekerja (*workers*) merupakan aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja, faktor yang berhubungan dengan hubungan pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

Rekan sekerja yang menciptakan situasi bersahabat dan mendukung akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan (Gibson, 1996 dalam Syamsu Aprizal dkk., 2008). Rekan sekerja dan supervisi mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja (De Santis, 1996 dalam Syamsu Aprizal dkk., 2008). Berdasarkan observasi, wawancara secara tidak langsung dengan karyawan RS Tugu Ibu, dan pengisian kuesioner pada kolom komentar, suasana kekeluargaan di RS Tugu Ibu memang sangat erat apalagi dengan sesama rekan sekerja di unitnya. Hal tersebut membuat sebagian karyawan betah bekerja walaupun gaji yang diterimanya kurang dari kepuasannya.

Kemudian responden merasa tidak puas tertinggi terhadap kelengkapan fasilitas kerja dalam mendukung pekerjaannya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dana Jones (1996) dalam Bahankuliah (2009), faktor penyebab ketidakpuasan karyawan atau menurunnya motivasi kerja diantaranya fasilitas kerja yang kurang, seperti AC yang kurang optimal, lingkungan yang kotor, kursi dan meja kerja yang kurang nyaman, logistik yang menghilang, dan sebagainya.

Pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2004: 115) dalam Eman (2006) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya ialah kondisi kerja termasuk kantin dan tempat parkir serta fasilitas, apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas. Menurut Stephen Robins (Wikipedia, 2008), kondisi kerja yang mendukung merupakan salah satu faktor yang terdapat dalam kepuasan kerja. Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas.

Berdasarkan observasi, wawancara secara tidak langsung dengan karyawan RS Tugu Ibu, dan pengisian kuesioner pada kolom komentar, hal ini juga merupakan salah satu masalah yang terjadi di RS Tugu Ibu, fasilitas kerja

mereka masih kurang diperhatikan, seperti kebutuhan ATK terutama pulpen bagi karyawan, fasilitas ibadah di tempat kerja, loker untuk menyimpan tas dan perlengkapan lainnya, dan tempat istirahat untuk makan yang memadai. Pihak rumah sakit harus memperhatikan dan membenahinya agar dalam pemberian pelayanan kepada masyarakat tidak mengalami hambatan.

7.1.4. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Kepemimpinan

Dari hasil penelitian, tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor kepemimpinan ialah responden merasa puas. Diantara yang puas ini, tertinggi terhadap otonomi atau kebebasan yang diberikan atasannya dalam menyelesaikan pekerjaan yang dapat mendorong kreativitas.

Locke (Muhaimin, 2008) memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan, ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Penyeliaan juga merupakan salah satu faktor kelompok *hygiene* dari Herzberg.

Ghiselli dan Brown (Eman, 2006) mengemukakan faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, diantaranya mutu pengawasan. Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Kemudian responden merasa tidak puas tertinggi terhadap perhatian dan penghargaan (*reward*) yang diberikan atasan terhadap prestasi kerjanya. Berdasarkan observasi, wawancara secara tidak langsung dengan karyawan RS Tugu Ibu, dan pengisian kuesioner pada kolom komentar, di RS Tugu Ibu memang perhatian dan penghargaan terhadap nilai positif karyawan sangat rendah. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan

pemenuhan nilai kerja individual yang penting (Kreitner dan Kinicki: 225 dalam Valmband, 2008). Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) dalam Eman (2006) menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah prestasi, penghargaan, kenaikan jabatan, dan pujian.

Sementara Schemerhorn (Wikipedia, 2008) berpendapat bahwa penyelia yang baik mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah atau ibu dan sekaligus atasannya. Stephen Robins (Wikipedia, 2008) juga menyatakan bahwa perilaku seorang atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Gilmer (1966) dalam As'ad (2004: 115) dalam Eman (2006) menyatakan bahwa komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak digunakan sebagai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini, adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat atau pun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turnover*.

Dapat ditekan disini bahwa bagi para atasan, perlu diperhatikan aspek-aspek apa saja yang dapat memotivasi karyawan karena atasanlah yang mengetahui sifat-sifat bawahannya. Atasan harus peduli terhadap bawahannya dan dapat menciptakan nilai positif bagi bawahannya karena ia merupakan figur panutan. Dengan demikian, diharapkan kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dan dapat meningkatkan pula pemberian pelayanan yang baik kepada masyarakat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dana Jones (1996) dalam Bahankuliah (2009), faktor penyebab ketidakpuasan karyawan atau menurunnya motivasi kerja diantaranya kurang kepedulian atasan langsung dalam memberikan motivasi.

7.1.5. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Remunerasi dan Benefit

Dari hasil penelitian, tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor remunerasi dan benefit ialah responden merasa tidak puas. Diantara yang tidak puas ini, tertinggi terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan tanggung jawab yang dipikulnya dan terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan keterampilan, kemampuan, dan pengalamannya sehingga dapat dikatakan bahwa kedua hal ini merupakan masalah utama di RS Tugu Ibu yang mungkin menjadi salah satu penyebab tingginya angka *turnover*.

Berdasarkan observasi, wawancara secara tidak langsung dengan karyawan RS Tugu Ibu, dan pengisian kuesioner pada kolom komentar, sebagian besar karyawan memang tidak puas terhadap remunerasi dan benefit yang diberikan rumah sakit. Hal ini berkaitan dengan kemampuan rumah sakit yang belum mampu memenuhi standar remunerasi dan benefit yang ada, standar penggajian di RS Tugu Ibu masih berdasarkan standar PNS. Kemungkinan hal ini yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan karena sebagai rumah sakit swasta seharusnya standar penggajiannya lebih tinggi dibandingkan PNS dan sesuai dengan standar penggajian rumah sakit swasta lainnya.

Dalam Muhaimin (2008), salah satu faktor kepuasan kerja ialah gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil (*equitable reward*). Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi setiap orang. Dengan menggunakan Teori Keadilan dari Adams, dilakukan berbagai penelitian dan salah satu hasilnya ialah bahwa orang yang menerima gaji yang terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* atau ketidakpuasan. Disini yang terpenting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil, jika gaji dipersepsikan sebagai adil berdasarkan tuntutan kerja, tingkat pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu maka akan ada kepuasan kerja. Uang atau imbalan akan mempunyai dampak terhadap motivasi kerjanya jika besarnya imbalan disesuaikan dengan tinggi prestasi kerjanya.

Berdasarkan *Value Theory* dalam Valmband (2008), kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil maka akan semakin puas dan sebaliknya.

Stephen Robins (Wikipedia, 2008) mengatakan bahwa para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

Kemudian responden merasa puas tertinggi terhadap kesesuaian gaji yang diterima dengan waktu kerja yang digunakannya dan terhadap jaminan sosial yang diterimanya. Jaminan sosial termasuk kebutuhan akan keberadaan (*existence*) dalam Teori ERG dari Clayton Alderfer (www.scribd.com, 2009). Ghiselli dan Brown (Eman, 2006) mengemukakan bahwa masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Remunerasi dan benefit termasuk gaji dan jaminan sosial merupakan faktor *hygiene* dalam Teori Dua Faktor Herzberg dimana ketiadaan faktor-faktor tersebut dalam organisasi cenderung menyebabkan adanya ketidakpuasan (Gitosudarmo & Sudita, 2000 dalam Peminatanmanajemensdm003, 2008).

Jadi, dapat disimpulkan bahwa keadilan merupakan prinsip utama dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan yang berlaku pada seluruh aspek atau faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan diharapkan rumah sakit dapat membenahi berbagai faktor yang berkaitan dengan remunerasi dan benefit bagi karyawannya.

7.1.6. Kepuasan Kerja Karyawan Berdasarkan Faktor Kebijakan Rumah Sakit

Dari hasil penelitian, tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor kebijakan rumah sakit ialah responden merasa tidak puas sehingga hal ini berarti faktor kebijakan rumah sakit mendapat perhatian yang kedua setelah faktor remunerasi dan benefit. Menurut Baron & Byrne (1994: 45) dalam Eman (2006), salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah faktor organisasi yang berisi kebijaksanaan perusahaan dan iklim kerja.

Diantara yang tidak puas ini, tertinggi terhadap kebijakan pemberian penghargaan dan prestasi kerja (*reward*). Hal ini menunjukkan dan menguatkan bahwa memang penghargaan terhadap nilai positif karyawan kurang diperhatikan.

Hal ini juga dibuktikan dengan observasi, wawancara secara tidak langsung dengan karyawan RS Tugu Ibu, dan pengisian kuesioner pada kolom komentar, sebagian besar karyawan menyatakan ketidakpuasannya terhadap kebijakan penghargaan/*reward* di rumah sakit. Di RS Tugu Ibu sendiri pernah diadakan pemilihan karyawan teladan, namun sudah lama tidak diadakan kembali. Diharapkan dengan diadakannya kembali pemilihan karyawan teladan, misalnya setahun sekali akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Penghargaan merupakan faktor motivator dalam Teori Dua Faktor Herzberg. Kebutuhan terhadap penghargaan juga termasuk dalam Teori Hirarki Kebutuhan Maslow yang meliputi kebutuhan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektivitas kerja seseorang (Gitosudarmo dan Sudita, 2000 dalam Peminatanmanajemensdm003, 2008). Menurut *Value Theory* (dalam Valmband, 2008), kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil maka akan semakin puas dan sebaliknya. Menurut Blum (1956) dalam As'ad (2004: 114) dalam Eman (2006), faktor utama dalam pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja meliputi penghargaan terhadap kecakapan, perasaan diperlakukan adil, baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Kemudian responden merasa puas tertinggi terhadap kebijakan mengenai kegiatan organisasi, seperti rekreasi, olahraga, kesenian, keagamaan, koperasi, dan sebagainya yang ada di RS Tugu Ibu. Berdasarkan observasi dan wawancara secara tidak langsung dengan karyawan RS Tugu Ibu, kegiatan-kegiatan tersebut telah terlaksana dan sebagian besar karyawan menyatakan kepuasannya, hal ini harus dipertahankan.

Masih berdasarkan Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow mengemukakan bahwa manusia di tempat kerja dimotivasi oleh suatu keinginan untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang ada dalam diri seseorang (Gitosudarmo dan Sudita, 2000 dalam Peminatanmanajemensdm003, 2008). Salah satu hirarkinya adalah kebutuhan sosial (*social needs*), diantaranya kebutuhan adanya rekreasi bersama. Blum (1956) dalam As'ad (2004: 114) dalam Eman (2006) berpendapat bahwa faktor sosial yang memberikan kepuasan kerja meliputi

kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan. Harold E. Burt (Moh. As'ad, 1980: 109) dalam Admin5 (2008) juga memasukkan rekreasi sebagai faktor eksternal yang dapat menimbulkan kepuasan kerja.

Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, berdasarkan tingkat kepuasannya, faktor kebijakan rumah sakit menjadi masalah kedua setelah remunerasi dan benefit. Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) dalam Eman (2006) menemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan diantaranya kebijaksanaan perusahaan yang juga termasuk faktor *hygiene* dalam Teori Dua Faktor Herzberg. Oleh karena itu, diharapkan rumah sakit dapat membenahi kebijakan-kebijakan yang lebih memihak dan dapat memotivasi karyawan.

7.2. Analisis Hubungan Karakteristik Individu dengan Kepuasan Kerja

7.2.1. Hubungan Umur dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi terdapat pada kelompok umur > 32 tahun dan terendah pada kelompok umur ≤ 32 tahun. Pada hasil uji statistik, disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara umur dengan kepuasan kerja karena $p \text{ value} > \alpha$ (nilai $\alpha = 0.05$) sehingga hipotesis tidak terbukti.

Banyak penelitian yang mengatakan bahwa terdapat hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, biasanya umur yang lebih tua memiliki kepuasan yang lebih dibandingkan dengan umur yang muda. Mathieu dan Farr (1991) dalam Marselius Sampe Tondok & Rita Andarika (2004) berpendapat bahwa ada hubungan yang signifikan antara umur dengan kepuasan kerja.

Menurut Ghiselli dan Brown (Eman, 2006) dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

Menurut Sondang P. Siagian (1997), terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya, kecenderungan yang sering terlihat ialah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Berbagai alasan yang sering dikemukakan menjelaskan fenomena ini antara lain ialah:

- I. Bagi karyawan yang sudah agak lanjut usia semakin sulit memulai karir baru di tempat lain.
- II. Sikap yang dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, dan cita-cita.
- III. Gaya hidup yang sudah mapan.
- IV. Sumber penghasilan yang relatif terjamin.
- V. Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekannya dalam organisasi.

Sebaliknya, mudah menduga bahwa bagi para karyawan yang lebih muda usianya, keinginan pindah itu lebih besar.

Hubungan umur dengan kepuasan kerja bagi karyawan profesional menunjukkan bahwa jika umur meningkat maka kepuasan kerja juga meningkat. Sedangkan bagi karyawan non-profesional menunjukkan bahwa kepuasan merosot selama usia tengah baya dan kemudian naik lagi dalam tahun-tahun selanjutnya. (Agungpia, 2008)

Menurut Blum (1956) dalam As'ad (2004: 114) dalam Eman (2006) dan Harold E. Burt (Moh. As'ad, 1980: 109) dalam Admin5 (2008) juga sependapat bahwa umur merupakan faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja. Adanya korelasi positif antara umur terhadap kepuasan karyawan (Rhodes, 1993; Lee et al., 1985; Mottaz, 1987; Weaver, 1980 dikutip dari Dickie et al.). Namun, Reudavey (2001) menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara umur dengan kepuasan karyawan. (dalam Lintje Siehoyono, 2009)

7.2.2. Hubungan Jenis Kelamin dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi terdapat pada jenis kelamin laki-laki. Pada hasil uji statistik, disimpulkan bahwa

tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dengan kepuasan kerja karena $p \text{ value} > \alpha$ (nilai $\alpha = 0.05$) sehingga hipotesis tidak terbukti.

Penelitian yang dilakukan Ruth Johnston (1975) menunjukkan urutan preferensi diantara pekerja pria untuk pekerjaan yang menarik adalah rekan sekerja yang ramah, manajemen yang efisien, gaji yang tinggi, dan penyelia yang penuh perhatian. Sedangkan bagi pekerja wanita, urutan preferensinya bergerak dari rekan sekerja yang ramah, penyelia yang penuh perhatian, manajemen yang efisien, dan gaji yang tinggi. Dalam penelitian berikutnya (Johnston, 1973) menunjukkan bahwa pekerja menilai keramahan dan perhatian pada pekerjaan sebagai suatu sifat yang istimewa (Fraser, hal. 55). (www.scribd.com, 2009)

Menurut pendapat Gilmer (1966) dalam As'ad (2004: 115) dalam Eman (2006), bagi karyawan pria maupun wanita, keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan mereka selama bekerja dan mempengaruhi kepuasan kerja. Pendapat Harold E. Burt (Moh. As'ad, 1980: 109) dalam Admin5 (2008), jenis kelamin juga termasuk dalam faktor individual yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Namun, penelitian lain berkesimpulan bahwa tidak ada bukti yang menyatakan bahwa jenis kelamin karyawan mempengaruhi kepuasan kerja (Agungpia, 2008). Setiap penelitian memang memiliki hasil dan kesimpulan yang berbeda-beda karena disesuaikan dengan kondisi yang ada pada saat itu.

7.2.3. Hubungan Status Pernikahan dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi terdapat pada responden yang belum menikah. Pada hasil uji statistik, disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara status pernikahan dengan kepuasan kerja karena $p \text{ value} > \alpha$ sehingga hipotesis tidak terbukti.

Namun, banyak penelitian menyebutkan bahwa karyawan yang telah menikah memiliki kepuasan yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang belum menikah dan terdapat hubungan yang signifikan antara status pernikahan dengan kepuasan kerja. Karyawan yang menikah lebih sedikit absensinya, pergantian yang lebih rendah, dan lebih puas dengan pekerjaannya (Agungpia, 2008). Menurut Harold E. Burt (Moh. As'ad, 1980: 109) dalam Admin5 (2008),

selain faktor individual, terdapat faktor eksternal yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, seperti keadaan keluarga, rekreasi, dan pendidikan.

Selain itu, menurut Blum (1956) dalam As'ad (2004: 114) dalam Eman (2006), faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja selain faktor individual, salah satunya ialah faktor sosial yang meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

7.2.4. Hubungan Pendidikan Terakhir dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi terdapat pada responden yang pendidikan terakhirnya SMA dan terendah pada responden yang pendidikan terakhirnya SMP. Pada hasil uji statistik, disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara tingkat pendidikan terakhir dengan kepuasan kerja karena $p \text{ value sebesar } 0.022 \leq \alpha$ sehingga hipotesis terbukti.

Karyawan yang berpendidikan tinggi sudah sewajarnya mendapatkan kedudukan dan gaji yang tinggi pula. Pada RS Tugu Ibu memang kepuasan tertinggi pada pendidikan tinggi setelah SMP, yaitu SMA. Namun, kepuasan menurun pada pendidikan yang lebih tinggi lagi, yaitu perguruan tinggi. Hal ini mungkin dikarenakan sistem penggajian di RS Tugu Ibu yang masih memakai standar PNS dimana yang berpendidikan SMA sudah merasa cukup puas dengan standar yang digunakan, namun bagi yang berpendidikan perguruan tinggi dengan menggunakan standar tersebut tidak sesuai dengan apa yang diharapkannya jika dibandingkan dengan sistem penggajian pada rumah sakit swasta lain.

Banyak penelitian menunjukkan hubungan antara pendidikan dengan kepuasan kerja, semakin tinggi tingkat pendidikan maka akan semakin puas dan sebaliknya. Menurut Harold E. Burt (Moh. As'ad, 1980: 109) dalam Admin5 (2008), pendidikan termasuk dalam faktor eksternal yang dapat menimbulkan kepuasan kerja. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Kwan dkk. (1997) dalam Marselius Sampe Tondok & Rita Andarika (2004) bahwa tingkat pendidikan berhubungan positif dengan kepuasan kerja.

Adanya korelasi positif antara level pendidikan karyawan terhadap kepuasan karyawan (Oldham et al., 1986; Arnold, 1982 dikutip dari Dickie et al.).

Namun, Reudavey (2001) menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara level pendidikan dengan kepuasan karyawan. (dalam Lintje Siehoyono, 2009)

Berdasarkan Teori Keadilan Adams, kepuasan akan tercipta jika terdapat keadilan, baik terhadap yang berpendidikan tinggi maupun yang berpendidikan rendah sehingga sudah sewajarnya apabila semakin tinggi pendidikan karyawan maka akan memiliki kepuasan yang tinggi pula, namun yang berpendidikan rendah juga dapat memiliki kepuasan yang tinggi apabila terdapat keadilan. Apabila dirasa tidak adil terhadap mereka, baik yang berpendidikan tinggi maupun rendah maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

7.2.5. Hubungan Status Kepegawaian dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi terdapat pada responden yang berstatus pegawai tidak tetap. Pada hasil uji statistik, disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara status kepegawaian dengan kepuasan kerja karena $p \text{ value} > \alpha$ sehingga hipotesis tidak terbukti.

Namun, banyak penelitian menyebutkan bahwa terdapat hubungan antara status kepegawaian dengan kepuasan kerja, karyawan yang berstatus pegawai tetap akan merasa lebih puas dibandingkan dengan yang berstatus pegawai tidak tetap.

Menurut Baron & Byrne (1994: 45) dalam Eman (2006), faktor individual atau karakteristik karyawan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pada faktor ini terdapat dua prediktor penting terhadap kepuasan kerja, yaitu status dan senioritas. Status kerja yang rendah dan pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti dua faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja dan karyawan yang memiliki ketertarikan dan tantangan kerja akan merasa puas dengan hasil kerjanya apabila mereka dapat menyelesaikan dengan maksimal.

Menurut Miller (1991) dalam Lintje Siehoyono (2009), kepuasan karyawan adalah suatu ukuran kepuasan dari tiap personil dengan peran yang berbeda dalam organisasi dan meliputi keterlibatan perusahaan (*company*

involvement), keuangan dan status kerja (*financial dan job status*), dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*).

7.2.6. Hubungan Masa Kerja dengan Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi terdapat pada responden yang masa kerjanya > 10.05 tahun dan terendah pada responden yang masa kerjanya ≤ 10 tahun. Pada hasil uji statistik, disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara masa kerja dengan kepuasan kerja karena $p \text{ value} > \alpha$ (nilai $\alpha = 0.05$) sehingga hipotesis tidak terbukti.

Namun, banyak penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara masa kerja dengan kepuasan kerja. Terdapat hubungan yang positif antara masa kerja dengan kepuasan kerja, apabila masa kerja tinggi maka kepuasan kerja tinggi dan apabila masa kerja rendah maka kepuasan kerja juga rendah (Agungpia, 2008). Pendapat Berry dan Houston (1993) dalam Marselius Sampe Tondok & Rita Andarika (2004) mengatakan bahwa masa kerja mempengaruhi kepuasan kerja, semakin lama masa kerja maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Karyawan yang sudah lama bekerja memiliki kecenderungan lebih puas dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja (Doering et al., 1983 dalam Lintje Siehoyono, 2009). Seseorang yang telah bekerja sekian lama akan mampu melakukan penyesuaian diri terhadap lingkungan pekerjaannya sehingga dapat mencapai kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya (Robbins, 2001 dalam Syamsu Aprizal dkk., 2008).

Namun, menurut Baron & Byrne (1994: 45) dalam Eman (2006), pada faktor individual, terdapat senioritas yang merupakan salah satu prediktor penting terhadap kepuasan kerja. Dengan lamanya seseorang bekerja (senioritas) maka suatu pekerjaan akan semakin rutin untuk dilakukan. Pekerjaan yang rutin akan banyak kemungkinan mendorong karyawan untuk mencari pekerjaan lain, hal itu berarti menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Dana Jones (1996) dalam Bahankuliah (2009), salah satu faktor penyebab ketidakpuasan karyawan atau menurunnya motivasi kerja diantaranya monotonnya pekerjaan. Sebagian besar karyawan telah bekerja diatas sepuluh tahun di tempat ia bekerja. Hal ini dapat

menyebabkan kejenuhan yang tinggi. Dalam Lintje Siehoyono (2009), lama bekerja dinyatakan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan karyawan (O'Reilly dan Roberts, 1975; Bedein et al., 1992 dikutip dari Dickie et al.)

7.3. Keterbatasan Penelitian

- I. Penelitian dengan menggunakan kuesioner memiliki beberapa kekurangan, salah satunya ialah data kurang akurat karena bisa saja responden mengisi asal-asalan, jawaban yang tidak rasional atau tidak objektif karena kerahasiaan identitas responden seperti yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian (1997).
- II. Penelitian tidak menggambarkan sebab-akibat adanya kepuasan dan ketidakpuasan kerja responden.

