

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis

4.1.1 Hasil Uji *Chi Square* dan Koefisien Kontingensi C

Agar nilai C yang diperoleh dapat dipakai untuk menilai derajat asosiasi antara variabel, maka harga C ini perlu dibandingkan dengan koefisien kontingensi maksimum. Hasil Uji *Koefisien Kontingensi* antara kepuasan dan ketidakpuasan kerja dengan disiplin kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1 Hasil Uji Korelasi Koefisien Kontingensi Antara Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja

| Chi Square hitung | Nilai Koefisien Kontingensi C | Sig. | C _{max} |
|-------------------|-------------------------------|-------|------------------|
| 7,917 | 0,665 | 0,048 | 0,707 |

Hasil uji koefisien kontingensi C diperoleh nilai Sig. sebesar $0,048 < 0,05$ artinya terdapat hubungan signifikan antara kepuasan (*motivator factor*) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene factor*) dengan disiplin kerja. Untuk melihat seberapa jauh derajat asosiasi antara kepuasan (*motivator factor*) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene factor*) dengan disiplin kerja, maka nilai C diklasifikasikan dengan nilai C_{max}. Berdasarkan hasil dari penelitian, diperoleh nilai C sebesar 0,665 berada diantara $0,6 C_{max} (0,4242) < C < 0,8 C_{max} (0,5656)$ artinya hubungan antara kepuasan (*motivator factor*) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene factor*) dengan disiplin kerja termasuk kedalam kriteria korelasi tinggi.

4.1.2 Gambaran Variabel kepuasan (*motivator factor*) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene factor*)

Berdasarkan hasil perolehan data, nilai kepuasan dan ketidakpuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu :

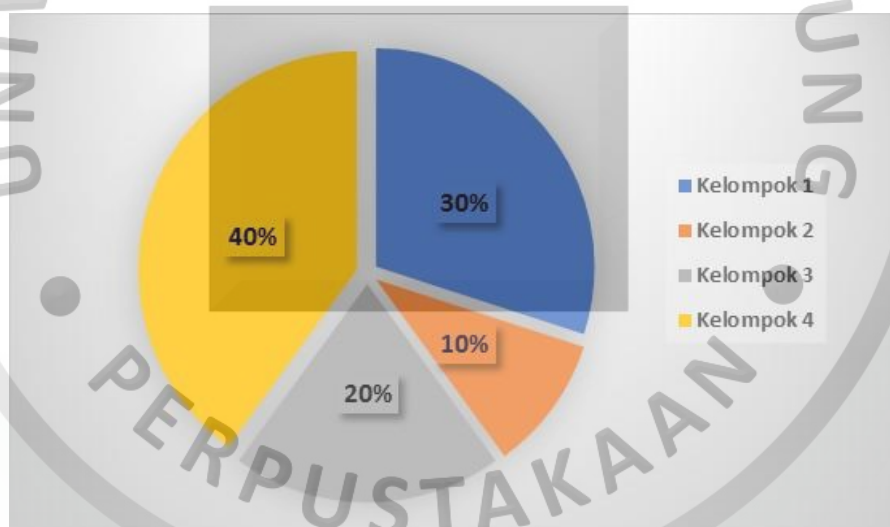
1. *Motivator factor* tinggi, *hygiene factor* tinggi. Karyawan yang memiliki skor ini sudah berada pada kondisi puas, dimana baik pada *motivator factor* maupun *hygiene factor* keduanya telah terpenuhi
2. *Motivator factor* rendah, *hygiene factor* tinggi. Karyawan yang memiliki skor ini berada pada kondisi *no satisfied* atau *no dissatisfied*, dimana *motivator factor* belum terpenuhi namun *hygiene factornya* sudah terpenuhi
3. *Motivator factor* tinggi, *hygiene factor* rendah. Karyawan yang memiliki skor ini berada pada kondisi, dimana *motivator factornya* telah terpenuhi, namun *hygiene factornya* masih belum terpenuhi sehingga membuat karyawan berada pada kondisi tidak puas (*dissatisfied*) sekaligus berada pada kondisi puas (*satisfied*)
4. *Motivator factor* rendah, *hygiene factor* rendah. Karyawan yang memiliki skor ini berada pada kondisi tidak puas atau *dissatisfied*, dimana baik pada *motivator factor* maupun *hygiene factor* keduanya tidak terpenuhi.

Berikut ini adalah persepsi responden mengenai kepuasan dan ketidakpuasan kerja :

Tabel 4. 2 Hasil Alat Ukur Mengenai Kepuasan (*Motivator Factors*) dan Ketidakpuasan Kerja (*Hygiene Factors*)

| Kombinasi | Frekuensi | Persentase | Kategori |
|--|------------------|-------------------|-----------------|
| <i>Hygiene factor</i> tinggi <i>motivator factor</i> tinggi | 3 | 30% | Kelompok 1 |
| <i>Hygiene factor</i> tinggi <i>motivator factor</i> rendah | 1 | 10% | Kelompok 2 |
| <i>Hygiene factor</i> rendah <i>motivator factor</i> tinggi | 2 | 20% | Kelompok 3 |
| <i>Hygiene factor</i> rendah <i>motivator factor</i> rendah | 4 | 40% | Kelompok 4 |
| Total | 10 | 100% | |

Bila divisualisasikan dalam bentuk diagram *pie* sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Diagram Pie Persentase Mengenai Kepuasan kerja (*Motivator Factors*) dan Ketidakpuasan Kerja (*Hygiene Factors*)

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa responden yang tergolong ke dalam kelompok 4 *hygiene factor* rendah dan *motivator factor* rendah yaitu sebesar 40% atau berjumlah 4 orang. Selanjutnya tergolong ke dalam kelompok 1 *hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* tinggi yaitu sebesar 30% atau

berjumlah 3 orang, tergolong kelompok 3 *hygiene factor* rendah dan *motivator factor* tinggi sebesar 20% atau berjumlah 2 orang, tergolong ke dalam kelompok 2 *hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* rendah sebesar 10% atau berjumlah 1 orang.

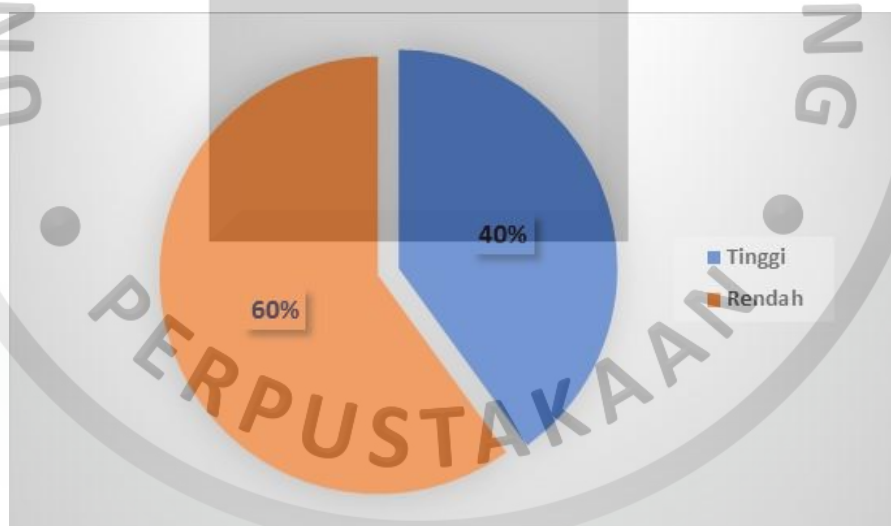
4.1.3 Gambaran Variabel Disiplin Kerja

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik diperoleh frekuensi dan persentase disiplin kerja sebagai berikut.

Tabel 4. 3 Frekuensi Disiplin Kerja

| Kategori | F | % |
|---------------|-----------|-------------|
| Tinggi | 4 | 40% |
| Rendah | 6 | 60% |
| Jumlah | 10 | 100% |

Bila divisualisasikan dalam bentuk diagram *pie* sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Diagram Pie Persentase Disiplin Kerja

Berdasarkan tabel dan gambar di atas dapat dijelaskan bahwa dari 10 orang responden yang diteliti dalam penelitian ini, responden yang memiliki disiplin

kerja rendah sebanyak 6 orang atau 60%, sedangkan disiplin kerja tinggi sebanyak 4 orang atau 40%.

4.1.4 Tabulasi Silang Antara Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja Dengan Disiplin Kerja

Tabel 4. 4 Frekuensi dan Persentase Kepuasan (*Motivator Factors*) dan Ketidakpuasan Kerja (*Hygiene Factors*) Dengan Disiplin Kerja

| | | Disiplin kerja | | Total |
|---|------------|----------------|--------|-------|
| | | Rendah | Tinggi | |
| Kepuasan kerja (<i>Two Factor Theory</i>) | Kelompok 1 | 0 | 3 | 3 |
| | Kelompok 2 | 1 | 0 | 1 |
| | Kelompok 3 | 1 | 1 | 2 |
| | Kelompok 4 | 4 | 0 | 4 |
| Total | | 6 | 4 | 10 |

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dari 10 responden terdapat 3 orang (30%) yang memiliki disiplin kerja tinggi dan tergolong kelompok 1 (*hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* tinggi). Terdapat 1 orang (10%) yang memiliki disiplin kerja rendah dan tergolong dalam kelompok 2 (*Hygiene factor* tinggi *motivator factor* rendah). Terdapat 1 orang (10%) orang yang memiliki disiplin kerja rendah dan juga terdapat 1 orang (10%) yang memiliki disiplin kerja tinggi dan tergolong dalam kelompok 3 (*Hygiene factor* rendah *motivator factor* tinggi). Terakhir, terdapat 4 orang (40%) yang memiliki disiplin kerja rendah dan tergolong kelompok 4 (*hygiene factor* rendah dan *motivator factor* rendah).

4.2 Pembahasan

Berdasarkan hasil pengolahan statistik dengan menggunakan Uji Koefisien Kontingensi C diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan antara kepuasan (*motivator factor*) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene factor*) dengan disiplin kerja pada karyawan bagian *quality control* PT. Sanbio Laboratories Bogor. Dibuktikan dari hasil penelitian dengan nilai C sebesar 0,665 berada diantara $0,6 C_{max}$ ($0,4242$) $< C < 0,8 C_{max}$ ($0,5656$) artinya hubungan antara kepuasan (*motivator factor*) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene factor*) termasuk kedalam kriteria korelasi tinggi. Berdasarkan hal diatas memiliki arti bahwa kepuasan kerja (*motivator factor*) dan ketidakpuasan kerja (*hygiene factor*) memiliki pengaruh positif terhadap disiplin kerja karyawan bagian *quality control* PT. Sanbio Laboratories Bogor.

Pengertian Kepuasan Kerja Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menyangkut sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya itu (Robbins dan Judge, 2008). Wexley dan Yukl (1977) memandang kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Teori dua faktor (*two factor theory*) menyatakan terdapat dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*) karena kondisi itu diperlukan untuk memelihara tingkat kepuasan yang layak (Herzberg, 1996). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors*, sedangkan faktor pemotivasian disebut juga dengan *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors*.

Herzberg mengemukakan jika kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan suatu kontinum, sehingga dapat menciptakan empat profil dari kombinasi *hygiene factor* dan *motivator factor* berupa kelompok. Yaitu, *hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* tinggi akan disebut kelompok 1, *hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* rendah akan disebut kelompok 2, *hygiene factor* rendah dan *motivator factor* tinggi akan disebut kelompok 3, dan *hygiene factor* rendah dan *motivator factor* rendah akan disebut kelompok 4.

Pada penelitian ini, hasil data dari tabulasi silang keempat kelompok *two factor theory* dengan disiplin kerja adalah:

1. Kelompok 1 (*hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* tinggi)

Berdasarkan hasil penelitian, pada kelompok ini terdapat karyawan sebanyak 3 orang dari 10 responden atau 30% karyawan yang merasa bahwa kebutuhan pada *hygiene factor* dan *motivator factor* sudah dipenuhi oleh perusahaan dan karyawan berada pada kondisi *satisfied* atau puas. Dari hasil kuesioner, diperoleh data bahwa para karyawan merasa hubungannya dengan sesama rekan kerja sudah memuaskan. Antara lain, para karyawan merasa puas karena mampu bekerja sama dengan baik dan mampu menjalin komunikasi yang baik antar rekan kerja. Bilamana dibutuhkan, rekan kerja selalu memberikan bantuan langsung atau saling membantu satu sama lain dan memberikan solusi dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu, karyawan juga merasa puas dengan pekerjaan yang dijalannya karena sudah sesuai dengan kemampuan dan *skill* karyawan yang sudah disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya. Karyawan pun merasa bangga dan tertantang dengan pekerjaan yang mereka jalani karena pekerjaan

tersebut sesuai dengan *passion* dan rekan kerjanya merupakan orang-orang yang sudah ahli di bidangnya. Karyawan merasa bahwa pekerjaan yang dijalani saat ini sangat penting sehingga karyawan memiliki rasa tanggung jawab atas pekerjaannya.

Berdasarkan hasil penelitian, 3 karyawan yang berada pada kelompok ini memiliki disiplin kerja yang tinggi karena karyawan merasa bahwa pemenuhan kebutuhan faktor intrinsik dan faktor ekstrinsiknya sudah dipenuhi oleh perusahaan. Sesuai dengan penjelasan *two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg, apabila karyawan merasa bahwa pemenuhan kebutuhannya telah terpenuhi baik dari *hygiene factor* dan *motivator factor*, maka akan menghasilkan disiplin kerja yang tinggi. Karyawan yang berada pada kondisi ini memungkinkan akan mempunyai motivasi untuk dapat bekerja secara optimal dan mencapai target-target yang sudah ditentukan, serta meminimalisir kesalahan yang dapat terjadi. Karyawan akan cenderung mentaati peraturan-peraturan yang berlaku ditempat kerjanya sebagai bentuk timbal balik atas kepuasan yang telah diperoleh, dan melaksanakan tugas untuk mewujudkan tujuan perusahaan sekaligus menjadi sarana untuk mempertahankan eksistensi perusahaan.

Kepuasan kerja sendiri juga mempengaruhi disiplin kerja seorang karyawan. Kepuasan kerja berasal dari dalam diri individu yaitu arti dari pekerjaan itu sendiri bagi karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja yang tumbuh dalam diri individu, membuat karyawan lebih giat bekerja secara suka rela tanpa adanya paksaan. Sedangkan yang merupakan faktor dari luar individu berupa gaji yang cukup maka akan mendorong karyawan untuk

meningkatkan disiplin kerjanya (Wexley & Yukl dan Davis & Newstrom dalam Hapsari, 1998).

2. Kelompok 2 (*hygiene factor* tinggi dan *motivator factor* rendah)

Berdasarkan hasil penelitian, pada kelompok ini terdapat 1 karyawan dari 10 responden atau 10% karyawan yang merasa bahwa kebutuhan *job context* sudah terpenuhi namun kebutuhan *job contentnya* belum terpenuhi. Maka karyawan pada kelompok ini berada pada kondisi *no satisfied* atau *no dissatisfied*. Dari hasil kuesioner, diperoleh data bahwa karyawan merasa kebutuhan ekstrinsiknya telah terpenuhi seperti, karyawan merasa puas dengan hubungan sesama rekan kerjanya dan merasa puas dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

Namun dilain hal, karyawan merasa belum terpenuhi mengenai kesempatan untuk promosi. Karyawan merasa bahwa perusahaan masih belum adil dalam melakukan promosi dan kegiatan promosi belum dilaksanakan secara objektif, yaitu dimana hanya orang-orang terdekat dengan petingginya saja yang mendapat kesempatan untuk promosi, dan karyawan merasa kecewa karena kurangnya penghargaan yang diberikan oleh perusahaan, maupun kepala bagiannya sendiri apabila karyawan telah mencapai hasil kerja yang baik.

Jika dilihat dari hasil penelitian ini, terpenuhinya *hygiene factor* dan belum terpenuhinya *motivator factor* dapat menghasilkan disiplin kerja yang rendah pada karyawan. Meskipun kebutuhan *hygiene factor* terpenuhi, namun karyawan yang merasa belum terpenuhinya *motivator factor* memiliki pengaruh lebih kuat terhadap disiplin kerja karena karyawan merasa tidak

adanya kepuasan dalam pekerjaannya atau dapat dikatakan bahwa sesungguhnya mereka tidak dalam kondisi tidak puas, akan tetapi belum sampai kondisi puas. Seperti yang dikemukakan oleh Herzberg *motivator factor* membimbing kearah motivasi yang kuat dalam bekerja, meningkatkan perilaku disiplin kerja seperti menaati seluruh aturan yang ditetapkan, mengikuti prosedur kerja dan memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaannya bila faktor itu ada atau terpenuhi. Tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan jika faktor tersebut tidak ada atau tidak terpenuhi.

3. Kelompok 3 (*hygiene factor* rendah dan *motivator factor* tinggi)

Berdasarkan hasil penelitian, pada kelompok ini terdapat karyawan sebanyak 2 orang dari 10 responden atau 20% karyawan yang merasa bahwa aspek-aspek pada *hygiene factor* belum terpenuhi tetapi aspek-aspek pada *motivator factor* sudah terpenuhi sehingga menghasilkan 1 karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi dan 1 karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah. Pada kelompok ini, secara umum karyawan merasa puas dalam bekerja dan termotivasi dengan pekerjaannya meskipun terdapat hal-hal dirasa belum dirasa memuaskan. Dikelompok ini karyawan merasa bahwa pekerjaannya menantang, memiliki keinginan untuk berkembang, bangga dengan pekerjaannya dan merasa jika dirinya bisa mendapatkan promosi. Adanya kesempatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan dalam menambah wawasan ilmu dan keterampilan, adalah melalui pelatihan-pelatihan dan seminar dimana hal tersebut membuat karyawan merasa senang dan bersemangat dalam bekerja. Sehingga terdapat 1 karyawan yang menunjukkan perilaku disiplin kerja yang

tinggi meskipun kebutuhan *hygiene factornya* belum terpenuhi, tetapi hal tersebut tidak menjadi pengaruh pada karyawan dalam bekerja.

Seperti yang dikemukakan Herzberg, *motivator factors* adalah sumber kepuasan yang menyangkut kebutuhan psikologis. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan (*job content*) yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik, dan cenderung menunjukkan perilaku disiplin kerja yang tinggi. *Motivator factor* ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Sehingga, karyawan mampu memiliki disiplin kerja yang tinggi karena karyawan berada dalam kondisi puas yaitu aspek-aspek pada *motivator factor* dapat memenuhi kebutuhannya.

Akan tetapi, dikelompok ini juga karyawan merasakan kondisi tidak puas (*dissatisfaction*) karena tidak terpenuhinya aspek-aspek pada *hygiene factor*. Meskipun karyawan merasa bangga pada pekerjaannya, akan tetapi karyawan dikelompok ini merasa lingkungan kerjanya tidak nyaman, dan hubungan dengan atasan kurang baik, pemberian upah dirasa kurang sesuai dengan beban kerja yang mereka emban dan karyawan merasa kecewa dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga pada kelompok ini juga, ditemukan 1 karyawan yang menunjukkan perilaku disiplin kerja yang rendah. Maka artinya meskipun karyawan telah merasakan adanya kepuasan yaitu kebutuhan *motivator factornya* telah terpenuhi, tetapi belum terpenuhinya kebutuhan *hygiene factor* menjadi pengaruh yang lebih kuat pada karyawan dalam bekerja. Menurut Herzberg *hygiene factor* adalah sumber ketidakpuasan

dan masalah-masalah yang dapat muncul akibat dari karyawan yang tidak puas yaitu tingkat absensi tinggi, keterlambatan kerja dan enggan untuk mengikuti aturan tempat kerjanya. Sehingga karyawan memunculkan perilaku indisipliner karena karyawan merasa bahwa aspek-aspek yang terdapat pada *hygiene factor* tidak dapat memenuhi kebutuhannya dan mengakibatkan karyawan berada pada kondisi tidak puas.

4. Kelompok 4 (*hygiene factor* rendah dan *motivator factor* rendah)

Berdasarkan hasil penelitian, pada kelompok terakhir terdapat karyawan sebanyak 4 orang dari 10 responden atau 40% karyawan yang merasa bahwa kebutuhan *hygiene factor* dan kebutuhan *motivator factor* belum terpenuhi dan karyawan berada pada kondisi *dissatisfied* atau tidak puas. Dari hasil kuesioner, diperoleh data bahwa karyawan merasa tidak puas dengan kejelasan peraturan yang berlaku di perusahaan dan tidak puas mengenai gaji yang diterima karena masih dibawah standar perusahaan kelas farmasi, terutama standar wilayah Jakarta, Bogor, Depok Tangerang dan Bekasi. Seharusnya gaji mereka bisa lebih besar dari yang didapatkan saat ini dan disesuaikan juga dengan pekerjaan mereka yang banyak dan berbahaya.

Karyawan merasa belum terpenuhi terkait insentif lembur dan jaminan kesehatan atau asuransi yang diberikan perusahaan dimana hanya karyawan tetap saja yang mendapatkan fasilitas jaminan kesehatan dan karyawan kontrak tidak mendapat fasilitas tersebut. Hal tersebut dirasa tidak sesuai dengan janji perusahaan. Karyawan juga merasa tidak puas dengan kualitas kerja kepala bagiannya dirasa masih kurang tegas dalam mengarahkan bawahannya dan

masih sering melakukan kesalahan dalam bekerja. Sehingga masih perlu dibantu oleh bawahannya yang masa kerjanya lebih lama dari kepala bagiannya.

Selain itu karyawan juga merasa belum terpenuhi mengenai kesempatan untuk promosi. Karyawan merasa bahwa perusahaan masih belum adil dalam melakukan promosi dan kegiatan promosi belum dilaksanakan secara objektif, yaitu dimana hanya orang-orang terdekat dengan petingginya saja yang mendapat kesempatan untuk promosi. Karyawan pun merasa kurang diperhatikan oleh perusahaan yaitu dirasa kurangnya mendapat *feedback* atau umpan balik dari perusahaan atas kerja mereka.

Sehingga dari data yang sudah dipaparkan diatas, membuat keempat karyawan tersebut menghasilkan disiplin kerja yang rendah, yaitu sering terlambat datang bekerja, tidak mentaati aturan-aturan yang berlaku diperusahaan, sering absen dan tidak mengikuti prosedur kerja.

Berdasarkan pembahasan pada setiap kelompok diatas, dapat dilihat gambaran kondisi kebutuhan *hygiene factor* dan *motivator factor* atau kelompok empat memiliki derajat paling tinggi jika dibandingkan dengan kelompok lainnya. Sehingga hal tersebut menghasilkan perilaku tidak disiplin pada karyawan bagian *quality control* yang bekerja di laboratorium.

Penjelasan mengenai kepuasan kerja adalah kepuasan kerja karyawan akan berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku karyawan pada saat bekerja, terutama tingkah lakunya yang akan tercermin dari tingkat kecelakaan kerja, tingkat absensi, tingkat moral, dan tingkat perputaran tenaga kerja. Dimana semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.