

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR INTERNAL PERUSAHAAN  
YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
PT. PETRO CENTRAL GRESIK**

**Dr. Ir. Johanes F. X. Susanto Soekiman, MBA., MM**

**Fakultas Ekonomi Universitas Narotama Surabaya**

***ABSTRACT***

*Human as source, as generally and their live looking for happiness while constitute of equation from live satisfaction. Every individual has satisfaction level while different – appropriate with value – has been valid in their self. More many aspects in the job while equation with those individual desire so more lower of satisfaction level that he feels.*

*Satisfaction work according Herzberg (1957:107) configured to be 2 category that is: satisfaction or motivator and dissatisfies or hygiene factor. Satisfies is factors as source of satisfied work configure: opportunity achievement, confession, responsibility, work while more challenge and dissatisfies configure: work condition, salary/ fee, supervision/ leadership style while constitute of dissatisfies work. To increase productivity and effective work of employ the researcher adopt problem satisfied work of employ PT. Petro Central Gresik.*

*Research while writer has been done with used analyst factor from program SPSS. Result finding variable while dominan affect work satisfied employ is salary variable/ fee ( $X_2$ ) with loading 0,86. Beside that influenced by six other variable that is in a series: variable of leadership style with loading 0,8; variable of work condition with loading 0,78; variable working while more challenge with loading 0,77; and variable confession with loading 0,74.*

*Based on that finding, the researcher suggest for PT. Petro Central Gresik to increase satisfaction work of employ, where more give attention is: the leader of company should cooperate to increase satisfaction work of employ as whole, this very important to maximize result, because higher of work satisfaction employ could be increase productivity and effective work of employ, so leader of company holding on 2 core factor and 7 variable, with stress of core factor also variable while dominant influenced about work satisfaction, so can increase that productivity and effective work.*

***Keywords:*** *Satisfaction, Supervision, Salary, Responsibility and Productivity.*

## PENDAHULUAN

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut makin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Kepuasan kerja dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu “*satisfiers*” atau “*motivator*” dan “*dissatisfiers*” atau “*hygiene factor*” (Herzberg, 1959:107). “*Satisfier*” (“*intrinsic factor*”) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, terdiri dari prestasi kerja, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, pengakuan dan peningkatan diri. Dikatakan bahwa adanya faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. “*Dissatisfiers*” (“*extrinsic factor*”) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari; teman sekerja, teknik supervisi, hubungan dengan atasan, gaji atau upah, kelangsungan kerja, kebijakan dan praktek perusahaan, dan kondisi kerja. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena hal tersebut bukan sumber kepuasan kerja.

Pembangunan di Indonesia terutama pada awal tahun pembangunan jangka panjang tahap kedua, banyak diarahkan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia (Sutaryono, 1995:1). Pembangunan sumber daya manusia merupakan strategi pembangunan yang lebih optimal (Matra, April 1990).

Manusia sebagai sumber daya manusia, secara umum dalam hidupnya mencari kebahagiaan yang merupakan sinonim dari kepuasan hidup. Kebahagiaan adalah keadaan sejahtera dan kepuasan hati, yaitu kepuasan yang menyenangkan yang tumbuh jika kebutuhan dan harapan tertentu individu terpenuhi (Gayo, 1993:204). Semua periode dalam rentang kehidupan kebahagiaan dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Hal ini menyebabkan adanya bermacam-macam kebahagiaan pada usia yang berbeda-beda, (Hurlock, 1980:21).

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur vital yang menjadi aset utama dalam organisasi yang dapat dikelola dan dikembangkan secara maksimal. Sumber daya manusia merupakan hal penting, dengan asumsi bahwa; (a) manusia mempunyai sumber daya yang tidak dapat ditentukan batas-batasnya, dan (b) perencanaan tenaga kerja sebagai suatu kegiatan tersendiri sudah tidak dapat dipertahankan tanpa melibatkan sumber daya manusia (Lanawati, 1993:87).

Dapat dikatakan bahwa suatu organisasi, lembaga atau perusahaan baik negeri maupun swasta, tidak bisa lepas dari faktor-faktor yang menyangkut manusia dalam kelangsungan hidupnya untuk mencapai produktivitas yang maksimal.

Pada saat ini ada suatu fenomena yang menunjukkan terjadinya perpindahan pegawai dari instansi pemerintah ke perusahaan-perusahaan swasta. Badan Tenaga Atom Nasional (BATAN) sejak tahun 1987 sampai 1991 telah kehilangan 234 orang pegawai, diantaranya terdapat 144 orang berpredikat sarjana dari golongan III karena tidak adanya kepuasan kerja (Warta Ekonomi, 9 Desember 1991).

Kasus yang serupa terjadi pula pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) dimana sejak bulan Januari 1992 sampai dengan bulan Januari 1993 telah kehilangan 85 orang akuntan dan ajun akuntan. Orang-orang yang pindah tersebut adalah orang-orang yang baik prestasinya dan umumnya telah mempunyai pengalaman kerja 4 sampai 10 tahun (Tempo, Februari 1993).

Kepuasan kerja menjadi masalah yang menarik dan cukup penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu menikmati hasil kapita maksimum dari industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan (As'ad, 1991:105).

### **RUMUSAN MASALAH**

1. Apakah unsur-unsur internal perusahaan; kondisi kerja, upah, gaya kepemimpinan, kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung-jawab, pekerjaan yang menantang, mempengaruhi kepuasan kerja karyawan?
2. Manakah di antara unsur-unsur internal perusahaan tersebut yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan?

### **TUJUAN PENELITIAN**

1. Menganalisis pengaruh unsur-unsur internal perusahaan, seperti; kondisi kerja, upah, gaya kepemimpinan, kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung-jawab, pekerjaan yang lebih menantang, terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Menganalisis pengaruh yang paling dominan dari unsur-unsur internal perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan.

## LANDASAN TEORI

Sumber daya manusia merupakan sesuatu yang unik. Selain kontribusi mereka yang vital terhadap efisiensi dan produktifitas organisasi, mereka juga membutuhkan kewajaran (*fairness*) dan keadilan (*equity*).

Sumber daya manusia penting tidak hanya karena mereka memegang peranan penting dalam mencapai setiap tujuan organisasi, tetapi juga karena manusia-manusia ini memang sudah sepatutnya mendapatkan kewajaran dan keadilan (Simamora, 1995:2).

Sumber daya manusia atau "*human resources*" menurut Simanjuntak (1995:1) mengandung dua pengertian. Pertama, sumber daya manusia (SDM) mempunyai pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal ini SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa.

Pengertian kedua dari SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 1995:5).

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia (*staffing*), pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan perburuhan yang mulus. Manajemen sumber daya yang efektif mengharuskan manajer untuk menemukan cara terbaik dalam mengkaryakan orang-orang untuk mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kinerja organisasi. Namun, sumber daya manusia yang efektif juga mengharuskan anggota organisasi mencapai tujuan pribadi mereka. Para manajer haruslah mencari berbagai cara untuk meningkatkan kepuasan karyawan, komitmennya, keterlibatannya dalam kehidupan organisasi, memperbaiki kualitas lingkungan kerja, dan juga meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan (Simamora, 1995:7).

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian keputusan yang mempengaruhi hubungan antara karyawan dan majikan, dan berpengaruh terhadap berbagai pihak yang

berkepentingan serta dimaksudkan pula untuk mempengaruhi efektifitas karyawan dan majikan (Simamora, 1995:52).

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Husnan dan Ranupandojo, 1994:54). Berdasarkan pada pengertian bahwa manajemen sumber daya adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi, maka pengertian sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi empat kelompok kegiatan yaitu: seleksi, "*appraisal*" atau penghargaan, "*reward*" atau balas jasa atau gaji dan "*development*" atau pengembangan. Keempat kelompok kegiatan tersebut merupakan sistem yang akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, dan merupakan mata rantai yang berkaitan dan saling mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dampak dari keempat kelompok tersebut akan menurunkan "*performances appraisal*" atau prestasi kerja. Oleh karena itu keempat kelompok tersebut harus terkoordinir agar pengaruhnya dalam sistem tersebut diusahakan mengarah pada kepuasan kerja karyawan dan bukan kepada ketidakpuasan. Hal ini dapat dimulai pada saat dimulainya seleksi. Seleksi karyawan harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan baik saat itu, maupun yang akan datang dalam pengembangannya.

Kepuasan kerja merupakan sesuatu yang sangat penting dalam pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi khususnya perusahaan, karena karyawan merupakan ujung tombak bagi keberhasilan suatu perusahaan, sehingga perlu dipuaskan agar lebih tanggap terhadap lingkungannya.

Kepuasan kerja sudah banyak diteliti oleh para ahli dan telah melahirkan beberapa teori tentang kepuasan kerja. Herzberg (1959) telah membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi kompleks pada tiap-tiap individu, dan merupakan faktor terpenting yang harus terealisasi agar organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Batasan atau definisi tentang kepuasan kerja belum ada keseragaman, tetapi sebenarnya tidak ada perbedaan prinsip. Kepuasan kerja bukanlah sesuatu yang dapat terwujud dengan mutlak, sehingga tidak ada batas tertinggi dan terendah bagi kepuasan kerja ini. Kepuasan kerja adalah perasaan pribadi seseorang yang kadang bertentangan dengan perasaan kelompok, karena setiap orang akan berbeda pada setiap kondisi dari waktu ke waktu (Lanawati, 1993:32).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Departemen personalia atau

manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia penting lainnya (Handoko, 1996:193).

Kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Handoko (1996:196) menyatakan bahwa karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sementara itu, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan (kadang-kadang) berprestasi kerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan reaksi emosional personal terhadap pekerjaannya sebagai hasil penilainya dari semua aspek pekerjaan tersebut. Penilaian dilakukan dengan harapan yang ada dalam pekerjaan tersebut dapat menjadi kenyataan. Walaupun penilaian yang dilakukan itu bersifat subyektif, tetapi semakin banyak kesesuaian antara aspek-aspek yang ada dalam pekerjaan dengan harapan atau keinginan individu, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan.

Penelitian ini didasarkan pada pendapat Herzberg yang menyatakan terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu; (a) kondisi kerja, (b) gaji, (c) supervisi/ gaya kepemimpinan, (d) kesempatan berprestasi, (e) pengakuan, (f) tanggung-jawab, (g) pekerjaan yang lebih menantang (Dessler, 1992:332).

### **Kondisi Kerja**

Keamanan merupakan kebutuhan manusia yang fundamental. Bagi banyak orang kadang-kadang pekerjaan yang aman lebih penting daripada upah atau kesempatan untuk maju. Tidak cukup bagi manusia untuk mendapatkan kepuasan kebutuhan fisik pada hari ini, tetapi mereka juga menginginkan adanya jaminan dimasa yang akan datang. Kadang-kadang orang lebih memilih pekerjaan yang memberikan gaji yang lebih rendah, karena pekerjaan ini lebih menjamin kontinuitas. Hal ini juga menjadi sebab mengapa minat untuk masuk menjadi pegawai negeri tetap besar bagi kebanyakan anggota masyarakat (Husnan dan Ranupandojo, 1996:186).

Sementara itu Maslow, menyatakan bahwa setiap manusia pada hakekatnya mempunyai urutan-urutan kebutuhan dimana kebutuhan yang berada pada urutan dibawahnya sudah

dipenuhi. Dengan kata lain seseorang tidak akan berusaha untuk memuaskan kebutuhan yang berada pada tingkat yang lebih tinggi sebelum kebutuhan yang lebih besar terpenuhi lebih dahulu (Husnan dan Ranupandojo, 1996:186).

Keamanan kerja personel dalam suatu organisasi penting bagi personel yang bersangkutan. Menurut Herzberg, keamanan kerja dapat terwujud apabila organisasi berjalan stabil dan posisi ini akan menjadi prasyarat agar personel siap bekerja lebih produktif (Maisyaroh, 1991:54).

Suatu organisasi yang sudah cukup mantap kegiatannya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan dapat beroperasi secara stabil. Sebaliknya apabila organisasi tersebut tidak dapat menjawab tantangan masyarakat, maka besar kemungkinannya tidak diterima masyarakat. Organisasi yang demikian kegiatannya tidak dapat lancar atau bahkan tidak berjalan sama sekali.

Pada organisasi yang sudah stabil dan posisi kerja yang mantap akan terwujud kelancaran pelaksanaan tugas. Masing-masing personel akan merasa aman dalam pekerjaannya karena tidak takut tergeser dalam kedudukannya atau tidak takut diberhentikan dalam pekerjaannya. Perasaan aman yang demikian akan mendorong personel untuk lebih mantap dengan pekerjaannya sehingga akan lebih bersemangat dalam melaksanakan tugasnya.

Kondisi kerja di perusahaan turut menentukan kelancaran kegiatan di perusahaan. Lingkungan tempat berlangsungnya proses bekerja ikut menentukan efisiensi dan efektifitas organisasi perusahaan. Lingkungan yang menyenangkan akan menambah semangat kerja seseorang. Sebaliknya lingkungan yang tidak menyenangkan akan mengurangi semangat kerja seseorang.

Menurut Milton, kondisi kerja suatu organisasi meliputi waktu berlangsungnya kegiatan, tempat beristirahat, perlengkapan kerja, temperatur, ventilasi, kelembaban udara, lokasi, dan tata letak fisik ruangan (Darmidi, 1994: 99). Lebih lanjut dikatakan Tahalele, kondisi kerja yang sehat dan menyenangkan di lingkungan, terutama di dalam ruangan perlu terwujud. Para karyawan menginginkan tempat kerja yang menyenangkan, alat pekerja yang cukup dan bersifat "*up to date*", tempat beristirahat di perusahaan kalau tidak mengerjakan tugas, kebersihan dan keindahan perusahaan, penerangan yang cukup, dan sebagainya (Maisyaroh, 1991:51).

Kondisi kerja yang menyenangkan, sesuai dengan kebutuhan karyawan perlu diperhatikan pengelola perusahaan. Kondisi yang demikian akan memberi kenyamanan bagi karyawan. Apabila kondisi menyenangkan, maka para karyawan siap berproduksi lebih tinggi untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

## **Gaji (Upah)**

Menurut Undang-Undang Kecelakaan tahun 1974 No. 33 pasal 7 ayat a dan b, yang dimaksud dengan upah ialah: (a). tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh karyawan sebagai ganti pekerjaan, (b) perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma, yang nilainya ditaksir menurut harga umum ditempat itu (Husnan dan Ranupandojo, 1996:137). Upah ditujukan untuk memenuhi kesejahteraan, sedangkan kesejahteraan jasmani dan rohani merupakan salah satu kebutuhan pokok setiap orang. Apabila kebutuhan ini terpenuhi maka kepuasan pribadi orang yang bersangkutan akan terpenuhi. Ada berbagai macam bentuk kesejahteraan yang dapat diterima seseorang.

Di lingkungan perusahaan ada berbagai bentuk upah yang dapat diterima karyawan yaitu gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan suami/ istri/ anak, layanan kesehatan, cuti, layanan koperasi, dan sebagainya. Terpenuhinya upah tersebut dapat menambah ketenangan rohani para karyawan. Karyawan meminta suatu standar hidup yang cukup memuaskan. Tahalele menyatakan bahwa hal ini dapat terpenuhi apabila kesejahteraan dipenuhi oleh pengelola perusahaan (Maisyaroh, 1991:47).

Upah merupakan imbalan. Organisasi memberikan berbagai upah atau imbalan untuk menarik serta mempertahankan orangnya dan untuk memotivasi agar mencapai tujuan organisasi dan tujuan pribadi menukar waktu, kemampuan, ketrampilan dan upaya mereka dengan imbalan (Supomo, 199:83).

Terdapat tiga tujuan utama program imbalan, yaitu; (a) untuk menarik orang-orang yang memenuhi syarat untuk memasuki organisasi, (b) untuk mempertahankan agar karyawan tetap datang bekerja, dan (c) untuk memotivasi karyawan mencapai tingkat prestasi yang tinggi (Supomo, 1991:84). Tidak hanya motivasi, tetapi juga pengalaman, ketrampilan, serta kemampuan seseorang menentukan prestasinya. Prestasi merupakan hasil dari penilaian manajemen dan sering dijadikan dasar pemberian imbalan. Karyawan menilai imbalan, apabila dirasa cukup memadai maka akan merasa puas.

Tiga hal yang harus diperhatikan dalam pemberian imbalan; (a) imbalan harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia, (b) individu cenderung membandingkan imbalannya dengan imbalan individu yang lainnya, apabila merasa tidak adil karyawan merasa tidak puas, (c). manajer yang memberikan imbalan harus memperhatikan perbedaan preferensi antara individu yang satu dengan yang lainnya (Supomo, 199:84). Imbalan harus mempunyai nilai agar karyawan berdaya upaya. Jika karyawan tidak melihat adanya hubungan antara prestasi dan imbalan, maka uang bukanlah suatu motivator yang efektif (Supomo, 1991:85).

Gaji dan bentuk kesejahteraan lainnya yang diterima oleh karyawan dipengaruhi juga oleh usaha dan harapan individu terhadap kerja. Ada individu yang suka bekerja keras,



ada yang suka santai, ada yang bekerja keras kalau diawasi pimpinan, atau mungkin ada yang bekerja semata-mata untuk meningkatkan keefektifan organisasi. Apabila seseorang memiliki banyak sifat yang berhubungan dengan pekerjaannya, misalnya banyak pengalaman, kerja keras, menduduki jabatan yang banyak akan mengharapkan gaji yang lebih banyak daripada sejawat yang sebaliknya. Apabila harapan itu tidak terpenuhi maka orang tersebut merasakan ketidakadilan perlakuan dan tidak puas dengan gajinya. Pendapat tersebut didasarkan pada anggapan bahwa uang merupakan hal yang penting sebab uang berasosiasi dengan kebutuhan yang lain. Misalnya uang menyebabkan rasa aman, uang sebagai lambang status dan prestise, akhirnya uang penting bagi individu (Maisyaroh, 1991:48).

Peranan uang dan bentuk kesejahteraan yang lain tidak dapat disangsikan lagi. Setiap orang mengharapkan anggota keluarganya bahagia, sehat jasmani dan rohani. Disamping itu meningkatnya kebutuhan dan tuntutan hidup, harapan akan prestise, akan mendorong individu lebih giat lagi meningkatkan usahanya. Meskipun Pemerintah Republik Indonesia telah berusaha meningkatkan taraf hidup karyawan namun hasil penelitian Beeby (1982) mengungkapkan gaji karyawan di negara RI sangat rendah sehingga tidak mencukupi kebutuhannya. Hal semacam ini dapat mendorong karyawan untuk mencari kerja sambilan. Kalau karyawan lebih mementingkan pekerjaan sambilannya, maka tugas pokoknya kurang mendapat perhatian (Maisyaroh, 1991:49).

Uraian di atas menunjukkan bahwa gaji dan kesejahteraan lain yang dapat diterima karyawan memang diperlukan oleh setiap karyawan. Oleh karena itu, pengelola perusahaan perlu memperhatikan tingkat kesejahteraan para karyawan. Tanpa kesejahteraan yang layak akan meningkatkan ketidakpuasan kerja karyawan.

### **Supervisi (Gaya Kepemimpinan)**

Supervisor atau pengawas di mata karyawan dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus sebagai penyelia, yang mempunyai fungsi memecahkan persoalan. Agar fungsi penyelia ini dapat memotivasi karyawan, maka karyawan harus diberi keleluasaan untuk melakukan pembaharuan, diberi wewenang dan otonomi, sehingga penyelia dapat memberikan tanggapan langsung pada karyawan, dengan demikian karyawan merasa punya andil dalam menentukan cara kerja (Kussriyanto, 1984:133).

Pengawasan atau juga disebut supervisi yang tidak berfungsi tentu akan berdampak tidak tercapainya tujuan perusahaan. Karena keberadaan supervisi pada berbagai bagian, misal bagian personalia, dengan tidak berfungsinya supervisi akan berakibat tingkat absensi dan *turn-over* yang tinggi (Indrawijaya, 1986:82).

Oleh karena tujuan pelaksanaan supervisi adalah mengamankan pelaksanaan kerja agar tidak menyimpang dari tujuan, maka peran supervisi sangat penting dan strategis. Yang menjadi masalah adalah bagaimana menjalankan supervisi yang bisa memotivasi karyawan.

Sebagai figur ayah, seorang supervisor disamping mengawasi, mengarahkan juga harus bisa menampung segala keluhan baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun masalah-masalah pribadi yang menghambat saat bekerja. Supervisor juga harus bisa mengetahui sejauhmana tingkat kerjasama diantara karyawan yang dibawahinya. Apabila terjadi sesuatu, supervisor harus turun tangan membantu menyelesaikannya, sehingga kondisi kerjasama dapat diperbaiki. Karyawan menjadi merasa aman dan bekerja dengan baik.

Hubungan sosial antar manusia selalu terjadi didalam lingkungan kerja. Darmadi (1994:98) menyatakan bahwa orang-orang didalam organisasi menghabiskan sebagian besar waktunya untuk interaksi interpersonal. Hubungan yang berlangsung terjadi antara atasan dengan bawahan dan bawahan dengan bawahan.

Keinginan karyawan untuk berhubungan dengan rekan sekerja yang kompak merupakan cermin dari kebutuhan sosial (Husnan dan Ranupandojo, 1994:194). Seorang karyawan mungkin keberatan untuk dipromosikan hanya karena tidak menginginkan kehilangan rekan kerja yang kompak. Hal ini terjadi karena kelompok kerja itu telah menemukan pola kerjasama, saling menolong dan mengakui peran masing-masing dalam melaksanakan pekerjaannya.

Namun, banyak terjadi kelompok kerja yang terjalin begitu kompak tetapi tidak mengarah pada produktivitas kerja. Biasanya masing-masing anggota kelompok berusaha untuk mempertahankan kelompoknya. Dalam hal ini masing-masing anggota takut bila kelompoknya berpisah, karena tentu akan merubah pola yang selama ini dijalani.

Budaya kompak dan bekerjasama antar rekan sekerja ini memang harus diciptakan, agar suasana kerja untuk mencapai tujuan organisasi terlaksana dengan baik. Suasana kerja yang baik menjadikan karyawan dalam bekerja menjadi lebih produktif. Produktivitas yang tinggi merupakan salah satu tanda bahwa karyawan dalam mencapai kepuasan.

Umumnya karyawan bekerja menginginkan pimpinan yang adil dan bijaksana, serta dalam memberi penghargaan maupun perintah yang wajar (Husnan dan Ranupandojo, 1994:195). Hubungan dengan atasan diistilahkan dengan komunikasi, yaitu komunikasi antara karyawan dengan pihak manajemen. Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya, sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja (As'ad, 1991:115).

## **Kesempatan Berprestasi**

Sebagai pekerja, karyawan selalu berhadapan dengan sejumlah komponen proses kerja yang lain. Komponen proses kerja yang dimaksud yaitu tujuan perusahaan, materi pekerjaan, metode pekerjaan, alat bekerja, evaluasi hasil pekerjaan, situasi dan pekerja yang merupakan subyek perusahaan.

Berprestasi merupakan salah satu dari motif pada diri manusia (Indrawijaya, 1986:82). Motif berprestasi tercermin pada orientasinya kepada tujuan dan pengabdian demi tercapainya tujuan dengan sebaik-baiknya. Seseorang yang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, sangat menyukai pekerjaan yang menantang keahlian dan kemampuan memecahkan persoalan. Orang tersebut tidak begitu percaya pada nasib baik, karena yakin bahwa segala sesuatu akan diperoleh melalui usaha, menyukai tugas cukup sulit tetapi realistis, percaya pada kemampuannya sendiri (Kussriyanto, 1984:3).

Setiap pencapaian prestasi tentu diikuti hasil yang mempunyai valensi atau nilai bagi orang yang bersangkutan baik berbentuk upah, promosi, teguran atau pekerjaan yang lebih baik, dan tentunya mempunyai nilai yang berbeda bagi orang yang berbeda, (Gibson, 1992:183).

Salah satu hal penting yang terkait dengan prestasi adalah siapa yang menilai, sebab hasil penilaian yang tidak benar atau kesalahan dalam penilaian akan menimbulkan masalah serius dan dampaknya bukan memotivasi tetapi dapat menimbulkan keresahan karyawan (Gibson, 1992:116).

Kemungkinan pengembangan bagi yang berprestasi dapat dirumuskan sebagai pembentuk tingkah laku melalui pengalaman. Hal ini dapat dilakukan dengan mengadakan persiapan untuk pegawai supaya bekerja lebih baik dalam pekerjaan yang sekarang dan mempersiapkan mereka untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dimasa yang akan datang. Pengembangan tersebut dapat membangun kekuatan dan membantu mengatasi kelemahan-kelemahan dan memberi kepastian bahwa organisasi telah menyediakan tenaga-tenaga ahli yang diperlukan (Armstrong, 1994:208).

Program pelatihan karyawan dimaksudkan untuk mempertahankan dan memperbaiki prestasi kerja yang sedang berjalan, sedangkan program pengembangan berusaha untuk mengembangkan ketrampilan bagi pekerja dimasa yang akan datang (Ranupandojo, 1983:34). Sebelum memutuskan adanya pelatihan atau pengembangan perlu prosedur yang akan menentukan siapa yang berhak dan siapa yang belum berhak. Adapun prosedur yang perlu ada sebelum mengadakan pelatihan yaitu; (a) penilaian prestasi, (b) analisis persyaratan pekerjaan, (c) analisis organisasi, (d) survei sumber daya manusia (Handoko, 1988:67). Sementara itu, prosedur program pengembangan biasanya ditujukan

pada tingkat manajer dengan mengacu pada dua pendekatan yaitu “*program centered*” dan “*manager centered*” (Stoner, 1996:489).

*Program centered* adalah program yang dirancang dan diberikan kepada para pimpinan tanpa memperhatikan perbedaan-perbedaan individual mereka. Sedangkan *manager centered* adalah program yang disesuaikan agar cocok dengan kebutuhan pengembangan yang unik bagi pimpinan yang mengikutinya. Sebelum suatu program dipilih perlu dianalisis untuk mengidentifikasi kebutuhan dan masalah khusus dari manajer atau kelompok manajer yang bersangkutan (Handoko, 1988:68).

### **Pengakuan**

Pengakuan terhadap profesi merupakan salah satu faktor kepuasan kerja karyawan. Pengakuan serta penghargaan sangat berharga bagi karyawan. Pada dasarnya karyawan mengharapkan kebutuhan dasarnya terpenuhi. Apabila profesi dan prestasi kerjanya diakui, maka karyawan merasakan salah satu kebutuhan dasarnya terpenuhi.

Tiga kunci pokok untuk mendorong kemajuan para karyawan adalah: perhatian, umpan balik yang terus menerus dan perasaan saling membutuhkan (Kussriyanto, 1984:113). Saling membutuhkan artinya keberadaan karyawan diakui dan dibutuhkan oleh organisasi. Pengakuan merupakan penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan. Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistis, yang bisa diwujudkan dengan pujian, hadiah, diumumkan kepada rekan-rekan sekerjanya (Husnan dan Ranupandojo, 1994:195). Apabila semua itu terlaksana tentu merupakan dorongan yang berarti dari atasan pada bawahan yang dapat memotivasi dan tentu orientasinya pada perusahaan atau organisasi. Pengakuan merupakan bukti bahwa karyawan dapat diterima dilingkungan kerjanya, dan tentu hal ini akan menjadikan karyawan merasa aman dan merasa menjadi bagian dari perusahaan (As'ad, 1991:62). Keadaan ini tentu berpengaruh positif pada perusahaan karena karyawan tanpa disadari telah termotivasi untuk berprestasi karena karyawan sudah menjadi bagian dari perusahaan. Apabila keadaan ini tidak tercipta, akibat langsung yang muncul adalah karyawan merasa tidak aman, bekerja asal-asalan walaupun tidak mau keluar, karena kondisi di Indonesia mencari kerja sulit. Tentu semua itu merupakan beban bagi Perusahaan yang bisa diibaratkan sebagai benalu.

## **Tanggung-jawab**

Tanggung-jawab adalah pendelegasian wewenang yang memungkinkan para karyawan untuk dapat mengatasi dirinya sendiri dan bertanggung-jawab atas pekerjaannya (Adam, 1986:83). Apabila karyawan diberikan tanggung-jawab, akan merasa dirinya diakui dan berfungsi dalam organisasi itu.

Tanggung jawab adalah sesuatu yang diinginkan karyawan. Keinginan ini merupakan perwujudan dari kebutuhan untuk berprestasi, walaupun pada abad ini keinginan tersebut agak sulit terpenuhi disebabkan timbulnya spesialisasi yang tajam. Organisasi harus menghindari dampak kekeliruan pemberian tanggung-jawab pada orang yang salah, sebab disamping akibat langsung pada lembaga atas putusan-putusannya, juga pada orang atau karyawan tersebut menjadi tidak merasa dihargai dilingkungannya.

## **Pekerjaan Yang Lebih Menantang**

Kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan karyawan antara lain pemberian beban tugas pada karyawan. Beban tugas yang diterima karyawan hendaknya sesuai dengan kemampuan karyawan. Beban tugas yang terlalu banyak menyebabkan karyawan tidak mempunyai waktu untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya karena terlalu banyak beban tugas maka karyawan tidak sempat mengikuti seminar yang mendukung profesinya. Oleh karena itu, pengelola perusahaan perlu memperhatikan beban tugas karyawan.

Untuk mencapai kepuasan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, maka otonomi tugas, variasi, identitas tugas dan umpan balik dari pekerjaan harus jelas (Adam, 1986:201). Otonomi berarti mempunyai tanggung-jawab atas apa yang dilakukan. Selain itu, karyawan juga memiliki kewenangan untuk memutuskan. Hal tersebut akan berarti menambah tanggung-jawab dan tentu meningkatkan perasaan percaya dan dihargai. Kurangnya otonomi dapat menyebabkan karyawan menjadi apatis atau menurunkan prestasi kerja. Variasi berkaitan dengan desain pekerjaan yang pengerjaannya tidak monoton, sehingga dapat mengurangi kebosanan. Kebosanan dapat menimbulkan kelemahan dan mengakibatkan kesalahan.

Identitas pekerjaan diperlukan, karena tanpa identitas karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung-jawab dan mungkin kurang bangga dengan hasil pekerjaannya. Ini berarti kontribusi karyawan tidak nampak sehingga kepuasan kerja bisa menurun. Sedangkan umpan balik sangat perlu dalam pekerjaan, karena karyawan akan mengetahui seberapa baik pekerjaan yang telah dilaksanakan. Hasil baik atau buruk akan merupakan pedoman dan motivator untuk melaksanakan tugas menjadi lebih baik (Kussriyanto, 1984 :115).

Peluang untuk tumbuh meliputi peluang meningkatkan pengetahuan, peluang meningkatkan keahlian dan memperoleh ketrampilan baru. Ketiga hal itu merupakan perwujudan dari kebutuhan mengaktualisasi diri. Karyawan akan dapat meningkatkan pengetahuan, meningkatkan keahlian dan memperoleh ketrampilan baru apabila kesempatan diberikan kepada setiap karyawan yang bersangkutan. Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dalam profesinya itu akan memberi kemungkinan kepada karyawan untuk menjadi karyawan yang profesional. Demikian juga pemberian kesempatan kepada karyawan untuk menguasai suatu ketrampilan baru dalam bidang lain. Ketrampilan baru ini akan memperluas wawasan karyawan dalam bidang lain.

### **Hipotesis**

**H1. Unsur-unsur internal perusahaan yaitu kondisi kerja, upah, gaya kepemimpinan, kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung-jawab, pekerjaan yang menantang, dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.**

**H2: Salah satu variabel di antara unsur-unsur internal perusahaan tersebut mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

## **METODE PENELITIAN**

### **Data dan Populasi Penelitian**

Penelitian ini akan mengungkapkan apa yang telah dialami dan dirasakan oleh para karyawan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT. Petro Central Gresik yang berada di wilayah Kabupaten Gresik. Populasi adalah karyawan PT. Petro Central Gresik yang terdiri dari karyawan kantor dan karyawan pabrik, laki-laki dan perempuan, dengan pendidikan SLTP, SMU dan S1.

### **Sumber Data**

Jenis data adalah data primer dengan menggunakan alat bantu kuesioner dan juga data sekunder yang diperlukan sebagai pendukung analisis. Sumber data berasal dari karyawan PT. Petro Central Gresik. Penelitian ini dilakukan terhadap seluruh karyawan PT. Petro Central Gresik yang berjumlah 276 karyawan. Peneliti memberikan kuesioner

untuk diisi ke masing-masing bagian, melalui pimpinan perusahaan, dengan harapan semua kuesioner dapat diterima kembali secara lengkap.

### **Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi operasional variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kondisi kerja ( $X_1$ ), adalah keadaan berdasarkan kenyataan di lingkungan kerja, meliputi kondisi tempat, ventilasi, penyaliran, kantin, sistem dan prosedur, alat bantu kerja.
2. Gaji/ Upah ( $X_2$ ), adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan, sesuai dengan pengorbanan yang diberikannya kepada organisasi, yang mana banyak sedikitnya tergantung pada aturan yang berlaku, yang meliputi besarnya gaji pokok, besarnya tunjangan jabatan, tunjangan kesehatan, tunjangan anak/ istri, tunjangan hari tua, layanan pemberian gaji, dan premi/ bonus.
3. Supervisi/ gaya kepemimpinan ( $X_3$ ), adalah pola atau cara yang dilakukan oleh seorang pemimpin dalam suatu organisasi untuk mempengaruhi bawahannya, agar dapat bekerja dengan penuh semangat dan penuh keyakinan, sesuai dengan keinginan pemimpin, seperti; kompetensi dan keterbukaan supervisor, pendelegasian tanggung-jawab dan hubungan kerja.
4. Kesempatan berprestasi ( $X_4$ ), adalah kesempatan yang diciptakan, diperuntukkan bagi karyawan untuk mendapatkan pengetahuan tambahan yang dapat mendukung pelaksanaan kerja, dan tertuang dalam suatu aturan organisasi, berlaku bagi semua anggotanya, yang meliputi; kesesuaian pekerjaan dengan keahliannya, kemampuan menyelesaikan pekerjaan, serta fasilitas untuk meningkatkan keahlian.
5. Pengakuan ( $X_5$ ), adalah sikap teman sekerja maupun atasan yang diterima karyawan yang dicerminkan dalam bentuk kerjasama, dorongan, petunjuk, baik dari rekan sekerja maupun atasan.
6. Tanggung-jawab ( $X_6$ ), adalah sikap dan tindakan yang harus dilakukan oleh karyawan atas selesai dan tidaknya pekerjaan, baik sikap dan tindakan terhadap kelompok kerjanya atau dengan atasan.
7. Pekerjaan yang lebih menantang ( $X_7$ ) adalah tugas yang dihadapi dan dikerjakan, yang dapat memberikan prestasi kepada yang bersangkutan.

## Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis faktor dengan bantuan program komputer SPSS. Asumsi dasar dari analisis faktor adalah jika terdapat seperangkat variabel yang telah dikorelasikan, dengan analisis faktor dapat di "arranged" atau di "reduce" menjadi sejumlah variabel yang lebih sedikit berdasarkan pola/ dimensi yang ada dalam variabel semula.

Adapun tujuan dari analisis faktor adalah: (a) meringkas variabel-variabel menjadi faktor-faktor. (b) mengelompokkan variabel-variabel berdasarkan pola/ dimensi yang ada dalam variabel semula. (c) menentukan variabel yang paling dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Tahapan dalam penyelesaian kasus dengan analisis faktor adalah sebagai berikut:

1. Merumuskan masalah
2. Membuat matrik korelasi atas semua variabel
3. Menentukan metode dari analisis faktor
4. Menentukan jumlah dari faktor
5. Melakukan rotasi dari faktor-faktor tersebut
6. Menginterpretasikan faktor
7. Menghitung skor dari faktor dan memilih variabel pengganti
8. Menentukan model yang pas

Sedangkan langkah-langkah dalam pengoperasian program SPSS adalah sebagai berikut:

1. Memasukkan data
2. Mencari korelasi matrik
3. Mencari *latent roots (Eigenvalue)* dan memilih yang lebih besar dari Satu
4. Mencari *component loading*
5. Mencari *variance expalined by components*
6. Mencari *percent of total variance explained*
7. *Rotated loading* dan memilih faktor dengan cara memilih nilai faktor loading di atas 0,5 dan memberi nama faktor baru sesuai dengan pengelompokkan variabelnya
8. *Percent of total variance explained*
9. Rotate: varimax

Pada langkah awal yaitu memasukkan data, data yang dimasukkan adalah hasil kuesioner yang telah diisi oleh responden berupa bobot nilai skala kepuasan dari nilai 1 sampai dengan 5. Bobot nilai 1 adalah nilai ekstrim yaitu sangat tidak puas, dan bobot nilai 5 adalah nilai ekstrim sangat puas dan berlaku untuk 42 pertanyaan.

Semua pembobotan didasarkan pada tanggapan karyawan terhadap variabel kepuasan kerja yang dialami dan dirasakan di PT. Petro Central, tempat mereka bekerja.



Tanggapan yang sangat memuaskan diberi bobot tinggi dan tanggapan yang tidak memuaskan diberi bobot rendah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Petro Central Gresik berada di wilayah Kabupaten Gresik, Jawa Timur dengan luas areal 2,6 hektar dan jumlah karyawan 276 orang. PT. Petro Central Gresik didirikan sejak tahun 1986, dan proses produksi dimulai pada tahun 1990. Produk yang dihasilkan adalah Sodium Tripoli Fosfor dengan kapasitas produksi 50.000 ton/ tahun. Pemakai/ konsumen hasil produksi PT. Petro Central Gresik diantaranya: Pabrik Sabun, Pabrik Keramik.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan peneliti dan hasil yang diperoleh dari analisis data adalah sebagai berikut:

1. Membuat metrik korelasi atas semua variabel yang didasarkan pada tabulasi data hasil kuesioner yang telah diisi oleh karyawan PT. Petro Central Gresik.
2. Menjaring dan meringkas menjadi faktor-faktor inti. Kemudian dipilih variabel-variabel yang memiliki *Eigenvalues* lebih besar atau sama dengan 1.00 yaitu;

**Tabel 1**  
**Nilai Eigenvalues**

Faktor	Eigenvalues
1.	4.09
2.	0.92

Tabel 1 menunjukkan bahwa terdapat 1 faktor inti yang memiliki *Eigenvalues* lebih besar dari 1.00, dan 1 faktor inti yang mendekati 1 (yaitu = 0.92). Faktor inti yang mendekati 1 juga dipilih oleh peneliti karena ada 1 variabel yang *loading*-nya lebih besar dari 0.50 (variabel tanggung-jawab mempunyai *loading* = 0.78).

3. Langkah selanjutnya adalah melakukan rotasi untuk penyelesaian terakhir. Hasil dari rotasi tersebut digunakan untuk menentukan variabel *loadings* yang lebih besar dari 0.50. Angka tersebut menunjukkan variabel-variabel yang mempunyai peran paling besar dalam faktor inti. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2**  
**Matriks Hasil Analisis Faktor**

Faktor	Nama Faktor Variance Explained (%)	Cumulative Total Variance (%)	Eigenvalue	Variabel – variabel yang Terlihat pada Faktor	Loading
1.	Faktor Sosio Struktural (58,50)	58,50	4,09	- Kondisi kerja (X <sub>1</sub> ) - Gaji (X <sub>2</sub> ) - Gaya Kepemimpinan (X <sub>3</sub> ) - Kesempatan berprestasi (X <sub>4</sub> ) - Pengakuan (X <sub>5</sub> ) - Pekerjaan yang lebih menantang (X <sub>7</sub> )	0,79 0,86  0,81  0,78 0,74  0,77
2.	Faktor Kesejahteraan (13,17)	71,67	0,92	Tanggung-jawab (X <sub>6</sub> )	0,78

Hasil analisis faktor atas beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Petro Central Gresik dapat dilihat pada tabel 3.

**Tabel 3**  
**Faktor Inti Dan Total Variance Explained**

Tabel	Jumlah Faktor Inti	Cumulative Total Variance (%)
2	2	71,67

Dengan demikian, penelitian ini mampu menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 71,67% (prosentase *cumulative total variance explained*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Petro Central Gresik adalah sebagai berikut:

## Faktor Sosio Struktural Kerja

Berdasarkan angka *variance explained*, maka faktor sosio struktural kerja memberikan kontribusi yang paling besar (58,50 %). Faktor sosio struktural kerja terdiri dari 6 variabel yaitu: kondisi kerja ( $X_1$ ) dengan *loadings* 0,79; variabel gaji ( $X_2$ ) dengan *loadings* 0,86; variabel gaya kepemimpinan ( $X_3$ ) dengan *loadings* 0,81; variabel kesempatan berprestasi ( $X_4$ ) dengan *loadings* 0,78; variabel pengakuan ( $X_5$ ) dengan *loadings* 0,74; dan variabel pekerjaan yang lebih menantang ( $X_7$ ) dengan *loadings* sebesar 0,77.

## Faktor Kesejahteraan

Faktor inti kedua memberikan kontribusi *variance explained* sebesar 13,17%. Akan tetapi hanya satu variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu tanggung-jawab dengan *loadings* sebesar 0,78.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, variabel gaji ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Petro Central Gresik. Selain dipengaruhi oleh variabel gaji, kepuasan kerja juga secara berurutan dipengaruhi oleh: variabel gaya kepemimpinan dengan *loadings* 0,81; variabel kondisi kerja dengan *loadings* 0,79; variabel kesempatan berprestasi dengan *loadings* 0,78; variabel pekerjaan yang lebih menantang dengan *loadings* 0,77; dan variabel pengakuan dengan *loadings* 0,74.

Berdasarkan hasil analisis, maka hipotesis pertama yang menyatakan bahwa 7 (tujuh) variabel berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Petro Central Gresik dapat diterima. Penelitian membuktikan bahwa semua variabel yang diteliti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Ketujuh variabel tersebut kemudian diringkas menjadi dua faktor inti yaitu:

- (1) Faktor sosio struktural kerja, yang terdiri dari variabel; kondisi kerja, gaji, supervisi/ gaya kepemimpinan, kesempatan berprestasi, pengakuan, dan pekerjaan yang lebih menantang.
- (2) Faktor kesejahteraan terdiri dari variabel tanggung-jawab.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor inti yang dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Petro Central Gresik adalah faktor sosio struktural kerja dengan *variance explained* 58,50%, dan variabel gaji dengan *loading* sebesar 0,86. Hal ini berarti hipotesis kedua terbukti.

Hasil analisis data menyatakan bahwa faktor-faktor motivasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa setiap individu pada setiap saat mempunyai kebutuhan-kebutuhan

tersebut yaitu; kondisi kerja, gaji, supervisi/ gaya kepemimpinan, kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung-jawab, dan pekerjaan yang lebih menantang. Namun prioritas pemenuhan kebutuhan tersebut adalah berbeda-beda.

Dari ketujuh faktor tersebut, kebutuhan gaji/ upah mempunyai pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini sesuai dengan kenyataan bahwa umumnya para karyawan mau bekerja pada PT. Petro Central Gresik dengan harapan akan mendapatkan gaji/ upah untuk memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.

### KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor sosio struktural kerja dan kesejahteraan. Faktor sosio struktural kerja terdiri dari variabel; kondisi kerja, gaji, supervisi/ gaya kepemimpinan, kesempatan berprestasi, pengakuan, dan pekerjaan yang lebih menantang. Sedangkan faktor kesejahteraan terdiri dari variabel tanggung-jawab.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor sosio struktural merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT. Petro Central Gresik, dan variabel gaji adalah variabel yang paling berpengaruh dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

### DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, M. 1991. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Liberty. Yogyakarta.
- Armstrong, Michael. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih Bahasa Sofyan Cikmat dan Haryanto. Gramedia. Jakarta.
- Darmadi, Hamid. 1994. *Studi Hubungan Antara Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah Dengan Kepuasan Kerja Guru pada Sekolah Menengah Atas Negeri Kotamadya Pontianak*. Thesis. IKIP Malang.
- Dessler, Gary. 1992. *Manajemen Personalialia*. Terjemahan. Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta.
- Gayo, Iwan. 1993. *Kamus Pintar*. Jakarta.
- Gibson, James; L. Ivancevich; and Donnelly. 1992. *Organisasi*. Edisi Kelima. Erlangga. Jakarta.

- Handoko, Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Herzberg, F.; B. Mousner dan B. Snyderman. 1959. *Motivation to Work*. Second Edition. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Hurlock, Elizabeth B. 1980. *Psikologi Perkembangan*. Edisi Kelima. Erlangga. Jakarta.
- Husnan, Suad dan Heidjrachman Ranupandojo. 1996. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. BPFE. Yogyakarta.
- Indrawijaya, Adam I. 1986. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru. Bandung.
- Kussriyanto, Bambang. 1984. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.
- Lanawati, D. 1993. *Perbedaan Kepuasan Kerja Pegawai Negeri Antara Pejabat Esalon IV Dengan Esalon V pada Peserta Sepala dan Sepadya Diklat Wilayah III Departemen Dalam Negeri Yogyakarta*. Skripsi Sarjana (tidak diterbitkan). Fakultas Psikologi - UGM. Yogyakarta.
- Maisyaroh. 1991. *Kepuasan Kerja Guru Sekolah Dasar Negeri di Kotamadya Mojokerto*. Thesis. IKIP Malang.
- Ranupandojo, Heidjrachman. 1983. *Manajemen Personalia*. Edisi Pertama. BPFE Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesatu. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Lembaga Penerbit FEUI. Jakarta.
- Stoner, James A.F. dan Charles Wankel. 1986. *Manajemen*. Edisi Ketiga. CV. Intermedia. Jakarta.
- Supomo, Prasetyo. 1991. *Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Modul Program MM UGM. Yogyakarta.
- Sutaryono. 1995. *Analisis Faktor Atas Variabel-Variabel Kepuasan Kerja Karyawan*. Thesis. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN. Yogyakarta.