

**BAB IV**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1 Hasil Penelitian**

**4.1.1 Kepuasan Kerja Secara Umum**

**Tabel 4.1**  
**Kepuasan Kerja Secara Umum**

	<b>KATEGORI</b>	
	<b>PUAS</b>	<b>TIDAK PUAS</b>
<b>KEPUASAN KERJA</b>	32% (8)	68% (17)

Kepuasan kerja secara umum pada karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia menunjukkan sebanyak 32% masuk ke dalam kategori puas dan 68% masuk ke dalam kategori tidak puas, sehingga sebagian besar dari karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia merasakan ketidakpuasan kerja.

## 4.1.2 Kepuasan Kerja Secara Demografi

### 4.1.2.1 Kepuasan Kerja Berdasarkan Usia

Tabel 4.2

Kepuasan Kerja Berdasarkan Usia

USIA	KATEGORI				FREKUENSI	%
	Puas	%	Tidak Puas	%		
≤ 40 TAHUN	0	0%	3	100%	3	12%
40 – 50 TAHUN	3	42,8%	4	57,2%	7	28%
50 – 60 TAHUN	5	35,7%	9	64,3%	14	56%
≥ 60 TAHUN	1	100%	0	0%	1	4%
					25	100%

Secara umum, kepuasan kerja berdasarkan usia pada karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah banyak dialami oleh karyawan pada rentang usia 50-60 tahun yaitu dengan 56%, di mana 5 karyawan berada pada kategori puas.

#### 4.1.2.2 Kepuasan Kerja Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4.3

#### Kepuasan Kerja Berdasarkan Masa Kerja

MASA KERJA	KATEGORI				FREKUENSI	%
	Puas	%	Tidak Puas	%		
≤ 10 TAHUN	0	0	3	100%	3	12%
20 – 30 TAHUN	6	30%	14	70%	20	80%
≥ 30 TAHUN	2	100%	0	0%	2	8%
					25	100%

Kepuasan kerja berdasarkan masa kerja banyak dialami oleh karyawan dengan rentang masa kerja 20-30 tahun dengan persentase sebesar 80%. Sebanyak 6 karyawan dengan rentang masa kerja 20-30 tahun berada pada kategori puas.

### 4.1.2.3 Kepuasan Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel 4.4

#### Kepuasan Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan

TINGKAT PENDIDIKAN	KATEGORI				FREKUENSI	%
	Puas	%	Tidak Puas	%		
SMA / D3	8	38,1%	13	69,1%	21	84%
STRATA 1 (S1)	0	0%	4	100%	4	16%
					25	100%

Berdasarkan tingkat pendidikan, kepuasan kerja banyak dialami oleh karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/D3, di mana terdapat 8 karyawan yang berada pada kategori puas.

#### 4.1.2.4 Kepuasan Kerja Berdasarkan Tingkat (*Grade*) Pekerjaan

Tabel 4.5

#### Kepuasan Kerja Berdasarkan Tingkat (*Grade*) Pekerjaan

TINGKAT ( <i>GRADE</i> ) PEKERJAAN	KATEGORI				FREKUENSI	%
	Puas	%	Tidak Puas	%		
<i>BAND IV</i>	1	25%	3	75%	4	16%
<i>BAND V</i>	7	63,6%	4	36,4%	11	44%
<i>BAND VI</i>	0	0%	10	100%	10	40%
					25	100%

Berdasarkan tingkat (*grade*) pekerjaan, kepuasan kerja banyak dialami oleh karyawan dengan tingkat (*grade*) pekerjaan pada *band V*, di mana terdapat 7 karyawan yang merasa puas.

#### 4.1.2.5 Kepuasan Kerja Berdasarkan Gaji

Tabel 4.6

#### Kepuasan Kerja Berdasarkan Gaji

BESARAN GAJI	KATEGORI				FREKUENSI	%
	Puas	%	Tidak Puas	%		
3.000.000 – 5.000.000	2	20%	8	80%	10	40%
5.000.000 – 10.000.000	5	41,6%	7	58,4%	12	48%
≥ 10.000.000	1	33,3%	2	66,7%	3	12%
					25	100%

Berdasarkan gaji, kepuasan kerja banyak dialami oleh karyawan dengan gaji pada rentang 5.000.000 – 10.000.000 dengan 48%, di mana terdapat 5 karyawan yang berada pada kategori puas.

### 4.1.3 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek-Aspek Pekerjaan

#### 4.1.3.1 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Kompensasi

**Tabel 4.7**

##### Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Kompensasi

No.	Kelas Interval	Frekuensi	%	Kategori
1.	12 - 25	16	64 %	Puas
2.	26 - 38	9	36 %	Tidak Puas
		25	100%	

Dalam penelitian ini sebanyak 64% karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki kategori puas pada aspek kompensasi dan 36% pada kategori tidak puas.

#### 4.1.3.2 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Pengawasan

**Tabel 4.8**

##### Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Pengawasan

No.	Kelas Interval	Frekuensi	%	Kategori
1.	17 - 39	19	76%	Puas
2.	40 - 62	6	24%	Tidak Puas
		25	100%	

Dalam penelitian ini sebanyak 76% karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT.

Telekomunikasi Indonesia memiliki kategori puas pada aspek pengawasan dan 24% pada kategori tidak puas.

#### 4.1.3.3 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Pekerjaan Itu

Sendiri

Tabel 4.9

##### Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Pekerjaan Itu Sendiri

No.	Kelas Interval	Frekuensi	%	Kategori
1.	2 - 24	23	92%	Puas
2.	25 - 46	2	8%	Tidak Puas
		25	100%	

Dalam penelitian ini sebanyak 92% karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki kategori puas pada aspek pekerjaan itu sendiri dan 8% pada kategori tidak puas.

#### 4.1.3.4 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Teman Kerja

Tabel 4.10

##### Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Teman Kerja

No.	Kelas Interval	Frekuensi	%	Kategori
1.	1 - 11	22	88%	Puas
2.	12 - 21	3	12%	Tidak Puas
		25	100%	



Dalam penelitian ini sebanyak 88% karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki kategori puas pada aspek teman kerja dan 12% pada kategori tidak puas.

#### 4.1.3.5 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Jaminan Kerja

Tabel 4.11

##### Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Jaminan Kerja

No.	Kelas Interval	Frekuensi	%	Kategori
1.	1 – 11	22	88%	Puas
2.	12 - 21	3	12%	Tidak Puas
		25	100%	

Dalam penelitian ini sebanyak 88% karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki kategori puas pada aspek jaminan kerja dan 12% pada kategori tidak puas.

### 4.1.3.6 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Kesempatan

#### Berprestasi

Tabel 4.12

#### Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek Kesempatan Berprestasi

No.	Kelas Interval	Frekuensi	%	Kategori
1.	0 – 27	18	72%	Puas
2.	28 - 54	7	28%	Tidak Puas
		25	100%	

Dalam penelitian ini sebanyak 72% karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki kategori puas pada aspek kesempatan berprestasi dan 28% pada kategori tidak puas.

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Kepuasan Kerja Secara Umum

Secara umum kepuasan kerja karyawan bagian *Access and Service Operation* dibagi ke dalam dua kategori, yaitu kategori puas dan tidak puas, di mana lebih banyak karyawan yang merasa tidak puas dibandingkan karyawan yang merasa puas. Sebanyak 68% karyawan merasa tidak puas dan sebanyak 32% karyawan merasa puas terhadap kenyataan yang mereka dapatkan dari pekerjaannya. Kepuasan kerja yang dialami karyawan ini berkaitan dengan apa yang telah dianggap telah mereka dapatkan dari pekerjaan mereka di bagian *Access and Service Operation* yang terdapat pada

aspek-aspek pekerjaan. Aspek-aspek pekerjaan tersebut meliputi kompensasi, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, teman kerja, jaminan kerja, dan kesempatan berprestasi.

Berdasarkan ke enam aspek pekerjaan yang ada, aspek pekerjaan yang memberikan peluang terbesar bagi karyawan merasa puas adalah aspek pekerjaan itu sendiri. Aspek pekerjaan itu sendiri yaitu sejauh mana tugas kerja yang dilakukan karyawan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab. Sifat pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja. Terdapat lima dimensi inti yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan bersama-sama dengan materi pekerjaan dan sifat-sifat individu, yaitu 1) ragam keterampilan (*Skill Variety*), 2) identitas pekerjaan (*Task Identity*), 3) kepentingan pekerjaan (*Task Significance*), 4) otonomi (*Autonomy*), dan 5) umpan balik pekerjaan itu sendiri (*Feedback From The Job Itself*).

Karyawan pada bagian *Access and Service Operation* PT. Telekomunikasi Indonesia merasa pekerjaan yang diberikan kepadanya sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh mereka. Hal ini ditunjang dengan adanya pelatihan dan pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan minimal dua kali dalam setahun. Karyawan juga memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide-ide atau masukan kepada atasan. Meskipun ada juga sebagian kecil karyawan yang merasa tidak puas yang beranggapan beban kerja yang diberikan belum merata diantara karyawan dengan level yang

sama dan merasakan adanya kendala-kendala dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target.

Karyawan pada bagian *Access and Service Operation* PT. Telekomunikasi Indonesia juga merasa puas pada aspek teman kerja (88%). Karyawan merasa interaksi yang terjadi antara sesama karyawan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Karyawan merasa hubungan yang terjalin diantara sesama rekan kerja dibangun secara kekeluargaan. Karyawan dapat saling bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah yang dihadapi dalam bekerja. Karyawan juga saling membantu jika ada kesulitan yang dihadapi dalam bekerja. Meskipun ada juga karyawan yang merasa tidak puas dengan aspek teman kerja ini karena adanya kecurigaan terhadap penilaian 360 derajat yang rendah yang diberikan oleh rekan kerja kepadanya.

Selain itu, karyawan pada bagian *Access and Service Operation* PT. Telekomunikasi Indonesia juga merasa puas pada aspek jaminan kerja (88%). Jaminan kerja merupakan rasa aman yang didapatkan dari adanya suasana kerja yang menyenangkan, tidak ada rasa takut akan sesuatu hal yang tidak pasti, dan tidak ada rasa khawatir akan diberhentikan secara tiba-tiba. Karyawan merasa puas karena karyawan mendapatkan asuransi serta ada layanan konseling yang diberikan perusahaan bagi karyawan yang hendak pensiun. Selain itu, karyawan juga merasa kondisi kerja di mana mereka bekerja sudah memadai dan mendukung mereka untuk dapat mengerjakan pekerjaannya.

Pada aspek pengawasan, karyawan memiliki kepuasan sebesar 76%. Aspek pengawasan merupakan aspek ketiga terbesar setelah aspek pekerjaan itu sendiri, teman kerja, dan jaminan kerja yang memberikan peluang bagi karyawan merasa puas dalam bekerja. Pengawasan merupakan cara-cara yang digunakan perusahaan dan dilakukan oleh atasan dalam mengukur kinerja, melakukan penilaian kerja, serta memberikan umpan balik hasil kerja kepada karyawan. Secara umum karyawan merasa pengawasan yang diberikan oleh atasan mereka sudah baik dengan memberikan pengawasan secara *continue* kepada bawahannya dan juga memberikan bantuan serta arahan ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya di lapangan dengan ikut turun ke lapangan. Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa karyawan, mereka merasa bahwa hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan di bagian tersebut lebih kepada kekeluargaan. Namun, faktor lain yang menyebabkan karyawan merasa tidak puas terhadap aspek pengawasan adalah cara yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan dengan penilaian kerja karyawan berupa penilaian 360 derajat dan juga Kampiun.

Pada aspek kesempatan berprestasi, karyawan memiliki kepuasan sebesar 72%. Kepuasan pada aspek ini masih tergolong aspek dengan kepuasan yang rendah dibandingkan dengan lima aspek lainnya, yaitu aspek pekerjaan itu sendiri, aspek teman kerja, aspek jaminan kerja, dan aspek pengawasan. Karyawan merasa tidak puas dengan kesempatan serta kebijakan terkait dengan promosi. Penyebabnya adalah sulitnya mendapatkan

kesempatan promosi bagi karyawan dengan syarat-syarat yang ada. Karyawan baru bisa mendapatkan kesempatan promosi ketika hasil dari penilaian kerja yang mereka dapatkan minimal P3 dan K3, di bawah nilai itu (P3 dan K4 atau P4 dan K3) karyawan sulit untuk mendapatkan kesempatan promosi. Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh karyawan untuk mendapatkan penilaian kerja minimal tersebut ialah dengan mengerjakan Kampion yang telah dipersyaratkan oleh perusahaan untuk bisa meningkatkan penilaian kerja yang ada. Sementara, beberapa karyawan merasa kesulitan untuk membuat Kampion disela-sela banyaknya pekerjaan lain di lapangan yang harus segera diselesaikan dan ada juga karyawan yang beralasan malas untuk membuat Kampion tersebut. Selain itu juga, faktor ada atau tidak jabatan yang kosong untuk diisi oleh karyawan menjadi salah satu penyebab karyawan merasa sangat tidak puas dengan aspek kesempatan berprestasi ini. Oleh karena faktor-faktor penyebab tersebut tidak sedikit karyawan yang bertahan di satu posisi yang sama selama bertahun-tahun.

Aspek kompensasi merupakan aspek dengan tingkat kepuasan paling rendah dibandingkan dengan kelima aspek yang lainnya, yaitu 64%. Aspek kompensasi merupakan pemberian berupa gaji pokok, insentif atau tunjangan, serta fasilitas-fasilitas atau barang lain kepada karyawan yang mendukung penyelesaian pekerjaan. Pada aspek ini karyawan yang merasa puas hanya sebesar 64%, artinya hampir setengah dari jumlah karyawan merasa tidak puas dengan pemberian gaji pokok, insentif, atau tunjangan, serta fasilitas-fasilitas atau barang lainnya dari perusahaan. Salah satu penyebabnya ialah

masih ada beberapa karyawan yang merasa bahwa penghasilan yang diperolehnya belum sesuai dengan beban kerja atau tuntutan kerja yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan di bagian tersebut. Karyawan berharap mereka bisa mendapatkan insentif lebih karena mereka telah bekerja *overtime* dengan meluangkan waktu mereka di luar jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang datang mendesak.

## **4.2.2 Kepuasan Kerja Secara Demografi**

### **4.2.2.1 Kepuasan Kerja Berdasarkan Usia**

Berdasarkan usia, kepuasan kerja karyawan bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah yang memiliki rentang usia dari 50-60 tahun lebih banyak mengalami kepuasan kerja dibandingkan dengan rentang usia lainnya. Pada karyawan dengan rentang usia 50-60 tahun ini, sebanyak 5 karyawan merasa puas dan 9 karyawan lainnya merasa tidak puas. Namun apabila dilihat secara keseluruhan dari seluruh rentang usia yang ada, karyawan pada rentang usia 50-60 tahun ini memiliki jumlah karyawan yang tidak puas lebih banyak dibandingkan karyawan merasa puas. Selain itu juga data menunjukkan bahwa karyawan dengan usia lebih dari 60 tahun merasakan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Davis dan Newstroom (1985) yang menyatakan terdapat hubungan yang positif antara usia dan kepuasan kerja. Davis dan Newstroom (1985) mengungkapkan semakin tua usia seseorang ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasannya.

#### 4.2.2.2 Kepuasan Kerja Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa kerja, kepuasan kerja banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja 20-30 tahun. Sebanyak 6 karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya. Namun, secara keseluruhan dari setiap rentang masa kerja yang ada, karyawan dengan masa kerja 20-30 tahun memiliki jumlah karyawan yang merasa tidak puas lebih banyak, yaitu sebanyak 14 karyawan, dibandingkan dengan rentang masa kerja lainnya. Namun, hal ini bisa juga terjadi karena mayoritas karyawan pada bagian ini berada pada rentang masa kerja 20-30 tahun. Selain itu, data juga menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja lebih dari 30 tahun berada pada kategori puas. Hal ini sesuai dengan penelitian Smither (1998) yang menyatakan terdapat hubungan positif antara masa kerja dan kepuasan kerja, semakin lama seseorang bekerja maka tingkat kepuasan kerja akan semakin tinggi karena kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dan mengatasi permasalahan di tempat kerja semakin baik.

Namun, berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa karyawan yang telah bekerja selama 20-30 tahun di perusahaan ini, mereka mengungkapkan bahwa alasan mereka untuk bertahan di tempat kerja adalah bahwa dengan usia mereka yang sudah senior ini sulit untuk mendapatkan pekerjaan lain jika mereka meninggalkan pekerjaan yang sudah lama mereka geluti di perusahaan ini, sehingga mereka memilih untuk bertahan dengan kondisi yang ada dan



menerima, baik hal-hal yang menyenangkan dan yang tidak menyenangkan bagi mereka.

#### **4.2.2.3 Kepuasan Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

Berdasarkan tingkat pendidikan, kepuasan kerja lebih banyak terjadi pada karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/D3 dibanding dengan karyawan dengan tingkat pendidikan Strata 1 (S1). Fenomena ini disebabkan oleh karyawan pada bagian *Access and Service Operation* Kantor Witel Jabar Tengah ini lebih banyak didominasi oleh karyawan dengan tingkat pendidikan SMA/D3 dengan masa kerja rata-rata 20-30 tahun. Rata-rata karyawan dengan tingkat pendidikan Strata 1 (S1) ialah karyawan dengan masa kerja di bawah 10 tahun atau karyawan dengan usia 30 tahun ke bawah. Berdasarkan hasil yang diperoleh dapat diasumsikan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki hubungan secara langsung dengan tingkat pendidikan seseorang atau tingkat pendidikan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang.

#### **4.2.2.4 Kepuasan Kerja Berdasarkan Tingkat (*Grade*) Pekerjaan**

Berdasarkan tingkat (*grade*) pekerjaan, karyawan dengan tingkat (*grade*) pekerjaan *Band V* lebih banyak merasa puas dibanding dengan karyawan dengan tingkat (*grade*) pekerjaan yang lain. Sebanyak 7 karyawan merasa puas, sementara 4 karyawan lainnya merasa tidak puas. Hasil juga menunjukkan bahwa karyawan

dengan tingkat (*grade*) pekerjaan *Band VI* memiliki jumlah karyawan yang merasa tidak puas paling banyak. *Band VI* ini merupakan *band* paling bawah di mana status karyawan pada tingkat ini ialah *officer*. Hal ini sesuai dengan penelitian Davis dan Newstrom (1985) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan tingkat golongan dan kepangkatan. Karyawan dengan tingkat (*grade*) pekerjaan lebih tinggi, seperti karyawan pada *Band V* dan *IV* cenderung lebih puas dibanding karyawan pada *Band VI*. Hal ini disebabkan gaji dan kondisi kerja yang diperoleh karyawan pada *Band* yang lebih tinggi lebih baik.

#### **4.2.2.5 Kepuasan Kerja Berdasarkan Gaji**

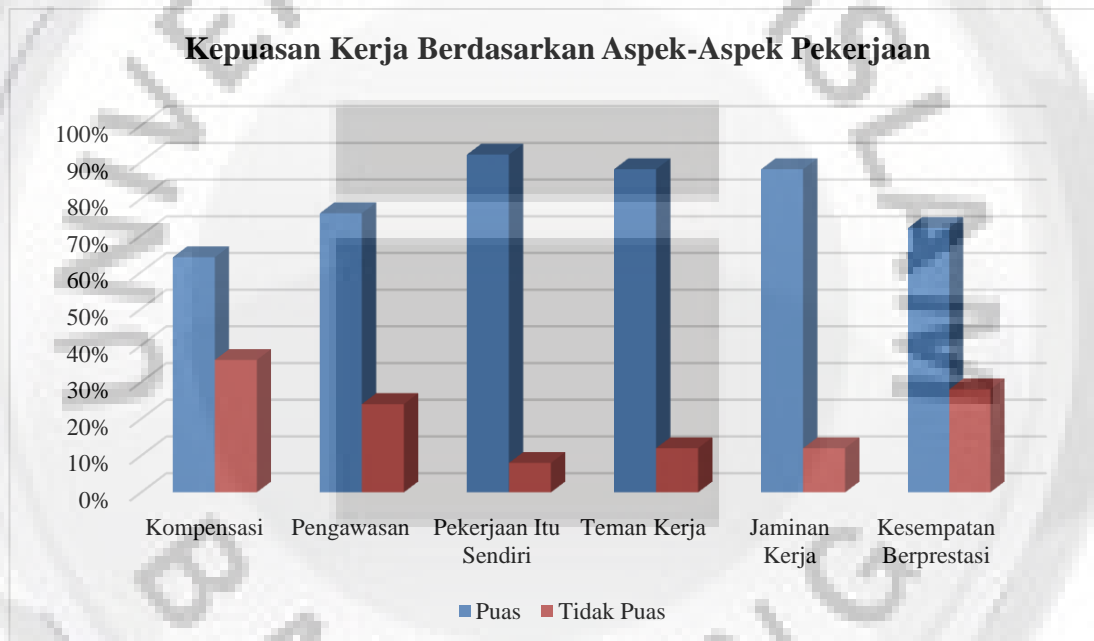
Berdasarkan gaji, kepuasan kerja lebih banyak terjadi pada karyawan dengan perolehan gaji pada rentang antara 5.000.000 – 10.000.000. Hal ini sesuai dengan penelitian Smither (1998) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara penghasilan dengan kepuasan kerja, semakin besar penghasilan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Namun, dari hasil menunjukkan bahwa karyawan yang mendapat gaji lebih dari 10.000.000 juga terdapat karyawan yang merasa tidak puas sebanyak 2 orang, sementara 1 orang lainnya merasa puas. Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa karyawan bagian *Access and Service Operation* ini terdapat karyawan yang merasa bahwa gaji yang diperolehnya belum sesuai

dengan beban kerja yang harus ditanggungnya apabila dibandingkan dengan karyawan pada bagian lain di perusahaan tersebut, sehingga karyawan tersebut merasa bahwa hasil kerjanya pantas untuk diberi *reward* lebih.

#### 4.2.3 Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek-Aspek Pekerjaan

Diagram 4.1

##### Kepuasan Kerja Berdasarkan Aspek-Aspek Pekerjaan



Terlihat dalam diagram tersebut bahwa dari seluruh aspek-aspek pekerjaan, aspek pekerjaan yang memiliki peluang terbesar bagi karyawan merasa puas adalah aspek pekerjaan itu sendiri (92%), aspek teman kerja (88%), dan aspek jaminan kerja (88%), kemudian diikuti dengan aspek pengawasan (76%), aspek kesempatan berprestasi (72%), dan aspek

kompensasi (64%) sebagai aspek yang paling rendah memberi peluang bagi karyawan merasa puas.

Aspek pekerjaan itu sendiri, aspek teman kerja, dan aspek jaminan kerja merupakan aspek-aspek yang memiliki peluang terbesar bagi karyawan merasa puas dibandingkan dengan aspek-aspek pekerjaan lainnya.

Aspek pengawasan merupakan aspek ketiga terbesar setelah aspek pekerjaan itu sendiri, teman kerja, dan jaminan kerja yang memberikan peluang bagi karyawan merasa puas dalam bekerja. Pengawasan merupakan cara-cara yang digunakan perusahaan dan dilakukan oleh atasan dalam mengukur kinerja, melakukan penilaian kerja, serta memberikan umpan balik hasil kerja kepada karyawan. Secara umum karyawan merasa pengawasan yang diberikan oleh atasan mereka sudah baik dengan memberikan pengawasan secara *continue* kepada bawahannya dan juga memberikan bantuan serta arahan ketika karyawan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya di lapangan dengan ikut turun ke lapangan. Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa karyawan, mereka merasa bahwa hubungan yang dibangun antara atasan dan bawahan di bagian tersebut lebih kepada kekeluargaan. Namun, faktor lain yang menyebabkan karyawan merasa tidak puas terhadap aspek pengawasan adalah cara yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja karyawan dengan penilaian kerja karyawan berupa penilaian 360 derajat dan juga Kampiun.

Aspek kesempatan berprestasi memiliki urutan keempat terbesar dalam aspek yang memberikan peluang karyawan merasa puas dibandingkan

dengan aspek-aspek pekerjaan lainnya. Hal ini berarti bahwa kesempatan berprestasi memberikan peluang bagi karyawan merasa puas. Kesempatan berprestasi ini meliputi promosi, pelatihan dan pengembangan diri, serta dukungan dari lingkungan kerja.

Promosi merupakan salah satu faktor terbesar karyawan merasa puas terhadap aspek kesempatan berprestasi. Untuk bisa dipromosikan, karyawan perlu untuk memenuhi beberapa persyaratan terlebih dahulu. Persyaratan tersebut diantaranya adalah berkaitan dengan masa kerja karyawan di perusahaan, hasil penilaian kerja karyawan atau yang disebut dengan penilaian 360 derajat, serta pembuatan Kampiun. Banyak dari karyawan yang merasa persyaratan pembuatan Kampiun ini sulit untuk mereka kerjakan dengan sudah banyaknya pekerjaan yang harus mereka selesaikan di lapangan. Padahal, pembuatan kampiun ini menjadi salah satu syarat agar karyawan bisa mendapatkan penilaian 360 derajat yang lebih tinggi dibandingkan jika karyawan tidak membuat Kampiun. Hal ini pada akhirnya berdampak pada fenomena karyawan yang bertahan lama pada satu jabatan tertentu selama bertahun-tahun, karena penilaian yang mereka dapatkan belum memenuhi syarat untuk dapat dipromosikan. Selain itu juga, tidak selalu adanya lowongan kosong yang dapat diisi oleh karyawan menjadi salah satu faktor pendukung lainnya.

Pelatihan dan pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan juga sedikit banyak memberi pengaruh kepada karyawan sehingga merasa puas terhadap aspek kesempatan berprestasi. Perusahaan sudah memfasilitasi

karyawan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan diri bagi karyawan sedikitnya 2 kali dalam satu tahun, namun terkadang pelatihan dan pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan belum sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh karyawan atau karyawan yang baru saja mendapatkan pelatihan dipindahkan ke posisi lain, sehingga materi pelatihan yang baru didapatkan tidak bisa secara langsung dimanfaatkan oleh karyawan. Namun demikian, dari segi dukungan dari lingkungan kerja karyawan merasa baik atasan maupun rekan kerja sudah memberikan dukungan agar karyawan dapat mengembangkan dirinya. Salah satunya adalah karyawan saling berbagi ilmu yang diduplikasinya melalui pelatihan yang baru saja diikutinya kepada karyawan lainnya.

Aspek kompensasi merupakan aspek terendah dari segi persentase dalam memberikan peluang bagi karyawan merasa puas dibandingkan dengan aspek-aspek pekerjaan lainnya. Hal ini berarti hampir setengah dari jumlah karyawan merasa tidak puas dengan aspek kompensasi. Hal ini juga berarti kepuasan kerja berkaitan dengan jumlah penghasilan yang diterima oleh karyawan, baik berupa gaji pokok maupun pemberian insentif atau tunjangan. Beberapa karyawan di bagian OLO merasa bahwa penghasilan yang diperolehnya belum sesuai dengan beban kerja atau tuntutan kerja yang diberikan oleh perusahaan pada karyawan di bagian tersebut. Karyawan berharap mereka bisa mendapatkan insentif lebih karena mereka telah bekerja *overtime* dengan meluangkan waktu mereka di luar jam kerja untuk menyelesaikan pekerjaan yang datang mendesak.

**Diagram 4.2**  
**Persentase Aspek-Aspek Pekerjaan**

