

## BAB 5

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

#### 5.1 Subyek Penelitian

##### 5.1.1 Data Responden

Data untuk keperluan analisis penelitian ini diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden PT SAI Indonesia, yang dilakukan pada bulan Agustus hingga September 2009. Selanjutnya, data tersebut dianalisis dengan menggunakan program *Statistical Package for Service Solution (SPSS 17.0 for Windows)* sebagaimana dijelaskan dalam prosedur yang digambarkan pada bab sebelumnya.

##### 5.1.2 Deskripsi Responden

Jumlah populasi PT SAI Indonesia yang bekerja di cabang Jakarta adalah 181 orang. Seluruh karyawan menerima kuesioner yang dikirim via *email* oleh pihak sekretariat. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 170 set atau tingkat respon terhadap penelitian sebesar 94%. Dari 170 kuesioner tersebut, 169 yang bisa digunakan atau 93% dari jumlah karyawan, dan sisanya, 1 set kuesioner tidak bisa dipakai karena responden tidak mengisi secara lengkap (Tabel 5.1).

**Tabel 5.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Kondisi Kuesioner	Jumlah	Persentase
Kuesioner layak diolah	169	93%
Kuesioner tidak direspon	11	6.5%
Kuesioner tidak layak diolah	1	0.5%
Total	181	100%

Sumber: Data diolah kembali

Tahap berikut ini menjelaskan gambaran umum responden yang menggambarkan data masing-masing responden berdasarkan faktor demografinya yang terdiri dari delapan faktor, yaitu jenis kelamin, usia, pendidikan yang ditempuh, masa kerja, departemen kerja, posisi jabatan, status perkawinan, dan jumlah orang yang ditanggung oleh pihak responden (Tabel 5.2).

**Tabel 5.2 Gambaran Umum Responden**

No.	Faktor-Faktor Demografi	Uraian	Frekuensi	%		
1	Jenis Kelamin	Wanita	59	34,9		
		Pria	110	65,1		
2	Usia	<25 Thn	38	22,5		
		25-35 Thn	45	26,6		
		36-45 Thn	66	39,1		
		46-55 Thn	20	11,8		
3	Pendidikan	SD	1	0,6		
		SMP	7	4,1		
		SMU/SMK	80	47,3		
		D1	4	2,4		
		D2	17	10,1		
		D3	24	14,2		
4	Masa Kerja	S1	36	21,3		
		<1 Thn	6	3,6		
		1-2 Thn	8	4,7		
		3-5 Thn	60	35,5		
		6-10 Thn	19	11,2		
		11-20 Thn	66	39,1		
		>20 Thn	10	5,9		
5	Departemen Kerja	<i>S &amp; D</i>	59	34,9		
		<i>Commercial/TM</i>	51	30,2		
		<i>SP</i>	31	18,3		
		<i>Sales Training</i>	2	1,2		
		<i>F &amp; A</i>	12	7,1		
		<i>HRD &amp; GA</i>	8	4,7		
		<i>EDP</i>	6	3,6		
		6	Posisi Jabatan	<i>Manager</i>	6	3,6
				<i>Ass Manager</i>	12	7,1
<i>Supervisor</i>	27			16,0		
<i>Staff</i>	73			43,2		
Karyawan Biasa	51			30,1		
7	Status Pernikahan	Menikah	143	84,6		
		Pernah Menikah	2	1,2		
		Belum Menikah	24	14,2		
8	Jumlah Tanggungan	Tidak ada	19	11,2		
		1 Orang	30	17,8		
		2 Orang	45	26,6		
		3 Orang	47	27,8		
		4 Orang	26	15,4		
		>4 Orang	2	1,2		

Sumber: Data diolah kembali

Dari total responden yang berjumlah 169 orang, persentase kaum pria sebesar 65,1% dan wanita 34,9% (Tabel 5.2 no 1). Usia responden terbanyak berasal dari kelompok usia 36-45 tahun, yaitu sekitar 39%, kemudian berturut-turut kelompok usia 25-35 tahun sebesar 26,6%, kelompok usia kurang dari 25 tahun sebesar 22,4%, dan kelompok usia 45-55 tahun sebesar 11,8% (Tabel 5.2 no 2).

Faktor demografi yang ketiga menyatakan bahwa responden dengan pendidikan tamatan SD adalah 1 orang atau 0,6% dari jumlah total responden, responden dengan jenjang pendidikan SMP sebesar 4,1%, responden dengan jenjang pendidikan SMA/SMK merupakan kelompok terbesar, sebesar 47,3%, jenjang pendidikan D1 adalah 2,3%, D2 sebesar 10%, dan D3 sebesar 14,2%. Jika responden dengan jenjang pendidikan D1, D2 dan D3 digabung, maka jumlahnya sebesar 26,7% dari total responden. Responden dengan jenjang pendidikan S1, jenjang pendidikan tertinggi sebesar 21,3% (Tabel 5.2 no 3).

Untuk masa kerja di PT SAI Indonesia, responden terbanyak dengan masa kerja antara 11-20 tahun sebesar 39,1%, urutan kedua adalah responden dengan lama bekerja 3-5 tahun sebesar 35,5%. Responden dengan masa kerja 6-10 tahun sebesar 11,2% dan masa kerja di atas 20 tahun sebesar 5,9%. Responden masa kerja 1-2 tahun sebesar 4,7% dan jumlah terkecil dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun sebesar 3,6% (Tabel 5.2 no 4).

Responden berdasarkan asal departemen kerjanya terdiri dari departemen *Sales and Distribution* (S&D) sebesar 34,9% sekaligus kelompok terbanyak dalam kategori ini. Departemen *Commercial/Trade Marketing* sebesar 30,2%, departemen *Sales Promotion* (SP) 18,3%, departemen *Sales Training* 1,2%, departemen *Financial and Accounting* (Finn&Acct) 7,1%, departemen *Human Resource Development and General Affair* (HR&GA) sebesar 4,7%, dan departemen *Electronic Data Processing* (EDP) sebesar 3,6% (Tabel 5.2 no 5).

Jumlah responden berdasarkan posisi jabatan, diurutkan dari kelompok terbesar hingga terkecil adalah kelompok *staff* (43,2%), karyawan biasa (30,1%). Berikutnya adalah kelompok *Supervisor* (16,0%), *Assistant Manager* (7,1%). Kelompok responden terkecil adalah posisi *manager* (3,6%). Data ini dapat dilihat dalam tabel 5.2 no 6.

Jumlah responden berdasarkan status perkawinan adalah sbb: responden yang sudah kawin sebesar 84,6%, responden yang pernah kawin sebesar 1,2%. Responden yang belum kawin sebesar 14,2% (Tabel 5.2 no 7).

Faktor demografi kedelapan adalah kategori responden berdasarkan banyaknya tanggungan responden. Jumlah tanggungan responden disebutkan berturut-turut dari kategori responden terbanyak hingga responden dengan jumlah

paling sedikit, yaitu responden dengan tanggungan 3 orang (27,8%), tanggungan 2 orang (26,6), tanggungan 1 orang (17,8%), tanggungan 4 orang (15,4%), tanpa tanggungan (11,2%), dan responden dengan tanggungan lebih dari 4 orang sebanyak 2 responden atau sebesar 1,2% (Tabel 5.2 no 8).

## 5.2 Deskripsi Kepuasan Kerja PT SAI Indonesia

Analisis statistik deskriptif dilakukan untuk menjawab pertanyaan riset mengenai gambaran umum tingkat kepuasan kerja karyawan PT SAI Indonesia yang berada di Jakarta. Responden diminta memilih pernyataan berkenaan dengan sembilan dimensi survei kepuasan kerja.

Skor rerata kepuasan kerja pada umumnya menunjukkan bahwa responden puas bekerja ( $\mu$ : 3,03). Berdasarkan pernyataan yang *valid*, dihitung *mean score* tingkat kepuasan kerja karyawan untuk masing-masing dimensi. Skor rata-rata kepuasan terhadap setiap dimensi dapat diurutkan mulai dari skor paling tinggi hingga skor paling rendah, yaitu dimensi pekerjaan memiliki skor tertinggi ( $\mu$ :3,09), disusul dimensi rekan kerja ( $\mu$ :3,08), supervisi ( $\mu$ : 2,80), komunikasi ( $\mu$ : 2,79), promosi ( $\mu$ : 2,77), imbalan ( $\mu$ :2,68), kondisi kerja ( $\mu$ : 2,65), penghargaan ( $\mu$ : 2,64), dan tunjangan ( $\mu$ : 2,23). Skor rerata terendah adalah dimensi tunjangan dan merupakan dimensi yang memiliki kategori skor tidak memuaskan.

**Tabel 5.3 Deskripsi Kepuasan Kerja PT SAI Indonesia**

Dimensi Kepuasan Kerja	Mean SAI	Standar Deviasi	KETERANGAN
			Pilihan Jawaban SAI:
1. <i>Nature of Work</i>	3,09	0,37	1 = Sangat Tidak Setuju
2. <i>Coworkers</i>	3,08	0,38	2 = Tidak Setuju
3. <i>Supervision</i>	2,80	0,58	3 = Setuju
4. <i>Communication</i>	2,79	0,51	4 = Sangat Setuju
5. <i>Promotion</i>	2,77	0,47	
6. <i>Pay</i>	2,68	0,49	Kategori Skor SAI:
7. <i>Operating Conditions</i>	2,65	0,54	1,00-1,75= Sangat Tidak Memuaskan
8. <i>Contingent Rewards</i>	2,64	0,46	1,76-2,50= Tidak Memuaskan
9. <i>Fringe Benefits</i>	2,23	0,78	2,51-3,25= Memuaskan
<b>General Satisfaction</b>	<b>3,03</b>	<b>0,69</b>	3,26-4,00= Sangat Memuaskan

Sumber: Data diolah kembali

Tabel 5.3 menunjukkan statistik deskriptif mengenai tingkat kepuasan kerja responden. Untuk mengetahui makna angka dalam tabel skor rerata maka

skor rerata dikategorikan dalam empat kelompok. Kelompok pertama, dengan skor rerata 1,00 – 1,75 disebut sangat tidak puas. Kelompok kedua, dengan skor rerata 1,76 – 2,50 disebut tidak puas. Kelompok ketiga disebut memuaskan jika skor rerata 2,51 – 3,25. Kelompok keempat disebut sangat memuaskan jika skor rerata 3,26 – 4,00.

Bagian berikut ini menjelaskan kepuasan karyawan terhadap sembilan dimensi kepuasan kerja. Tingkat kepuasan dijelaskan berdasarkan urutan tingkat kepuasan tertinggi hingga tingkat kepuasan terendah.

### 5.2.1 Kepuasan terhadap Pekerjaan (*Nature of Work*)

Tingkat kepuasan tertinggi berdasarkan dimensi bagi karyawan PT SAI Indonesia adalah dimensi pekerjaan (*nature of work*) dengan skor rerata 3,09. Dari tabel 5.4 diketahui *mean score* kepuasan kerja berdasarkan pernyataan yang *valid*, yaitu: (27) “Saya merasa bangga terhadap apa yang saya lakukan dalam pekerjaan saya,” dan (35) “Saya menikmati pekerjaan saya.” Rerata dari kedua pernyataan tersebut menunjukkan kategori skor memuaskan.

Kalau ditelusuri dari usaha-usaha yang dilakukan oleh manajemen selama ini, hasil penelitian ini mungkin tidak mengejutkan, meskipun tujuan usaha-usaha tersebut bukan pertama-tama ditujukan untuk kepuasan kerja karyawan. Sebelum tahun 2006, manajemen seringkali menerima keluhan dari karyawan yang tidak bangga dan percaya diri bekerja di PT SAI Indonesia menghadapi pesaing dari perusahaan lain yang mungkin lebih besar dan lebih membanggakan. Situasi itu diperburuk lagi dengan anggapan bahwa produk lokal yang ditawarkan oleh perusahaan pasti lebih rendah mutunya daripada produk-produk dari luar negeri yang dianggap lebih baik dan berkualitas.

**Tabel 5.4 Rerata Pernyataan Dimensi Pekerjaan**

Pernyataan	Mean	Kategori	Std. Deviation
x27	3,10	Memuaskan	0,53
x35	3,05	Memuaskan	0,47

Sumber: Data diolah kembali

Keluhan-keluhan yang dilontarkan karyawan dirasakan cukup mengganggu sehingga manajemen merasa perlu mempertimbangkan untuk

membuat program *continuous improvement* yang diawali dengan perubahan *mindset* karyawan terhadap pekerjaan. Pelatihan ini dikenal dengan *training* militeristik “jerit malam” yang salah satu tujuannya adalah menciptakan rasa percaya diri dan bangga bekerja di perusahaan PT SAI Indonesia. Pelatihan ini ditujukan dan diawali dari level *manager*, *supervisor*, kemudian disusul *training* untuk semua level bawah. Perubahan tersebut memang tidak mudah dan berlangsung dengan pelatihan berkelanjutan hingga saat ini (wawancara dengan Prasetya, 2008). Hasil penelitian ini mungkin menjadi *signal* yang menunjukkan bahwa ada beberapa perubahan penting di dalam PT SAI Indonesia.

### 5.2.2 Kepuasan terhadap Rekan Kerja (*Coworkers*)

Dimensi teratas kedua dalam kepuasan kerja adalah dimensi rekan kerja (*coworkers*) dengan  $\mu$ : 3,08. Dari tabel 5.5 diketahui rerata masing-masing pernyataan yang valid. Kedua pernyataan tersebut adalah: (7) “Saya suka bekerja dengan orang-orang di tempat saya,” dan (25) “Saya menikmati bekerjasama dengan rekan kerja saya.” Kedua pernyataan termasuk dalam kategori memuaskan.

Masih satu paket dengan program *continuous improvement*, manajemen juga melakukan semacam program pelatihan *teamworking* dan *leadership*. Idenya adalah perlunya menciptakan individu yang mandiri tetapi sekaligus memperkuat tim dalam organisasi dengan lebih mengenal setiap karyawan sebagai rekan kerja yang saling membantu dan bisa diajak bekerjasama. Program *training* sengaja diciptakan untuk menciptakan kekompakan tim dan antar rekan kerja (wawancara II, Prasetya, 2008).

**Tabel 5.5 Rerata Pernyataan Dimensi Rekan Kerja**

Pernyataan	Mean	Kategori	Std. Deviation
x7	3,08	Memuaskan	0,57
x25	3,11	Memuaskan	0,49

Sumber: Data diolah kembali

Dalam beberapa pelatihan diperagakan bagaimana karyawan yang tidak mampu menunjukkan kerjasama yang baik mengakibatkan kerugian, baik untuk

diri sendiri, kelompok maupun perusahaan. Berbekal dari pengalaman pelatihan tersebut, karyawan diajak menyadari bahwa cepat atau lambat, jika karyawan tidak menyadari akan pentingnya rekan kerja sebagai satu tim dan sekaligus rekan untuk berpacu dan bersaing, pada akhirnya akan merugikan individu, rekan kerja, dan perusahaan sebagai institusi yang menjadi pusat aktivitas. Perusahaan akan runtuh menghadapi pesaing dari luar jika di dalamnya ternyata rapuh. Maka tidak ada jalan lain kecuali bekerjasama dengan rekan kerja (Wawancara II, Prasetya, 2008).

### 5.2.3 Kepuasan terhadap Supervisi (*Supervision*)

Kepuasan karyawan terhadap dimensi supervisi berkaitan dengan kepuasan terhadap atasan langsung. Kepuasan terhadap dimensi ini menduduki posisi ketiga dengan kategori memuaskan ( $\mu$ : 2,80). Ada beberapa alasan mengapa karyawan puas dengan dimensi supervisi. Adanya perhatian khusus dari atasan terhadap karyawan di bawahnya, misalnya dalam hal pendampingan dan pembinaan untuk karyawan di departemen masing-masing sehingga meningkatkan kemampuan bekerja dengan baik. Kedua, perlakuan terhadap bawahan harus disertai dengan perlakuan yang adil. Ketiga, tahapan atau proses ini berlangsung dengan terarah dalam perusahaan, sehingga karyawan dengan sendirinya menyukai atasannya.

Respon karyawan menyetujui pernyataan-pernyataan yang ada dalam dimensi supervisi, yaitu: (3) “Atasan saya kompeten melakukan tugas-tugasnya,” (12) “Atasan saya memperlakukan saya secara adil,” (21) “Atasan memerhatikan anak buahnya,” dan (30) “Saya menyukai atasan saya,” menunjukkan keberhasilan usaha-usaha yang dilakukan sebelumnya oleh manajemen PT SAI Indonesia. Rerata pernyataan yang valid masuk dalam kategori memuaskan dapat dilihat dalam tabel 5.6.

### 5.6 Rerata Pernyataan Dimensi Supervisi

Pernyataan	Mean	Kategori	Std. Deviation
x3	2,80	Memuaskan	0,65
x12	2,86	Memuaskan	0,77
x21	2,69	Memuaskan	0,83
x30	2,83	Memuaskan	0,68

Sumber: Data diolah kembali

Dengan hasil penelitian yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan meningkat ketika atasan menaruh perhatian dan mendukung bawahan secara personal, memiliki sikap pengertian dan bersahabat, mampu menghargai kinerja karyawan, serta mampu mendengarkan pendapat karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat dari teori yang menyatakan bahwa kualitas hubungan atasan dan bawahan memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Sias, 2005; Mathis & Jackson, 2003; Vroom, 1990). Selain itu, hubungan tersebut menunjukkan bahwa pola hubungan yang sudah terbentuk dalam perusahaan akan menciptakan karyawan mampu merasakan kehadiran dirinya sebagai individu yang memiliki arti bagi orang lain karena dihargai atasannya. Itu berarti bahwa karyawan merasa dibutuhkan oleh perusahaan melalui atasannya. Ketika hal itu terjadi, kepuasan kerja akan muncul dengan sendirinya (Yanovsky, 2002).

#### **5.2.4 Kepuasan terhadap Komunikasi (*Communication*)**

Sikap responden terhadap dimensi komunikasi adalah memuaskan ( $\mu$ : 2,79). Keempat pernyataan termasuk dalam kategori *valid* (Tabel 5.7). Ketika perusahaan sedang mengalami penurunan target penjualan pada tahun 2005-2006, berbagai perubahan telah dilakukan, termasuk pertama kalinya mengangkat CEO baru dari luar Indonesia. Dengan pengangkatan CEO baru tersebut diharapkan adanya perubahan dalam perusahaan, namun hal itu tidak terjadi. Karena tidak ada perubahan yang signifikan, manajemen mencoba melakukan terobosan lainnya, yaitu berturut-turut mengundang tiga konsultan besar (AB Susanto, Indian BSC, dan Hermawan Kartajaya) untuk melakukan terobosan demi perubahan organisasi. Kendati demikian, menurut hasil kinerja perusahaan, perusahaan ini tidak juga mengalami perubahan signifikan. Beberapa target yang dicanangkan perusahaan malah mengalami kemerosotan. Dengan demikian, keempat terobosan itu dianggap gagal total.

Menarik bahwa kendati keempat terobosan itu dianggap gagal total tetapi bagi mereka yang ikut terlibat aktif dalam proses perubahan tersebut, ternyata mulai menyadari dan mengetahui bahwa ada beberapa kelemahan mendasar dari proses perubahan itu. Salah satu penyebab kegagalan perubahan itu adalah adanya

beberapa departemen yang tidak mendukung perubahan, yang kemungkinan besar disebabkan oleh komunikasi yang buruk atas ke bawah.

Komunikasi yang tidak berfungsi dengan baik, baik itu komunikasi antar departemen, antar cabang, antar kota, antar daerah dst, maupun proses menangkap inti yang mau disampaikan, mengakibatkan perubahan yang dikumandangkan oleh manajemen tidak pernah berjalan mulus. Diduga bahwa ternyata tidak banyak departemen yang menyetujui perubahan tersebut karena komunikasi yang tidak jalan.

Selain itu, diduga penyebab lainnya adalah lemahnya proses komunikasi sehingga proses pemahaman terhadap maksud perubahan tidak ditangkap dan dimengerti dengan jelas di seluruh tubuh organisasi. Nantinya, ketika perubahan digerakkan oleh Direktur Utama PT SAI Indonesia saat ini, dimensi proses komunikasi ini sangat diperhatikan. Menurutnya, proses sekecil apapun yang dilakukan dalam perusahaan, esensi perubahan itu harus dipahami lebih dulu secara jelas oleh setiap karyawan dimanapun posisinya dalam organisasi, kemudian baru maju ke tahap selanjutnya (Wawancara II, Prasetya, 2008).

Jika dugaan tersebut benar, maka ketika karyawan PT SAI Indonesia memilih setuju atas pernyataan-pernyataan dalam dimensi komunikasi, seperti (9) “Komunikasi berjalan dengan baik dalam perusahaan ini,” (18r) “Tujuan atau sasaran organisasi ini jelas,” (26r) “Saya seringkali merasa bahwa saya tidak tahu apa yang terjadi dalam perusahaan ini,” (36r) “Penugasan kerja (*work assignment*) tidak disampaikan dengan jelas,” maka dimensi ini memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut sesuai dengan pendapat dalam penelitian yang menunjukkan bahwa dimensi komunikasi yang berjalan dengan baik dalam perusahaan akan memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan (Downs & Hazen, dalam Booppanon, 2008). Keempat pernyataan tersebut adalah valid (Tabel 5.7).

**Tabel 5.7 Rerata Pernyataan Dimensi Komunikasi**

Pernyataan	Mean	Kategori	Std. Deviation
x9	2,80	Memuaskan	0,64
x18	3,09	Memuaskan	0,73
x26	2,46	Tidak Memuaskan	0,68
x36	2,79	Memuaskan	0,69

Sumber: Data diolah kembali

### 5.2.5 Kepuasan terhadap Promosi (*Promotion*)

Tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap promosi berada di urutan kelima dengan kategori skor memuaskan, ( $\mu$ : 2,77). Pernyataan-pernyataan yang valid ialah (11) “Setiap orang yang melakukan pekerjaannya dengan baik mendapatkan peluang untuk dipromosikan,” (20) “Karyawan di perusahaan ini mendapat promosi seperti di perusahaan lainnya,” dan (33) “Saya puas dengan kesempatan untuk dipromosikan.” Ketiga pernyataan masuk kategori memuaskan (Tabel 5.8).

Karyawan PT SAI Indonesia akan mendapatkan peluang untuk promosi yang disesuaikan dengan hasil kinerja karyawan dan pencapaian target yang ditetapkan oleh perusahaan. Ketika pencapaian target per individu dan per kelompok tercapai, maka biasanya karyawan mendapatkan promosi yang sudah diketahui sejak awal (wawancara II, Prasetia, 2008).

**Tabel 5.8 Rerata Pernyataan Dimensi Promosi**

Pernyataan	Mean	Std. Deviation	Std. Deviation
x11	2,99	Memuaskan	0,75
x20	2,69	Memuaskan	0,65
x33	2,63	Memuaskan	0,67

Sumber: Data diolah kembali

Promosi di PT SAI Indonesia merupakan bagian penting pengembangan karir. Selain itu, promosi juga merupakan salah satu sarana untuk menciptakan daya tarik atau menciptakan kondisi yang menantang untuk tetap bertahan di dalam perusahaan. Promosi sekaligus sebagai alat pemicu dan pendorong persaingan sehat dalam perusahaan dan pada waktu bersamaan, karyawan akan mendapatkan nilai lebihnya. Seseorang yang mencapai target penjualan misalnya, akan mendapatkan promosi karir dan penghargaan dari perusahaan.

Selaras dengan hasil penemuan penelitian ini, promosi memberi peluang bagi karyawan untuk berkembang, menjadi batu loncatan ke jenjang yang lebih tinggi, pemicu semangat kerja dan merasakan tanggung jawab yang lebih besar, serta meningkatnya status sosial karyawan (Varhol, 2000). Oleh karena itu, menurut DeVaro (2006), skema promosi merupakan sumber kepuasan kerja

karyawan (Booppanon, 2008). Selain itu, skema promosi juga merupakan motivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi.

Menurut Prasetya (2008), manajemen sekarang memiliki skema promosi yang lebih jelas yang diterapkan dalam lingkungan kerja PT SAI Indonesia dibandingkan sebelum melakukan perubahan. Adanya skema yang jelas akan mendorong karyawan untuk melakukan usaha terbaik dalam organisasi.

### 5.2.6 Kepuasan terhadap Imbalan (*Pay*)

Dalam penelitian ini, kategori skor responden terhadap dimensi imbalan adalah memuaskan ( $\mu$ : 2,68). Tiga pernyataan memiliki nilai valid, yaitu: (1) “Saya menerima yang adil atas apa yang saya lakukan,” (10r) “Kenaikan gaji jarang terjadi,” (19r) “Dengan gaji yang saya terima saat ini, saya merasa tidak dihargai oleh perusahaan.” Ketiga pernyataan masuk dalam kategori memuaskan (Tabel 5.9).

**Tabel 5.9 Rerata Pernyataan Dimensi Imbalan**

Pernyataan	Mean	Kategori	Std. Deviation
x1	2.66	Memuaskan	0,66
x10	2.75	Memuaskan	0,74
x19	2.65	Memuaskan	0,75

Sumber: Data diolah kembali

Manajemen menyadari bahwa ketika perusahaan hendak melakukan perubahan sejak tahun 2006, aspek imbalan menjadi perhatian yang serius, meskipun dengan tetap mempertimbangkan keadaan keuangan. Manajemen menyadari bahwa perusahaan tidak menjanjikan perubahan besar dalam hal jumlah imbalan (*pay*) mengingat keuangan pada saat itu. Dalam keadaan seperti itu, yang dilakukan manajemen adalah justru merancang sistem imbalan dan remunerasi yang jelas dan kompetitif sehingga memacu karyawan untuk bekerja keras, “kalau perlu, karyawan harus merasa bahwa tanpa usaha keras ‘makan nasi putihpun’ akan susah.” Selain itu, setiap karyawan harus mengetahui dan menyadari bahwa karyawan yang melakukan kinerja terbaik untuk perusahaan diberi perhatian dan penghargaan khusus sehingga mereka tidak merasa

dikorbankan karena diperlakukan secara sama rata dengan karyawan yang kinerjanya biasa (Wawancara II, Prasetya, 2008).

Jadi, bisa disimpulkan bahwa kendati perusahaan tidak menjanjikan imbalan yang besar kepada karyawan, namun dengan sistem imbalan atau remunerasi yang jelas, bersifat kompetitif dan menantang bagi karyawan, imbalan (*pay*) yang ditawarkan tetap memberi kontribusi untuk kepuasan kerja. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Harris, Anseel dan Lievens (2008) yang melaporkan bahwa kepuasan terhadap imbalan itu pertama-tama tidak terletak pada jumlah uang yang diterima karyawan namun terletak pada persepsi karyawan bahwa imbalan yang mereka terima itu bersifat adil. Selain itu, ketika imbalan yang diterima sesuai dengan tuntutan pekerjaan, keahlian dan standar imbalan, maka kepuasan kerja karyawan akan tercipta dan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja.

Mayoritas literatur tentang kepuasan kerja sangat mendukung gagasan bahwa imbalan membawa dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada akhirnya membawa kepuasan kerja. Kendati tidak semua penelitian memaparkan imbalan sebagai sumber utama kepuasan kerja (Essen, 2006; Elliot, 2007; Igalens & Roussel, 1999) namun imbalan tetap dianggap sebagai salah satu kunci penentu yang memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan karena dengan fungsionalitas uang, seseorang bisa melakukan berbagai transaksi.

Dari hasil penelitian berkala pada tahun 2002, 2004, 2005, dan 2006 (dalam Esen, 2006), imbalan (*pay*) selalu masuk dalam kategori *the top five employee job satisfaction aspects*, yang memberi kontribusi utama terhadap kepuasan kerja karyawan. Posisi dimensi imbalan selalu berada dalam lima posisi tertinggi dimensi yang paling memberi kontribusi untuk kepuasan kerja secara global. Oleh karena itu, dimensi ini tetap relevan untuk diperhatikan dan menjadi prioritas perusahaan untuk mengembangkan mutu kerja karyawan jika keadaan keuangan perusahaan memungkinkan.

### **5.2.7 Kepuasan terhadap Kondisi Kerja (*Operating Conditions*)**

Berdasarkan hasil penelitian ini, karyawan merasa puas terhadap dimensi kondisi kerja ( $\mu$ : 2,65). Dua pernyataan yang valid ialah: (6) “Banyak peraturan dan

prosedur membuat saya sulit melakukan pekerjaan dengan baik,” (24r) Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan di perusahaan ini.” Kondisi kerja yang dimaksud adalah peraturan dan prosedur untuk melakukan pekerjaan, birokrasi (*red tape*), dan pekerjaan tambahan (Tabel 5.10).

**Tabel 5.10 Rerata Pernyataan Dimensi Kondisi Kerja**

Pernyataan	Mean	Kategori	Std. Deviation
x6	2,62	Memuaskan	0,70
x24	2,68	Memuaskan	0,68

Sumber: Data diolah kembali

Peraturan dan prosedur adalah bagian yang paling sering muncul dalam kaitan dengan kondisi kerja. Menurut Koss (2005) perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang menarik dan luwes sehingga karyawan diberi kebebasan tetapi dengan tetap bertanggungjawab, mandiri dan lebih bijaksana menerapkan peraturan dan prosedur kerja. Tujuannya adalah agar proses bekerja berlangsung secara efektif dan efisien. Pada hakekatnya, peraturan dan prosedur merupakan salah satu sarana untuk mempermudah melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Keadaan seperti ini berjalan dengan baik dalam perusahaan PT SAI Indonesia.

### 5.2.8 Kepuasan terhadap Penghargaan (*Contingent Rewards*)

Dimensi penghargaan (*contingent rewards*) sebagai bagian penting untuk karyawan dan termasuk dalam kategori memuaskan, dengan *mean* sebesar 2,64. Pernyataan dalam dimensi penghargaan meliputi pengakuan yang diberikan oleh perusahaan dalam bentuk pujian, tanggungjawab, dan wewenang, dan penghargaan (*rewards*) bagi karyawan atas usaha dan kontribusi yang mereka lakukan untuk perusahaan. Dimensi ini sangat bermanfaat untuk jangka panjang karena dengan *rewards* tersebut, karyawan akan terdorong dan dipacu untuk bekerja keras sehingga memberi usaha terbaik untuk kemajuan perusahaan.

Berdasarkan analisis faktor, diketahui tiga dari empat pernyataan masuk dalam kategori *valid*. Ketiga pernyataan tersebut adalah (14r) “Saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak dihargai,” (23r) “Hanya sedikit penghargaan yang

diberikan kepada mereka yang bekerja disini,” (32r) “Saya merasa bahwa usaha saya tidak dihargai sebagaimana mestinya” (Tabel 5.11).

**Tabel 5.11 Rerata Pernyataan Dimensi Penghargaan**

Pernyataan	Mean	Kategori	Std. Deviation
x14	2,83	Memuaskan	0,74
x23	2,35	Tidak Memuaskan	0,71
x32	2,75	Memuaskan	0,62

Sumber: Data diolah kembali

Dimensi *contingent rewards* dikatakan mampu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan (Lawler, 2003; Kirkpatrick, 2006). Menurutnya, pemberian penghargaan merupakan salah satu bagian yang bisa memenuhi kebutuhan psikologis karyawan. Pendapat tersebut bisa benar karena setiap orang yang bekerja dalam perusahaan tidak hanya membutuhkan materi yang diberikan atas kontribusinya bagi kemajuan perusahaan.

Menurut penelitian SHRM yang diadakan sejak tahun 2002, 2004, 2005, dan 2006, dimensi *contingent rewards* yang disebut sebagai *management recognition of employee job performance* yang mencakup *feedback*, *incentives* dan *rewards* selalu masuk dalam kategori 10 besar dari 21 aspek yang memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Sekitar 50% responden setuju bahwa *contingent rewards* itu kontribusinya penting untuk kepuasan kerja (Esen, 2006).

### 5.2.9 Kepuasan terhadap Tunjangan (*Fringe Benefits*)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kategori tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan dimensi tunjangan adalah tidak memuaskan ( $\mu$ : 2,23). Tiga dari empat pernyataan disebutkan valid, yaitu: (4r) “Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya terima: tunjangan kesehatan, *transport*, dan makan,” (13) “Tunjangan yang saya terima sebaik yang ditawarkan perusahaan lain,” (22) “Paket tunjangan yang saya terima sudah layak.” Ketiga pernyataan masuk dalam kategori tidak memuaskan (Tabel 5.12). Oleh karena itu, dimensi ini patut menjadi perhatian utama manajemen. Yang dimaksud dengan dimensi tunjangan

(*fringe benefits*) adalah paket tunjangan yang ditawarkan oleh perusahaan kepada karyawan.

**Tabel 5.12 Rerata Pernyataan Dimensi Tunjangan**

Pernyataan	Mean	Kategori	Std. Deviation
x4	2,26	Tidak Memuaskan	0,88
x13	2,14	Tidak Memuaskan	0,70
x22	2,28	Tidak Memuaskan	0,77

Sumber: Data diolah kembali

PT SAI Indonesia menyediakan beberapa paket tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan *transport*, dan tunjangan makan. Kendati jumlah tunjangan tersebut tidak disebutkan secara spesifik dalam kuesioner namun karyawan merasa bahwa tunjangan yang mereka terima tidak sebaik yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Selain itu, karyawan juga merasa bahwa tunjangan yang diberikan perusahaan belum sesuai dengan yang seharusnya diterima oleh karyawan.

Berdasarkan “komentar dan saran” yang ditulis responden dalam kuesioner, diperoleh informasi bahwa karyawan merasa senang dengan adanya jenis tunjangan yang ditawarkan perusahaan. Persoalannya adalah karyawan tidak puas terhadap tunjangan (*fringe benefits*) dalam hal jumlah atau besaran paket tunjangan. Bagi karyawan, jenis tunjangan yang sekarang mungkin sudah tepat tetapi yang mereka keluhkan adalah soal angkanya. Beberapa bukti dapat dilihat, misalnya dalam kesamaan pendapat mereka yang dicatat dalam “komentar dan saran” kuesioner. Komentar dan saran tersebut, misalnya: “Tunjangan uang makan karyawan harap diperbesar,” “Tolong kesejahteraan ditingkatkan,” “Tunjangan hari raya disesuaikan,” “Perlu rekreasi buat keluarga,” “Tolong tunjangan ditinjau kembali,” dan lain-lain. Komentar dan saran tersebut cukup umum ditulis oleh responden dalam lembar kuesioner.

Berdasarkan hasil penelitian berkala SHRM dari tahun 2002, 2004, 2005, dan 2006 disebutkan bahwa tunjangan (*benefits*) selalu menempati posisi kedua sebagai *the top five employee job satisfaction aspects*. Lebih lanjut, menurut

penelitian tersebut, karyawan menganggap *benefits* sebagai aspek paling penting dan memberi kontributor untuk kepuasan kerja (Esen, 2006).

Tunjangan memang dianggap sebagai penghasilan tambahan yang diterima dari pekerjaan, yang bukan bagian dari gaji, seperti tunjangan kesehatan, *transport* dan lain-lain. Tetapi seringkali tunjangan bisa dianggap sama pentingnya dengan gaji, ketika jumlah tunjangan tersebut cukup besar. Tunjangan biasanya diberikan sebagai daya tarik bagi karyawan dalam perusahaan (Lawler, 1990). Karyawan PT SAI Indonesia merasakan manfaat pentingnya tunjangan untuk menutupi kebutuhan keseharian mereka untuk menunjang aktivitas bekerja. Tunjangan seharusnya mampu menarik dan mempertahankan karyawan terbaik demi perkembangan dan kemajuan perusahaan (Tremblay, Sire & Balkin, 2000).

Beberapa pendapat dan penelitian menunjukkan bahwa kepuasan terhadap tunjangan, pertama-tama bukan soal besarnya angka atau jumlah tunjangan, namun yang paling pokok adalah *process issues*-nya. *Process issues* adalah komunikasi dan perihal membuat keputusannya sebagai bagian penting dari praktek sistem tunjangan (Frauenheim, 2006; Weathington & Tetrick, 2000; Lawler, 1990; Dreher, Ash, & Bretz, 1988;). Oleh karena itu, ada baiknya manajemen mencoba mencari tahu bagaimana karyawan mengetahui sistem tunjangan yang diberikan. Jika sistem tunjangan memang jelas, maka perlu dilakukan penggalian lebih lanjut mengapa karyawan menganggap bahwa tunjangan yang diberikan tidak memuaskan. Selain itu, hal mungkin dapat dilakukan adalah mengdiagnosa seberapa penting tunjangan bagi karyawan dan mengkaitkan dengan perubahan kebutuhan karyawan.

Organisasi seringkali sangat menjaga kerahasiaan berkaitan dengan tunjangan. Hanya sedikit organisasi yang secara terbuka mengeluarkan informasi tunjangan, apalagi mendorong karyawan untuk membicarakannya. Ada beberapa model keputusan untuk membuat sistem tunjangan, misalnya *top-down* dan *participative manner*.

Jenis *top-down* itu merupakan model lama kendati demikian sistem ini masih sering dipakai. Sistem *participative manner* memang paling banyak dipakai tetapi sangat tidak mudah dalam prakteknya. Dalam perusahaan besar dan maju, melalui perencanaan berbasis *skill*, perusahaan mengevaluasi masing-masing

kemampuan karyawan untuk mempertimbangkan kenaikan tunjangan karyawannya, dan terlibat aktif dalam melakukan survei mengenai gaji dan tunjangan (Lawler, 1990).

Tidak ada jawaban yang benar dan salah dalam melakukan dan membuat sistem tunjangan yang paling tepat bagi karyawan. Menurut Lawler (1990), yang paling penting adalah apakah seseorang memiliki gambaran yang jelas terhadap apa yang diharapkan dengan apa yang bisa ditawarkan oleh organisasi. Ketika hal tersebut menjadi jelas, pada umumnya karyawan bisa menerima jumlah tunjangan yang diberikan perusahaan, kendati dengan jumlah tersebut tetap tidak memberi kontribusi besar untuk kepuasan kerjanya.

### 5.3 Prediktor Kepuasan Kerja

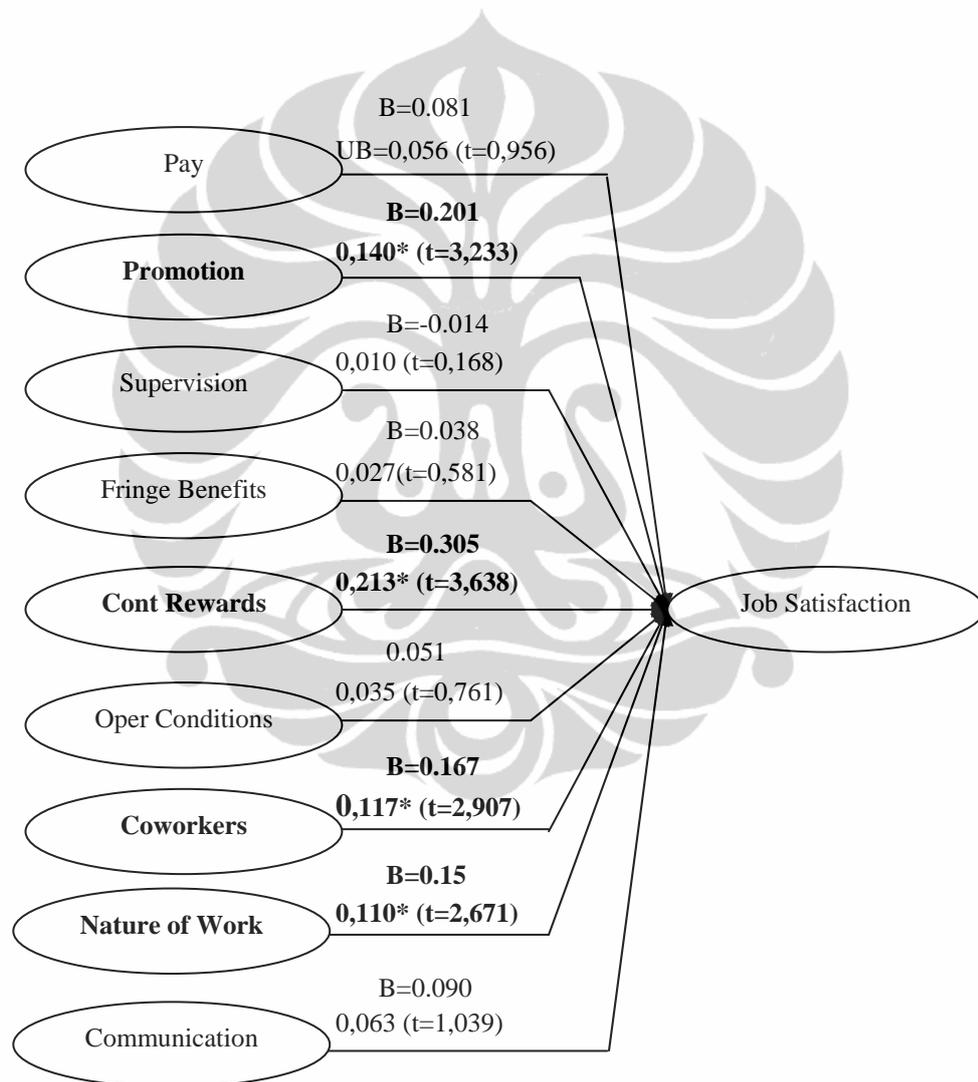
Analisis regresi berganda dipakai untuk menguji sejauh mana kesembilan dimensi kepuasan kerja yang diteliti mampu memprediksi kepuasan kerja secara umum. Berdasarkan model regresi berganda dengan sembilan prediktor, diketahui nilai  $R^2$  sebesar 0,577, artinya bahwa model tersebut mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 57,7%, sedangkan 42,3% lagi dijelaskan melalui faktor-faktor lain di luar model ini (Lampiran 4 pada halaman L-31).

Kolom *unstandardized Beta Coefficients* digunakan untuk mengetahui variabel mana yang paling besar pengaruhnya dalam menentukan kepuasan kerja secara umum. Semakin besar nilai Beta, semakin besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja secara umum (Hastono, 2001). Persamaan dengan menggunakan model analisis regresi berganda adalah sbb:  $3,036 + 0,056*pay + 0,140*promotion + 0,010*supervision + 0,027*fringe\_benefits + 0,213*contingent\_rewards + 0,035*operating\_conditions + 0,117*coworkers + 0,110*nature\ of\ work + 0,063*communication$  (lampiran 4 pada halaman L-31).

Ada empat dimensi yang mampu memprediksi kepuasan kerja karyawan secara signifikan, yaitu dimensi penghargaan (*contingent rewards*) sebesar 0,213; dimensi promosi (*promotion*) sebesar 0,140; dimensi rekan kerja (*coworkers*) sebesar 0,117; dan dimensi pekerjaan (*nature of work*) sebesar 0,110.

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa dimensi penghargaan memiliki pengaruh yang bersifat positif terhadap kepuasan kerja secara umum. Dengan kata lain, semakin tinggi pandangan karyawan terhadap dimensi penghargaan maka

semakin tinggi tingkat kepuasan kerja secara umum. Hasil ini menunjukkan bahwa empat dimensi tersebut bisa menjadi perhatian dari manajemen puncak SAI jika manajemen hendak meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan dimensi lainnya, seperti dimensi imbalan (*pay*), supervisi (*supervision*), tunjangan (*fringe benefits*), kondisi kerja (*operating conditions*), dan dimensi komunikasi (*communication*) tidak mampu memberi pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja (lampiran 4 pada halaman L-31).



**Gambar 5.1 Hasil Model Regresi Berganda**

Sumber: Data diolah kembali, \*Nilai Signifikan

## 5.4 Tingkat Kepuasan Kerja dan Faktor Demografi

Untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor demografi terhadap sembilan dimensi kepuasan kerja dan kepuasan kerja secara umum di PT SAI Indonesia, maka penelitian ini menggunakan analisis deskriptif. Dalam analisis deskriptif ini, digunakan *mean score average* tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor-faktor demografi terhadap masing-masing dimensi kepuasan kerja (*pay, promotion, supervision, fringe benefits, contingent rewards, operating conditions, coworkers, nature of work, dan communication*).

Dalam penelitian ini, uji T dan ANOVA dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan faktor-faktor demografi terhadap sembilan dimensi kepuasan kerja dan kepuasan kerja secara umum. Uji T dilakukan dengan menggunakan *independent sample T test* untuk menguji dua varian, seperti faktor gender yang terdiri dari 2 varian.

Uji ANOVA (*one-way analysis of variance with a post-hoc LSD test*), yang terdapat dalam program *SPSS 17.0* digunakan untuk menguji tingkat perbedaan masing-masing faktor demografi dengan lebih dari dua varian. Faktor demografi yang memiliki lebih dari dua varian, misalnya faktor usia, posisi jabatan, pendidikan, masa kerja, status perkawinan, jumlah tanggungan responden, dan posisi jabatan. Dengan menggunakan uji tersebut dalam program *SPSS 17.0* diketahui perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan masing-masing faktor demografi terhadap sembilan dimensi kepuasan kerja karyawan dan kepuasan kerja secara umum (Lampiran 5A pada halaman L-31; Lampiran 5B pada halaman 61).

### 5.4.1 Gender

**Gender – Sembilan Dimensi.** Dari hasil uji T diketahui, adanya perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor gender terhadap tunjangan (*fringe benefits*) dan komunikasi (*communication*). Perbedaan signifikan tingkat kepuasan berdasarkan faktor gender terhadap dimensi tunjangan ditunjukkan bahwa wanita kurang puas dibandingkan dengan pria. Ini mungkin terjadi karena

wanita membutuhkan lebih banyak kebutuhan yang harus dipenuhi dibandingkan dengan kaum pria dalam perusahaan ini. Sedangkan perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja terhadap dimensi komunikasi ditunjukkan wanita lebih tinggi tingkat kepuasan kerjanya daripada kaum pria (Tabel 5.13). Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hanya sedikit perbedaan signifikan berdasarkan gender terhadap beberapa dimensi kepuasan kerja karyawan.

**Tabel 5.13 Gender dan Kepuasan Kerja**

Dimensi Kepuasan Kerja	Gender		Significance of Difference		
	1	2	F	P	T-Test
	Wanita	Pria			
<i>Pay</i>	2,78	2,73	1,707	NS	
<i>Promotion</i>	2,70	2,64	2,025	NS	
<i>Supervision</i>	3,02	2,67	1,909	NS	
<i>Fringe Benefits</i>	2,38	2,41	4,654	S	1-2
<i>Contingent Rewards</i>	2,81	2,66	0,344	NS	
<i>Operating Conditions</i>	2,78	2,66	0,467	NS	
<i>Coworkers</i>	3,08	2,88	0,637	NS	
<i>Nature of Work</i>	3,07	2,98	3,678	NS	
<i>Communication</i>	2,94	2,70	4,853	S	1-2
<i>General Satisfaction</i>	3,15	2,97	0,456	NS	
N	59	110			

Sumber: Data diolah kembali

#### 5.4.2 Usia

**Usia – Sembilan Dimensi.** Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa golongan usia memiliki perbedaan yang signifikan terhadap delapan dimensi kepuasan kerja, meskipun perbedaan tersebut dilaporkan tidak bersifat *linear* (Tabel 5.14). Pada umumnya, kepuasan terhadap delapan dimensi kepuasan kerja meningkat secara *gradual* dari usia < 25 tahun hingga karyawan dengan kelompok usia 36-45 tahun.

Dari analisis deskriptif tersebut diketahui bahwa kategori skor tingkat kepuasan kerja berdasarkan kelompok usia < 25 tahun terhadap dimensi imbalan (*pay*), promosi (*promotion*), supervisi (*supervision*), tunjangan (*fringe benefits*), penghargaan (*contingent rewards*), dan komunikasi (*communication*) memiliki skor tidak memuaskan. Sementara skor untuk dimensi kondisi kerja (*operating*

*conditions*), rekan kerja (*coworkers*), dan pekerjaan (*nature of work*) memiliki kategori skor memuaskan (Lampiran 5A, pada halaman L-34).

Karyawan dengan kelompok usia <25 hingga kelompok usia 36-45 ditunjukkan memiliki skor kepuasan kerja meningkat. Kepuasan ini mungkin terjadi seiring dengan meningkat secara gradual dari kelompok posisi jabatan karyawan usia <25 hingga kelompok usia 36-45 tahun (tabel 5.16). Sedangkan karyawan dengan kelompok usia 46-55 tahun mengalami penurunan tingkat kepuasan kerja, mungkin disebabkan kurangnya variasi pekerjaan yang mereka lakukan dalam perusahaan. Selain itu, golongan usia ini sudah mendapatkan kebutuhan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk pekerjaannya.

**Tabel 5.14 Usia dan Kepuasan Kerja**

Dimensi Kepuasan Kerja	Tingkatan Usia				Significance of Difference		
	1 <25 thn	2 25-35	3 36-45	4 46-55	F	P	LSD
<i>Pay</i>	2,26	2,83	2,97	2,78	24,714	S	1-2,1-3,1-4
<i>Promotion</i>	2,24	2,74	2,81	2,78	16,913	S	1-2,1-3,1-4
<i>Supervision</i>	2,26	2,92	3,03	2,75	19,662	S	1-2,1-3,1-4,3-4
<i>Fringe Benefits</i>	1,93	<b>2,42</b>	2,61	2,53	15,872	S	1-2,1-3,1-4,2-3
<i>Cont Rewards</i>	2,20	2,75	2,91	2,68	24,840	S	1-2,1-3,1-4,2-3,3-4
<i>Oper Conditions</i>	<b>2,59</b>	2,67	2,84	2,76	1,252	NS	
<i>Coworkers</i>	<b>2,70</b>	2,91	3,12	2,93	12,048	S	1-2,1-3,1-4,2-3,3-4
<i>Nature of Work</i>	<b>2,72</b>	2,97	3,22	2,98	19,968	S	1-2,1-3,1-4,2-3,3-4
<i>Communication</i>	2,34	2,81	3,05	2,73	20,853	S	1-2,1-3,1-4,2-3,3-4
<i>Gen Satisfaction</i>	2,03	3,02	3,52	3,40	123,25	S	1-2,1-3,1-4,2-3,2-4
N	38	45	66	20			

Sumber: Data diolah kembali

**Usia – Kepuasan Kerja secara Umum.** Dari hasil uji ANOVA diketahui adanya perbedaan signifikan tingkat kepuasan responden berdasarkan kelompok usia terhadap kepuasan kerja secara umum (Lampiran 5B pada halaman L-61). Kelompok responden dengan usia kurang dari 25 tahun memiliki kategori skor rata-rata tidak memuaskan ( $\mu$ : 2,03), responden usia 25-35 tahun memiliki kategori skor memuaskan ( $\mu$ : 3,02), dan responden usia 36-45 tahun memiliki kategori skor sangat memuaskan ( $\mu$ : 3,52), usia 46-55 tahun memiliki kategori skor sangat memuaskan ( $\mu$ : 3,40).

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi usia responden maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Tetapi peningkatan

kepuasan tersebut tidak murni bersifat *linear*, karena pada saat usia responden memasuki usia puncak (46-55 tahun), tingkat kepuasan responden justru mulai mengalami penurunan (Tabel 5.14).

Hasil penelitian terhadap responden di PT SAI Indonesia konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Franek (2008) di Ceko, Eropa Timur, yaitu semakin tinggi usia responden maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya. Lebih lanjut, Franek (2008) melaporkan bahwa pada saat usia responden memasuki usia puncak yaitu usia 40 tahun ke atas, tingkat kepuasan responden mulai menurun.

Adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan usia terhadap kepuasan kerja secara umum mungkin disebabkan beberapa hal. Pertama, semakin tinggi usia karyawan, maka karyawan memiliki tingkat kematangan dan keterampilan yang lebih baik untuk melakukan tugas dan pekerjaan yang diemban daripada usia sebelumnya.

Kedua, meningkatnya kepuasan kerja seiring dengan tingginya usia seseorang mungkin disebabkan oleh besarnya pengalaman responden yang berdampak positif terhadap besarnya peluang responden mengatasi masalah di tempat kerja. Dengan usia yang semakin tinggi tersebut, karyawan mungkin mendapatkan peluang-peluang lain seperti kenaikan gaji, mendapatkan peluang promosi naik jabatan. Selain itu, karyawan juga bisa kemungkinan mendapatkan privilese senioritas dalam perusahaan, jika privelese senioritas tersebut diperhitungkan oleh manajemen.

Ketiga, perbedaan signifikan tersebut mungkin disebabkan oleh situasi dan keinginan responden, yaitu saat usia meningkat, pada saat yang bersamaan karyawan justru menginginkan pekerjaan yang menetap. Hasil penelitian di SAI konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Gavin dan Vinten (2005) terhadap responden dengan latar belakang berbagai profesi dan posisi jabatan kerja di Inggris, Irlandia dan Amerika. Dalam penelitian tersebut dilaporkan bahwa usia yang semakin tinggi, pada umumnya memiliki tingkat kepuasan kerja.

Penelitian Gavin dan Vinten (2005) melaporkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi disebabkan oleh karyawan yang semakin tinggi usianya menginginkan situasi kerja yang menetap. Itu berarti bahwa karyawan

menyesuaikan diri dengan situasi mereka bekerja. Sebaliknya, kenyataan bahwa karyawan dengan kelompok usia muda selalu mencari berbagai peluang untuk pekerjaan yang lebih baik dari sudut imbalan, promosi, supervisi dan dimensi lainnya, baik di dalam perusahaan maupun peluang di luar perusahaan. Dengan demikian, memenuhi kebutuhan dan harapan kelompok usia muda tidak mudah.

### 5.4.3 Masa Kerja

**Masa Kerja – Sembilan Dimensi.** Hasil uji ANOVA menunjukkan perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor masa kerja hanya terhadap dimensi promosi dan kondisi kerja. Perbedaan signifikan ditunjukkan antara tiga golongan masa kerja, yaitu: golongan masa kerja kurang dari 1 tahun dengan golongan masa kerja 6-10 tahun, golongan masa kerja 6-10 tahun dengan golongan masa kerja 11-20 tahun. Sedangkan perbedaan signifikan terhadap kondisi kerja hanya ditunjukkan dua golongan masa kerja, yaitu: golongan masa kerja 3-5 tahun dengan golongan masa kerja 6-10 tahun (Tabel 5.15). Masa kerja tidak memiliki perbedaan signifikan terhadap kepuasan kerja secara umum.

**Tabel 5.15 Masa Kerja dan Kepuasan Kerja**

Dimensi Kepuasan Kerja	Masa Kerja						Significance of Difference		
	1	2	3	4	5	6	F	P	LSD
	<1thn	1-2	3-5	6-10	11-20	>20			
<i>Pay</i>	2,67	2,78	2,83	2,74	2,72	2,53	0,828	NS	
<i>Promotion</i>	2,46	2,56	2,68	2,91	2,62	2,58	1,541	S	1-4,4-5
<i>Supervision</i>	2,96	2,91	2,88	2,87	2,70	2,55	1,192	NS	
<i>Fringe Benefits</i>	2,54	2,44	2,46	2,29	2,34	2,50	0,564	NS	
<i>Cont Rewards</i>	2,67	2,75	2,74	2,75	2,69	2,52	0,725	NS	
<i>Oper Conditions</i>	2,50	2,72	2,84	2,46	2,69	2,58	1,879	S	3-4
<i>Coworkers</i>	2,79	2,81	3,02	2,97	2,90	2,87	1,134	NS	
<i>Nature of Work</i>	2,92	3,03	3,01	3,00	3,03	2,93	0,210	NS	
<i>Communication</i>	2,67	2,94	2,80	2,84	2,76	2,67	0,389	NS	
<i>Gen Satisfaction</i>	2,83	3,00	2,93	3,26	3,11	2,90	0,976	NS	
N	6	8	60	19	66	10			

Sumber: Data diolah kembali

### 5.4.4 Posisi Jabatan

**Posisi Jabatan – Sembilan Dimensi.** Hasil uji ANOVA menunjukkan perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor posisi jabatan terhadap dimensi kepuasan kerja. Perbedaan tersebut ditunjukkan dalam bentuk *linear*

untuk dimensi *pay*, *supervision*, *coworkers*, *nature of work*, *communication*, artinya semakin tinggi jabatan seseorang dalam PT SAI Indonesia maka semakin tinggi skor tingkat kepuasan kerjanya. Untuk dimensi *promotion* dan *contingent rewards*, posisi jabatan memiliki perbedaan yang signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi tidak dalam bentuk *linear*.

Kepuasan kerja meningkat secara *gradual* dari karyawan dengan posisi jabatan yang rendah hingga posisi jabatan sebagai *assistant manager*. Posisi jabatan sebagai *assistant manager* untuk dua dimensi ini ditunjukkan memiliki tingkat kepuasan tertinggi. Akan tetapi, karyawan dengan posisi *manager* sedikit lebih rendah tingkat kepuasan kerjanya dibandingkan dengan posisi jabatan sebelum *manager*. Untuk dimensi *fringe benefits* dan *operating conditions* ditunjukkan skor kepuasan kerja dalam bentuk *non linear* (Tabel 5.16).

Dari analisis deskriptif tersebut diketahui bahwa posisi jabatan tertinggi, yaitu sebagai *manager* memiliki kategori skor paling memuaskan untuk dimensi *pay*, *supervision*, *operating conditions*, *coworkers*, *nature of work*, *communication*. Jabatan yang sama untuk dimensi dimensi *promotion*, *fringe benefits*, *contingent rewards* memiliki skor memuaskan.

**Tabel 5.16 Posisi Jabatan dan Kepuasan Kerja**

Dimensi Kepuasan Kerja	Level Jabatan					Significance of Difference		
	1	2	3	4	5	F	P	LSD
	<i>Mgr</i>	<i>Ass Mgr</i>	<i>SV</i>	<i>Staff</i>	<i>Kary Biasa</i>			
<i>Pay</i>	3,46	3,25	2,82	2,68	2,62	9,20	S	1-3,1-4,1-5;2-3,2-4,2-5
<i>Promotion</i>	<b>2,92</b>	3,04	2,78	2,62	2,53	4,17	S	2-4,2-5; 3-5;
<i>Supervision</i>	3,38	3,25	3,06	2,86	2,39	14,88	S	1-4,1-5; 2-4,2-5;3-5; 4-5
<i>Fringe Benefits</i>	3,13	3,04	2,39	<b>2,29</b>	2,31	8,77	S	1-3,1-4,1-5;2-3,2-4,2-5
<i>Cont Rewards</i>	<b>2,97</b>	3,07	2,90	2,73	2,46	13,86	S	1-5,2-4,2-5;3-4,3-5;4-5
<i>Oper Conditions</i>	3,33	3,04	<b>2,61</b>	<b>2,64</b>	2,69	3,97	S	1-3,1-4,1-5;2-3,2-4,2-5
<i>Coworkers</i>	3,29	3,23	3,13	2,93	2,76	8,77	S	1-4,1-5;2-4,2-5;3-4,3-5; 4-5;
<i>Nature of Work</i>	3,33	3,22	3,08	3,03	2,86	4,98	S	1-4,1-5; 2-5; 3-5; 4-5;
<i>Communication</i>	3,29	3,19	2,94	2,85	2,46	12,03	S	1-4,1-5,2-4,2-5,3-5,4-5
<i>Gen Satisfaction</i>	4,00	3,50	3,19	3,00	2,78	7,10	S	1-3,1-4,1-5,2-4,2-5,3-5
N	6	12	27	73	51			

Sumber: Data diolah kembali

**Posisi Jabatan – Kepuasan Kerja secara Umum.** Dari uji perbedaan diperoleh perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan posisi jabatan terhadap kepuasan kerja secara umum (Lampiran 5B pada halaman L-61). Hal itu berarti, dari pengujian tersebut diketahui bahwa semakin tinggi jabatan seseorang maka semakin tinggi tingkat kepuasannya secara umum.

Tabel 5.16 menunjukkan hasil skor rata-rata tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan posisi jabatan. Responden dengan posisi *manager* memiliki kategori skor sangat memuaskan ( $\mu$ : 4,00); responden dengan posisi *Assistant Manager* memiliki kategori skor sangat memuaskan ( $\mu$ : 3,50), responden dengan posisi *Supervisor* memiliki kategori skor memuaskan ( $\mu$ : 3,19), responden dengan posisi *Staff* memiliki kategori memuaskan ( $\mu$ : 3,00), dan responden dengan posisi karyawan biasa memiliki kategori skor memuaskan ( $\mu$ : 2,78).

Hasil penelitian ini mungkin bisa menjelaskan bahwa semakin tinggi jabatan seseorang, semakin tersedia berbagai tawaran dari perusahaan baik itu peluang kenaikan gaji, promosi, dan tunjangan. Selain itu, karyawan yang mendapatkan posisi jabatan yang semakin tinggi juga mendapatkan berbagai biasanya fasilitas kerja yang mendukung segala aktivitas pekerjaannya.

Dengan demikian, semua peluang dan fasilitas tersebut semakin memperkuat tingkat kepuasan kerja karyawan. Selain peluang dan berbagai fasilitas tersebut, karyawan dengan posisi jabatan yang semakin tinggi, mungkin juga mendapatkan kebebasan dan fleksibilitas yang lebih besar dibandingkan dengan posisi jabatan yang lebih rendah. Kebebasan dan fleksibilitas tersebut bagaimanapun juga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, walaupun tingginya kebebasan dan fleksibilitas tersebut menuntut tanggungjawab yang lebih besar pula.

#### 5.4.5 Status Perkawinan.

**Status Perkawinan – Sembilan Dimensi.** Data menunjukkan bahwa faktor status perkawinan memiliki perbedaan yang signifikan dalam tingkat kepuasan kerja terhadap delapan dimensi kepuasan kerja (*pay, promotion, supervision, fringe benefits, contingent rewards, coworkers, nature of work, dan communication*)

tetapi memiliki perbedaan yang tidak signifikan terhadap dimensi *operating conditions*.

Perbedaan tersebut ditunjukkan dalam bentuk *linear* untuk dimensi *pay*, *supervision*, *contingent rewards*, *nature of work*, dan *communication*. Sedangkan untuk dimensi *promotion*, *fringe benefits*, *operating conditions*, dan *coworkers*, tingkat kepuasan kerja memiliki perbedaan signifikan dalam bentuk *non linear* (Tabel 5.17).

Karyawan dengan status belum kawin ditunjukkan memiliki skor memuaskan terhadap tiga dimensi kepuasan kerja, yaitu *operating conditions*, *coworkers*, dan *nature work*. Sedangkan untuk dimensi lainnya, kategori skor kepuasan kerja ditunjukkan tidak memuaskan. Tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan status pernah kawin dan status kawin ditunjukkan memiliki skor yang memuaskan kecuali untuk dimensi promosi (*promotion*) dan tunjangan (*fringe benefits*).

Dari hasil penelitian tersebut diketahui bahwa adanya perbedaan signifikan tingkat kepuasan berdasarkan status perkawinan terhadap beberapa dimensi yang sudah disebutkan, yaitu: responden dengan status Sudah Kawin memiliki tingkat kepuasan lebih tinggi daripada responden yang Belum Kawin. Tingkat kepuasan responden dengan status Belum Kawin lebih rendah daripada tingkat kepuasan responden dengan status Pernah Kawin.

**Tabel 5.17 Status Perkawinan dan Kepuasan Kerja – Sembilan Dimensi**

Dimensi Kepuasan Kerja	Status Perkawinan			Significance of Difference		
	1	2	3	F	P	LSD
	Belum K	Pernah K	Kawin			
<i>Pay</i>	2,18	2,63	2,85	24,259	S	1-3
<i>Promotion</i>	2,18	<b>2,13</b>	2,75	20,466	S	1-3, 2-3,
<i>Supervision</i>	2,31	2,75	2,88	10,697	S	1-3,
<i>Fringe Benefits</i>	2,03	2,75	<b>2,45</b>	6,689	S	1-3,
<i>Contingent Rewards</i>	2,31	2,67	2,78	18,854	S	1-3,
<i>Operating Conditions</i>	2,68	2,88	<b>2,71</b>	0,132	NS	
<i>Coworkers</i>	2,72	3,00	<b>2,98</b>	5,099	S	1-3
<i>Nature of Work</i>	2,81	2,88	3,05	4,271	S	1-3
<i>Communication</i>	2,46	2,50	2,85	6,603	S	1-3
<i>General Satisfaction</i>	2,00	3,00	3,21	48,286	S	1-2,1-3
N	24	2	143			

Sumber: Data diolah kembali

**Status Perkawinan – Kepuasan Kerja secara Umum.** Hasil penelitian menunjukkan perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan status perkawinan terhadap kepuasan kerja secara umum (Lampiran 5B pada halaman L-61). Hasil penelitian tersebut melaporkan bahwa responden dengan status Sudah Kawin, tingkat kepuasan kerjanya lebih tinggi terhadap kepuasan kerja secara umum (*general satisfaction*) daripada responden dengan status Belum Kawin dan status Pernah Kawin.

Tabel 5.17 menunjukkan rata-rata tingkat kepuasan berdasarkan status perkawinan terhadap kepuasan kerja secara umum. Responden yang Sudah Kawin memiliki kategori skor puas ( $\mu$ : 3,21), sedangkan responden yang Pernah Kawin memiliki kategori skor memuaskan ( $\mu$ : 3,00) dan responden Belum Kawin memiliki kategori skor tidak memuaskan ( $\mu$ : 2,00).

Dari hasil penelitian terhadap responden di SAI diketahui bahwa faktor demografi seperti gender, pendidikan, masa kerja, departemen kerja, dan jumlah tanggungan responden, tidak mampu menunjukkan tingkat perbedaan secara signifikan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja secara umum (*general satisfaction*). Hasil penelitian tersebut konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya terutama dalam faktor gender dan departemen kerja. Hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan adanya perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor pendidikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebenarnya, dalam hal faktor pendidikan, hasil yang sama juga ditunjukkan konsisten di SAI, tetapi perbandingan tidak bisa dilakukan karena jumlah responden untuk jenjang pendidikan terendah, SD hanya satu responden sehingga tidak memungkinkan dilakukan *one-way analysis of variance with a post-hoc LSD test*. Faktor lainnya: masa kerja, dan jumlah tanggungan, tidak memiliki perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja.

## 5.6 Diskusi

### 5.6.1 Gambaran Umum Kepuasan Kerja

Penelitian dengan topik kepuasan kerja karyawan merupakan penelitian yang pertama kali dilakukan di PT SAI Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan adalah memuaskan. Kepuasan ini mungkin terbentuk atas berbagai usaha yang telah dilakukan oleh manajemen, walaupun sebenarnya tujuan perubahan dilakukan bukan pertamanya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Tujuan perubahan yang dilakukan sejak tahun 2006 itu justru dipicu oleh merosotnya penjualan tahun 2005-2006, dan manajemen menduga terjadinya kemerosotan tersebut disebabkan oleh rendahnya motivasi karyawan. Sedangkan pemicu perubahan dari faktor eksternal adalah perlunya realisasi bahwa pasar digerakkan oleh *distribution channel*, dan perusahaan-perusahaan besar dan berhasil seperti Unilever dan P&G Indonesia telah menggunakan konsep *Trade Marketing* (Wawancara I, Prasetya, 2008).

Merosotnya penjualan, yang menjadi faktor utama penggerak perusahaan ini, yang diduga karena rendahnya motivasi karyawan, mendorong manajemen berusaha melakukan terobosan-terobosan baru. Pertama, perusahaan berusaha sedapat mungkin membentuk pekerjaan itu sendiri menjadi pekerjaan yang memberi makna dan berarti bagi karyawan melalui pelatihan-pelatihan dan pengalaman baru. Sebelum perubahan signifikan membawa hasil, banyak karyawan, terutama mereka yang terjun langsung dengan pesaing di lapangan, meragukan apakah bisa dan mungkin produk-produk yang dijual SAI sebagai produk-produk lokal bisa diterima pasar. Berdasarkan pengalaman ini, dibentuk pola pelatihan yang mampu membentuk rasa bangga dan percaya diri terhadap usaha dan pekerjaan karyawan, secara khusus terciptanya kemampuan karyawan untuk menjual produk lokal.

Usaha manajemen dan karyawan ini tidak sia-sia, beberapa penghargaan berhasil diraih, misalnya *Golden Indonesia Best Brand Award* untuk kategori *Foundation and Face Moisturizer* untuk SariAyu MT, *Superbrands Award* untuk MTG oleh *The Indonesian Superbrands Council*, dan *Best Brand Awards* oleh manajalah SWA dan Mars untuk SariAyu MT. Selain itu, pola-pola *mentoring*,

*coaching*, dan *sharing* informasi terbentuk dengan baik dalam perusahaan ini. Kebanggaan karyawan untuk bekerja terungkap juga dalam “Komentar dan Saran” yang ditulis dalam kuesioner, yaitu bangga atas nama besar MTG. Pekerjaan yang dibentuk dan dipercayakan melalui pelatihan dan nama besar MTG membentuk persepsi dan sikap karyawan melihat pekerjaan mereka memberi arti dan layak dibanggakan.

Dimensi kedua yang memuaskan di PT SAI Indonesia adalah dimensi rekan kerja (*coworkers*). Hasil ini menunjukkan bahwa dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, yang menonjolkan kemampuan dan keahlian individu, ternyata hubungan atau konteks sosial masih dianggap penting. Oleh karena itu, berdasarkan penelitian ini, dimensi rekan kerja tetap relevan untuk memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Apa yang dilakukan manajemen selama ini seperti “program training NLP” untuk menciptakan *teamworking*, dan yang masih menjadi program perusahaan ini hingga saat ini, mungkin sudah benar dan perlu dipertahankan. Selain itu, manajemen mungkin bisa mengeksplorasi metode-metode lain untuk pengembangan tim kerja dan metode-metode yang membangun relasi antar rekan kerja.

Untuk supervisi, manajemen misalnya mengeksplorasi metode kepemimpinan administratif. Selama ini, perusahaan melakukan program *training* yang berkaitan dengan *leadership* dengan mengundang semua *manager* dari semua wilayah di Indonesia. Untuk supervisi, manajemen misalnya mengeksplorasi metode kepemimpinan administratif. Dengan metode tersebut diharapkan mampu mengarahkan model manajemen produktif dan meningkatkan kesesuaian dengan kebutuhan organisasi. Hubungan atasan dan bawahan ini bisa juga dimediasi dengan sarana lain seperti pertemuan berkala dan sistem komunikasi yang baik antar mereka.

Komunikasi dianggap penting ketika perusahaan mengalami kegagalan terhadap perubahan yang dilakukan manajemen. Perubahan yang dimulai dengan pergantian CEO hingga mengundang 3 konsultan besar dianggap gagal karena salah satunya disebabkan oleh komunikasi yang tidak berfungsi dengan baik. Atas dasar keadaan tersebut, ketika manajemen melakukan perubahan, manajemen

menerapkan perlunya kesepahaman yang sama terhadap suatu tindakan dan aktivitas dalam organisasi melalui komunikasi yang dilakukan dengan baik. Tindakan-tindakan yang dilakukan manajemen memperbaiki sistem komunikasi mungkin memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan terhadap dimensi komunikasi.

Menurut penelitian dan pendapat kebanyakan responden yang dilakukan secara global, dimensi imbalan tetap menonjol sebagai dimensi yang memberi kontribusi penting untuk meningkatkan kepuasan kerja (Esen, 2006). Kendati imbalan (*pay*) belum dianggap paling memuaskan di PT SAI Indonesia, tetapi karyawan menganggap dimensi ini masuk dalam kategori memuaskan. Perubahan yang dilakukan manajemen sejak kegagalan pencapaian target perusahaan dengan pengangkatan CEO dari luar Indonesia dan kegagalan usaha-usaha yang dilakukan oleh tiga konsultan besar, juga berpengaruh terhadap imbalan (*pay*). Manajemen berusaha menerapkan sistem imbalan yang lebih kompetitif kendati jumlah yang diberikan tidak terlalu besar daripada jumlah yang diberikan sebelumnya, artinya perubahan yang dilakukan ialah memperjelas imbalan berdasarkan kinerja karyawan (wawancara bersama dengan Prasetia, 2008). Prosesnya dimulai dari evaluasi kerja yang dilakukan oleh karyawan dan diukur dengan penilaian kinerja. Berdasarkan data-data inilah yang menentukan seseorang mendapatkan nilai *pay*.

Penghargaan (*contingent rewards*) yang diberikan oleh manajemen bagi karyawan juga menjadi prioritas organisasi untuk mengangkat pencapaian target penjualan dari tahun ke tahun. SAI menggunakan semacam *sustaining momentum*, yang mereka sebut "*reward-punishment*," artinya kesuksesan atau kegagalan, keduanya mendapat perhatian. Itu berarti manajemen menerapkan semacam prinsip *recognition to success, punishment to failures*. Pengakuan diharapkan sebagai pendorong untuk meraih pencapaian target dan kesuksesan. Sebaliknya, hukuman diberikan sebagai cambuk untuk tidak menyerah (Wawancara I, Prasetia, 2008). Penghargaan dalam bentuk pengakuan, pujian, dan penugasan mulai ditonjolkan. Hal-hal kecil sedapat mungkin tetap dipakai untuk mendorong kinerja karyawan. Ketika karyawan berhasil mencapai target penjualan yang dicanangkan manajemen, manajemen sangat membedakan antara mereka yang

mencapai target penjualan terendah dengan mereka yang mencapai tingkat penjualan terbesar. Mereka yang berhasil diberi penghargaan dan diundang ke hotel berbintang, sementara mereka yang gagal dihadiahi dengan acara “diceburin”. Tujuan awalnya adalah untuk memacu usaha terbaik setiap karyawan dan sekaligus memberi *signal* kepada karyawan lain bahwa usaha atau kontribusi yang dilakukan bagi perusahaan tetap diperhatikan dan diperhitungkan oleh manajemen (Wawancara I, Prasetya, 2008).

Untuk mendukung kondisi kerja yang baik di SAI, manajemen memperhatikan sarana pendukung kerja seperti meja kantor, AC, komputer dan lain sebagainya. Selain itu, hal penting yang diterapkan manajemen dalam rangka mengubah *old marketing concept* SAI menjadi *market is driven by distribution channel* adalah manajemen memberi keleluasaan terhadap karyawan, terutama bagian *marketing* dan penjualan ke *outlet*, artinya prosedur dan peraturan yang sudah ada tidak perlu diterapkan secara kaku (Wawancara II bersama dengan Prasetya, 2008).

Promosi di PT SAI Indonesia merupakan bagian penting pengembangan karir, dan dianggap sebagai salah satu sarana untuk menciptakan daya tarik atau kondisi yang menantang untuk tetap bertahan di dalam perusahaan. Ada beberapa alasan mengapa ketika perusahaan ini mengangkat CEO baru dari luar, justru dianggap mengalami kegagalan total. Salah satu hal yang disadari adalah pentingnya melakukan promosi dari dalam perusahaan. Promosi yang dilakukan dalam organisasi menjadi semacam pemicu semangat bagi setiap karyawan terbaik dan berprestasi untuk menduduki posisi yang lebih tinggi. Selain itu, promosi yang dilakukan saat ini adalah promosi berbasis kemampuan untuk mencapai target atau sasaran yang disusun oleh manajemen.

Kategori skor kepuasan kerja karyawan terhadap dimensi tunjangan adalah tidak memuaskan. Yang dimaksud dengan dimensi tunjangan (*fringe benefits*) adalah paket tunjangan yang ditawarkan oleh perusahaan kepada karyawan seperti tunjangan kesehatan, *transport* dan tunjangan makan. Dimensi tunjangan terdiri dari empat pernyataan. Dari empat pernyataan tersebut, tiga pernyataan yang valid, yaitu: “Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya terima,” ( $\mu$ : 2,26), “Tunjangan yang saya terima sebaik yang ditawarkan perusahaan lain,” ( $\mu$ :2,14)

dan “Paket tunjangan yang saya terima sudah layak,” ( $\mu$ : 2,28). Ketiga pernyataan tersebut tidak menyebutkan secara khusus jumlah tunjangan yang diberikan oleh perusahaan.

Ada beberapa hal yang mengemuka dalam dalam “komentar dan saran” yang terdapat dalam lembar kuesioner. Pertama, karyawan bangga bekerja di PT SAI Indonesia dan mereka bangga dengan nama besar MTG dalam industri kosmetik. Kedua, karyawan merasa senang dengan adanya tunjangan yang ditawarkan oleh perusahaan. Tetapi lebih lanjut karyawan juga menuliskan permintaan perlunya pembenahan dan penghitungan kembali soal “angka” tunjangan yang diterima karyawan. Tunjangan *transport* dan tunjangan makan dirasakan oleh karyawan sudah tidak cukup untuk memenuhi permintaan kebutuhan mereka. Kedua tunjangan, yaitu tunjangan *transport* dan tunjangan makan paling sering disebutkan untuk diperhatikan dan dibandingkan dengan tunjangan kesehatan.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengapa dimensi tunjangan termasuk dalam kategori tidak memuaskan, hal pertama yang mungkin bisa dilihat adalah bagaimana proses atau pemberian tunjangan dalam perusahaan selama ini. Ketika manajemen sedang mengusung perubahan perusahaan sejak tahun 2006, beberapa terobosan penting sedang dilakukan, antara lain *training*, *culture*, perubahan *old marketing concept* menjadi *market is driven by distribution channel* dan juga perubahan pola insentif dan sistem tunjangan (wawancara II bersama Prasetia, 2008). Tunjangan yang diberikan untuk karyawan adalah tunjangan makan, kesehatan, dan *transport*. Pada saat manajemen melakukan perubahan, tunjangan makan dan *transport* dijadikan sebagai insentif dengan jumlah yang lebih besar. Tujuannya adalah untuk menciptakan *shock therapy* untuk seluruh karyawan SAI Indonesia. Jika tunjangan *transport* tadinya, misalnya sebesar 300, sekarang diubah dengan dinaikkan sebagai insentif sebesar 500 tetapi dengan ketentuan, 500 tersebut akan diberikan kepada karyawan jika target yang ditetapkan tercapai. Jika target tidak tercapai, maka karyawan yang bersangkutan tidak mendapatkan apa-apa. Hal ini agak berbeda dengan kebijakan sebelumnya (wawancara II bersama Prasetia, 2008). Pertanyaan yang menarik ialah apakah pola pemberian tunjangan semacam ini yang membuat tingkat kepuasan kerja karyawan terhadap

tunjangan tidak memuaskan. Jika dugaan benar bahwa pola tunjangan baru ini penyebab ketidakpuasan, maka manajemen mungkin perlu melakukan peninjauan kembali walaupun tentunya dengan tetap melihat kepentingan perusahaan. Atau memang itu harus dipertahankan demi tujuan awal. Adapun tujuan awal pola kebijakan tersebut adalah untuk mendorong dan membangkitkan kesadaran lebih besar dari karyawan perihal tanggungjawab mereka (wawancara I dan II, Prasetya, 2008). Kebijakan itu diterapkan sampai ke level manajerial. Sejak kebijakan baru tersebut, perusahaan berhasil mencapai target penjualan mereka di tahun 2007 dan 2008. Untuk tahun 2009 dikatakan ada kemungkinan melampaui target yang direncanakan.

Menanggapi kebutuhan dan harapan karyawan berkaitan dengan tunjangan (*fringe benefits*) bukan pekerjaan yang mudah untuk menguraikan dan memahaminya. Tetapi, jika manajemen berusaha untuk memahami pentingnya kebutuhan tersebut, beberapa terobosan lain bisa dilakukan. Dengan bukti-bukti riset dan pentingnya karyawan yang dianggap sebagai *key success factor* perusahaan (Martha Tilaar Group, 2006) dan demi kemajuan perusahaan ke depan, maka hasil yang terungkap merupakan poin penting juga dan patut dipertimbangkan.

Beberapa penelitian menunjukkan juga bahwa kepuasan terhadap tunjangan adalah pertama-tama bukan soal besarnya tunjangan dan jenisnya, namun yang paling pokok adalah *process issues*-nya. *Process issues* adalah komunikasi dan perihal membuat keputusan tunjangan sebagai bagian penting dari praktek sistem manajemen tunjangan (Frauenheim, 2006; Weathington & Tetrick, 2000; Lawler, 1990; Dreher, Ash, & Bretz, 1988;). Ada beberapa model keputusan untuk membuat sistem tunjangan, seperti *top-down* dan *participative manner*. *Top-down* termasuk model lama tetapi masih banyak diterapkan dalam perusahaan hingga sekarang. Sistem *participative manner* memang banyak dipakai juga, tetapi sangat tidak mudah dalam prakteknya. Dalam perencanaan berbasis *skill*, perusahaan mengevaluasi masing-masing kemampuan karyawan untuk mempertimbangkan kenaikan tunjangan, dan manajemen terlibat aktif dalam melakukan survei mengenai gaji dan tunjangan untuk karyawan (Lawler, 1990).

Menurut Lawler (1990), tidak ada jawaban yang benar dan salah dalam melakukan dan membuat sistem tunjangan. Menurutnya, justru hal yang paling penting adalah apakah seseorang memiliki gambaran yang jelas terhadap apa yang diharapkan dengan apa yang bisa ditawarkan organisasi. Oleh karena itu, jika perusahaan mau memperhatikan persoalan ini, maka manajemen pertama-tama melakukan penelitian awal (*diagnose*) untuk mengetahui apa sebenarnya tunjangan yang diharapkan dan dibutuhkan oleh karyawan. Selain itu, manajemen bisa meninjau sistem tunjangan yang dilakukan selama ini.

Selanjutnya, Lawler (1990) mengatakan bahwa tunjangan dianggap sebagai penghasilan tambahan yang diterima dari pekerjaan yang bukan bagian dari gaji. Tetapi seringkali tunjangan bisa dianggap sama pentingnya dengan gaji, jika tunjangan tersebut cukup besar untuk menunjang keberlangsungan melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Jika persoalan ini yang dimaksud melalui angka statistik penelitian PT SAI Indonesia yaitu kategori tidak memuaskan, maka manajemen mungkin perlu meninjau jumlah besaran angka yang diberikan. Tentunya, dengan tetap melihat keadaan keuangan perusahaan dan strategi umum yang dilaksanakan perusahaan.

Dilihat dari tujuan penawaran tunjangan, tujuan pertama tunjangan adalah untuk meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi. Tujuan kedua, berfungsi untuk menutupi kebutuhan aktual atau kebutuhan yang diinginkan oleh karyawan, seperti tunjangan keamanan, *provision*, bantuan keuangan dan tiga tunjangan lainnya yang disebutkan yang ada dalam PT SAI Indonesia, tunjangan kesehatan, *transport*, dan tunjangan makan. Tujuan ketiga adalah untuk menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan. Keempat, untuk memastikan bahwa paket tunjangan tersebut bersaing dan menarik sehingga menarik dan mempertahankan karyawan terbaik perusahaan. Tujuan kelima adalah untuk memberikan metode melakukan efisiensi pajak remunerasi (Armstrong & Murlis, 1998). Mengamati arti dan tujuan tunjangan, tujuan kedua mungkin tidak tercapai sehingga menjadi penyebab ketidakpuasan karyawan. Hal ini didukung dari “komentar dan saran” karyawan yang menyebutkan bahwa tunjangan yang ditawarkan dirasakan tidak cukup memenuhi kebutuhan karyawan. Tetapi, jika dilihat dari kepentingan perusahaan jangka

pendek, memang benar bahwa perubahan tunjangan dilakukan untuk menciptakan *shock therapy*, sebagaimana tujuan awalnya, sehingga karyawan melakukan usaha terbaik mereka dalam keadaan kemerosotan penjualan tahun 2006. Pola kebijakan tersebut menciptakan tantangan baru bagi setiap karyawan. Dengan perubahan pola tunjangan ini, tujuan keempat mungkin tercapai, tetapi tujuan lainnya mungkin masih bisa dipertanyakan terutama untuk jangka panjang.

Untuk jangka panjang, manajemen mungkin perlu mempertimbangkan kebijakan yang sekarang dengan sedikit lebih fleksibel. Jika kebijakan lama, misalnya tunjangan diberikan sebesar 300 tanpa memperhitungkan target tercapai atau tidak, sedangkan kebijakan baru justru menghapus tunjangan jika tidak mencapai target dan memberikan tunjangan yang lebih tinggi sebesar 500 jika target tercapai. Kebijakan ini bisa jadi *shock therapy* dan membangunkan kesadaran karyawan. Untuk jangka pendek, tujuan yang dicanangkan mungkin tercapai, tetapi untuk jangka panjang mungkin perlu dipertimbangkan.

Dewasa ini, memahami kepuasan kerja semakin menarik. SHRM melakukan setiap tahunnya, dan menunjukkan *the top five employee job satisfaction aspects*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan dimensi tunjangan (*benefits*) selalu berada dalam posisi antara 1 dan 2. Tahun 2002, responden menganggapnya terpenting kedua, sedangkan menurut survei tahun 2004, 68% responden menyebutkan *benefits* sebagai kontribusi penting untuk kepuasan kerja karyawan. Tahun 2005, 63% responden menyebutkan *benefits* merupakan dimensi paling penting untuk kontribusi kepuasan kerja (Tabel 5.18).

**Tabel 5.18** *The Top Five Contributors To Job Satisfaction*

Aspects of Employee Job Satisfaction	2002 N=604	2004 N=604	2005 N=600	2006 N=604
<i>Compensation/pay</i>	59% (5)	63% (2)	61% (2)	<b>70%</b> (1)
<i>Benefits</i>	64 (2)	68% (1)	63% (1)	<b>66%</b> (2)
<i>Job Security</i>	65% (1)	60% (4)	59% (4)	<b>64%</b> (3)
<i>Flexibility to balance work/life issues</i>	62% (3)	57% (5)	60% (3)	<b>58%</b> (4)
<i>Feeling safe in the work environment</i>	36% (7)	62% (3)	55% (5)	<b>57%</b> (5)

Sumber: Esen, 2006

Hasil penelitian tersebut menunjukkan aspek-aspek yang paling besar memberi kontribusi untuk kepuasan kerja karyawan, yaitu: *compensation*,

*benefits, job security, flexibility to balance work/life issues* dan *feeling safe in the work environment*. Kendati hasil penelitian tersebut tidak bisa berlaku begitu saja untuk setiap negara dan perusahaan, tetapi ada baiknya mempertimbangkan hasil penelitian untuk memprioritaskan perhatian terhadap dimensi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian dengan instrumen yang sama, *Job Satisfaction Survey* mengungkapkan tingkat kepuasan responden memuaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Spector (1997), Franek (2008) di Ceko, dan Kaltenbaugh (2008) di Amerika. Ada beberapa kemiripan dari hasil penelitian mereka. Hasil ke empat penelitian tersebut menunjukkan dimensi pekerjaan (*nature of work*) sebagai dimensi yang paling memuaskan bagi responden.

Dari hasil penelitian tersebut juga terungkap beberapa kesamaan lainnya yaitu karyawan lebih puas terhadap dimensi rekan kerja (*coworkers*), komunikasi (*communication*) dan supervisi (*supervision*). Empat dimensi ini selalu menjadi empat dimensi teratas yang memuaskan bagi responden, termasuk di SAI. Sedangkan dimensi lainnya, selalu berada pada posisi di bawah dengan urutan yang berbeda.

Dalam penelitian SAI, misalnya dimensi dengan kepuasan terendah adalah dimensi tunjangan (*fringe benefits*), kemudian disusul dimensi promosi (*promotion*), dan dimensi kondisi kerja (*operating conditions*), penghargaan (*contingent rewards*), dan imbalan (*pay*). Hasil penelitian Spector (1997) menunjukkan ke empat dimensi tersebut tetap berada pada posisi di bawah dengan urutan yang berbeda. Kepuasan terendah adalah imbalan (*pay*), kemudian disusul kondisi kerja (*operating conditions*), penghargaan (*contingent rewards*) dan tunjangan (*fringe benefits*). Dalam penelitian Franek (2008) dan Kaltenbaugh, kedua penelitian menunjukkan bahwa dimensi yang paling tidak memuaskan adalah dimensi promosi kemudian disusul dimensi imbalan (*pay*), kondisi kerja (*operating conditions*) dan tunjangan (*fringe benefits*).

Tabel 5.19 menunjukkan hasil beberapa penelitian yang menggunakan instrumen *Job Satisfaction Survey* yang dibuat oleh Spector (1997) sebagai perangkat penelitiannya. Dari 4 penelitian tersebut, hanya penelitian di PT SAI yang menggunakan skala Likert 4 *point* sehingga kelihatan hasil skor rerata

tingkat kepuasan kerja di luar SAI jauh lebih tinggi. Tetapi, sebenarnya yang mau diamati dari 4 penelitian tersebut adalah urutan kepuasan terhadap dimensi. Dari semua penelitian, kepuasan tertinggi karyawan selalu terletak dalam dimensi pekerjaan, *nature of work* (Tabel 5.19). Sedangkan kepuasan terendah responden selalu berkisar antara dimensi imbalan (*pay*), promosi (*promotion*) dan tunjangan (*fringe benefits*).

**Tabel 5.19 Rerata Kepuasan Kerja SAI, Spector, Franek, dan Kaltenbaugh**

Dimensi Kepuasan Kerja	PT SAI* Indonesia	Spector (1997)	Franek (2008)	Kaltenbaugh (2008)
<i>Pay</i>	2,68	<b>3,03</b>	3,19	3,58
<i>Promotion</i>	2,77	4,00	<b>3,08</b>	<b>3,14</b>
<i>Supervision</i>	2,80	4,68	4,11	5,11
<i>Fringe Benefits</i>	<b>2,23</b>	3,60	3,31	4,30
<i>Contingent Rewards</i>	2,64	3,43	3,42	4,05
<i>Operating Conditions</i>	2,65	3,40	3,27	4,47
<i>Coworkers</i>	3,08	4,48	4,27	4,95
<b><i>Nature of Work</i></b>	<b>3,09</b>	<b>4,73</b>	<b>4,29</b>	<b>5,32</b>
<i>Communication</i>	2,79	3,63	4,00	4,38
<i>General Satisfaction</i>	3,03	3,78	3,67	4,27

Sumber:\* Data diolah kembali

### 5.6.2 Dimensi yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui ada empat dimensi yang mampu memprediksi kepuasan kerja secara signifikan, yaitu: dimensi penghargaan (*contingent rewards*) sebesar 0,213; dimensi promosi (*promotion*) sebesar 0,140; dimensi rekan kerja (*coworkers*) sebesar 0,117; dan dimensi pekerjaan (*nature of work*) sebesar 0,110. Itu berarti untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dimensi penghargaan, promosi, rekan kerja, pekerjaan menjadi perhatian pertama karena dimensi tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja secara umum.

Penghargaan (*contingent rewards*) dalam perusahaan ini memang menjadi perhatian manajemen. Penghargaan dalam bentuk pengakuan, pujian, penugasan dan lain-lain tetap ditonjolkan. Misalnya, ketika karyawan berhasil mencapai target penjualan yang dicanangkan, manajemen sangat membedakan antara mereka yang mencapai target penjualan terendah hingga bagi mereka yang mencapai tingkat penjualan terbesar. Tujuan awalnya adalah untuk memacu kerja keras kepada setiap karyawan dan memberi *signal* yang jelas kepada karyawan

lain bahwa usaha atau kontribusi sekecil apapun yang dilakukan bagi perusahaan akan tetap diperhatikan dan diperhitungkan oleh manajemen (wawancara bersama dengan Prasetia, 2008).

Manajemen memiliki kewajiban dan tanggungjawab untuk memahami peran dan tanggungjawab karyawan untuk tujuan organisasi. Mewujudkan tanggungjawab tersebut menjadi motivator utama yang menentukan kepuasan kerja karyawan dan membantu karyawan mengidentifikasi dimensi kepuasan kerja yang menumbuh-kembangkan hasil positif untuk rekan kerja, manajemen dan keseluruhan perusahaan. Sebagaimana dikemukakan dalam hasil penelitian sebelumnya bahwa terpenuhinya kebutuhan dan harapan karyawan dalam lingkungan kerjanya akan menciptakan karyawan yang akan lebih mungkin untuk tetap bertahan dan berjuang dalam pekerjaannya dan mengalami kepuasan kerja.

Signifikansinya keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa memahami kepuasan kerja dapat menuntun terhadap pengembangan strategi baru yang dapat membantu karyawan untuk lebih produktif dan mencintai pekerjaannya. Ketika karyawan dibantu untuk meningkatkan pengalaman dan mutu bekerja di SAI, maka pengalaman tersebut akan memperkuat keseluruhan kesejahteraan karyawan.

Untuk PT SAI Indonesia, promosi merupakan alat pemicu persaingan sehat dalam perusahaan. Seseorang yang mencapai target penjualan, misalnya akan mendapatkan promosi karir dan penghargaan lainnya. Selain itu, skema promosi juga merupakan motivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Skema promosi yang jelas ini diterapkan dalam lingkungan kerja PT SAI Indonesia.

Berdasarkan penelitian ini, dimensi rekan kerja tetap relevan untuk memberi kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk rekan kerja, manajemen bisa mengeksplorasi metode-metode pengembangan tim kerja dan metode membangun relasi antar rekan kerja. Melalui berbagai *training* peningkatkan relasi terhadap rekan kerja, manajemen berharap hubungan antar rekan kerja semakin terpadu. Manajemen menyadari bahwa di tengah persaingan bisnis yang semakin menonjolkan kemampuan dan keahlian individu, rekan kerja sebagai *partner* tetap penting.

Dimensi pekerjaan merupakan dimensi dengan kategori paling besar tingkat kepuasan kerja karyawan di antara sembilan dimensi lainnya. Manajemen berusaha sedapat mungkin membentuk pekerjaan itu sendiri menjadi pekerjaan yang memberi makna dan berarti bagi karyawan melalui pelatihan-pelatihan dan pengalaman baru. Sebelum perubahan signifikan membawa hasil, banyak karyawan, terutama mereka yang terjun langsung dengan pesaing di lapangan, meragukan apakah bisa dan mungkin produk-produk yang dijual SAI sebagai produk-produk lokal bisa diterima pasar. Berdasarkan pengalaman ini, dibentuklah pola pelatihan yang mampu membentuk rasa bangga terhadap usaha dan pekerjaan karyawan, secara khusus terciptanya kemampuan karyawan untuk menjual produk-produk lokal.

Dimensi lainnya, seperti dimensi imbalan (*pay*), supervisi (*supervision*), tunjangan (*fringe benefits*), kondisi kerja (*operating conditions*), dan komunikasi (*communication*) diketahui tidak mampu memberi pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Lampiran 4 pada halaman L-31). Kendati kelima dimensi ini tidak mampu menunjukkan pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, namun dalam penelitian sebelumnya ditunjukkan memberi kontribusi signifikan untuk kepuasan kerja. Selain itu, studi dalam berbagai literature menunjukkan juga bahwa dimensi-dimensi tersebut memberi kontribusi signifikan untuk kepuasan kerja. Oleh karena itu, manajemen mungkin tetap perlu melakukan terobosan-terobosan baru untuk meningkatkan kepuasan karyawan terhadap dimensi-dimensi tersebut.

Berdasarkan model regresi berganda dengan sembilan prediktor diketahui bahwa nilai  $R^2$  sebesar 0,577, artinya bahwa model mampu menjelaskan kepuasan kerja sebesar 57,7% sedangkan 42,3% lagi dijelaskan melalui faktor-faktor lain di luar model ini. Itu berarti selain dimensi-dimensi yang sudah dibahas dalam penelitian ini, mungkin perlu juga memperhatikan dimensi lain yang tidak disebutkan disini jika manajemen ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

PT SAI Indonesia sebagai salah satu jenis industri kosmetik dan kesehatan mungkin memiliki beberapa perbedaan untuk mengukur kepuasan kerja dibandingkan dengan industri lainnya. Oleh karena itu, mungkin perlu digali

faktor-faktor lain yang bisa menjelaskan secara lebih tepat tingkat kepuasan kerja karyawan.

### **5.6.3 Kepuasan Kerja dan Faktor Demografi**

Hasilnya uji T terhadap gender menunjukkan perbedaan signifikan hanya terhadap dimensi tunjangan dan komunikasi. Untuk dimensi tunjangan, kendati kedua gender sama-sama tidak puas, tetapi wanita ditunjukkan kurang tidak puas dibandingkan dengan kaum pria, sedangkan untuk dimensi komunikasi perbedaan signifikan, wanita lebih tinggi tingkat kepuasannya dibandingkan dengan kaum pria.

Dengan adanya perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor usia, posisi jabatan, dan status perkawinan terhadap beberapa dimensi kepuasan kerja, ada beberapa hal yang patut didiskusikan. Pertama, terdapat perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja berdasarkan usia dan status perkawinan karyawan terhadap delapan dimensi kepuasan kerja (imbalan, promosi, supervisi, tunjangan, penghargaan, rekan kerja, pekerjaan, dan komunikasi) dan kepuasan kerja secara umum. Faktor usia dan status perkawinan tidak memiliki perbedaan signifikan terhadap dimensi kondisi kerja. Ditunjukkan bahwa semakin tinggi kelompok usia karyawan, yaitu kelompok kurang dari 25 tahun, usia 25-35 tahun, 36-45 tahun, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja terhadap delapan dimensi tersebut. Pada usia 46-55 tahun terjadi penurunan tingkat kepuasan kerja dari kelompok usia sebelumnya. Ini bisa terjadi karena karyawan dengan usia lebih tinggi mendapatkan beberapa kelebihan yang belum diperoleh oleh karyawan usia lebih muda, yaitu pengalaman kerja yang lebih matang, memahami proses kerja dengan baik dibandingkan dengan mereka yang masih tergolong muda. Sementara karyawan dengan usia lebih muda masih membutuhkan proses, pengalaman baru dan penyesuaian kerja dalam perusahaan. Menarik bahwa karyawan dengan golongan usia kurang dari 25 tahun justru puas dengan rekan kerja mereka dan dimensi pekerjaan. Itu berarti rekan kerja mereka sebagai rekan yang juga sama-sama orang baru dalam perusahaan bisa saling membantu dan mendukung satu sama lain. Hal yang patut diperhatikan juga ialah bahwa karyawan yang masih muda puas dengan pekerjaan mereka. Jadi kedua

dimensi ini menjadi bagian penting yang menciptakan tingkat kepuasan kerja golongan usia di bawah 25 tahun.

Pada saat karyawan memasuki usia 46-55 tahun, tingkat kepuasan kerjanya justru mengalami penurunan dibandingkan dengan kelompok usia sebelumnya. Ini mungkin terjadi karena usia yang tergolong 46-55 tahun sudah mengetahui proses kerja dalam perusahaan, dan tidak ada hal yang baru bagi mereka.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil beberapa penelitian sebelumnya. Hal yang membedakan ialah di PT SAI, skor kategori tingkat kepuasan kerja untuk kelompok usia di bawah 25 tahun adalah tidak memuaskan untuk semua dimensi kecuali karyawan dilaporkan puas untuk dimensi *coworkers* dan *nature of work*. Ini mungkin masuk akal karena biasanya karyawan yang masih muda bisa belajar banyak hal dari rekan kerjanya.

Selanjutnya, terdapat perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja karyawan berdasarkan posisi jabatan terhadap sembilan dimensi kepuasan kerja dan kepuasan kerja secara umum. Semakin tinggi jabatan karyawan semakin tinggi kepuasan kerja mereka. Kenaikan posisi jabatan seseorang secara fungsional menerima berbagai fasilitas dan mendapatkan pemenuhan kebutuhan lainnya. Untuk lebih memerhatikan karyawan dengan posisi yang lebih rendah, yang tingkat kepuasan kerjanya rendah dibandingkan dengan karyawan dengan posisi jabatan lebih tinggi, manajemen mungkin perlu menyediakan fasilitas tambahan yang sesuai dengan pengembangan kemampuan dan keterampilan karyawan.