

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Pada bagian ini dipaparkan kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis yang telah dilakukan atas variabel kepuasan kerja dalam hubungannya dengan kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat.

Secara umum telah diketahui bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai di PT PLN Disjabar. Secara spesifik, kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Setelah penulis meneliti kepuasan kerja di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat, berdasarkan konsep Weiss, Rene V. Dawis, George W. England, Llyod H. Lofquist (1967) yang telah menyusun pendekatan *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), terdapat 3 dimensi untuk pengukuran kepuasan kerja, yaitu dimensi intrinsik, dimensi ekstrinsik, dan dimensi *general satisfaction*. Didalamnya terdapat 20 aspek dengan dua belas aspek pada dimensi intrinsik (*activity, independence, variety, moral values, social services, ability utilization, responsibility, creativity, achievement, social status, security, authority*), enam aspek pada dimensi ekstrinsik (*advancement, recognitions, human relations supervision, technical supervisions, company policies and practices, compensation*), dua aspek pada dimensi *general*

satisfaction (working conditions, coworkers), disimpulkan bahwa berdasarkan indikator secara umum, tingkat kepuasan kerja pegawai di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat tergolong tinggi.

Kepuasan yang berada ditingkat tinggi ini menggambarkan bahwa yang diberikan perusahaan mayoritas telah memenuhi harapan pegawai, dari sudut intrinsik, ekstrinsik, dan *general satisfaction*.

Namun demikian, setiap indikator dalam dimensi – dimensi tersebut tampak memberi pengaruhnya tersendiri kepada kepuasan yang dirasakan pegawai. Indikator otoritas (dimensi intrinsik), pengakuan dan kebijaksanaan perusahaan (dimensi ekstrinsik) menjadi indikator – indikator yang berada di tingkat sedang, berbeda dengan indikator lain yang berada di tingkat tinggi. Sedangkan tingkat kepuasan dari indikator otoritas dan kebijaksanaan perusahaan telah menunjukkan banyaknya responden pegawai baru (48,6%) yang tidak memiliki kewenangan dan tanggung jawab besar dibandingkan jabatan *General Manager (GM)* dan jabatan struktural lain di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat. Mengenai kesimpulan dari masing – masing dimensi dan indikator akan dijabarkan sebagai berikut:

- Untuk dimensi kepuasan intrinsik;
 - Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, aktivitas di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki aktivitas yang tinggi, artinya perusahaan telah menempatkan proporsi beban kerja yang tepat kepada pegawainya dengan memberikan

beban kerja yang mendorong produktivitas pegawai dalam peningkatan kepuasan dan kinerjanya.

- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, kemandirian di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki kemandirian yang tinggi, dimana hal tersebut menggambarkan perusahaan yang mendorong pegawai untuk mandiri dengan SOP yang berlaku walau di beberapa waktu kemandirian yang tinggi tidak disarankan dalam membuat keputusan yang melibatkan atasan atau perusahaan. Kemandirian yang tinggi menggambarkan pegawai yang dapat mengatasi masalahnya maupun pekerjaannya sendiri tanpa bergantung kepada orang lain, serta searah dengan maksud perusahaan dalam merekrut pegawai dengan tujuan ingin pegawai membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, variasi di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki variasi kerja yang tinggi, dimana hal tersebut menggambarkan perusahaan yang mendukung dalam pengujian dan pengembangan kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang berbeda – beda atau bervariasi. Namun variasi yang terlalu tinggi dapat membuat pegawai merasa tertekan atau stress.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, nilai – nilai moral di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki

nilai moral yang tinggi, menggambarkan perusahaan yang menjunjung nilai moral dari diri pegawai terhadap pekerjaan.

- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, pelayanan sosial di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki pelayanan sosial yang tinggi, dimana hal tersebut menggambarkan adanya kepedulian dari pihak pegawai maupun perusahaan dalam melayani pelanggan, ataupun pegawai itu sendiri. Pelayanan sosial yang tinggi ini telah sejalur dengan bidang PT PLN (Persero) yang bergerak di bidang jasa.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, pemanfaatan kemampuan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki pemanfaatan kemampuan yang tinggi, menggambarkan adanya keterkaitan/keterikatan antara pengalaman akan kemampuan pegawai dengan pekerjaan yang dijalani.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, tanggung jawab di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki tanggung jawab yang tinggi, menggambarkan perusahaan yang mendorong pegawai untuk memutuskan solusi sendiri terhadap masalah yang dihadapi, mengambil keputusan sendiri, berani mengambil risiko, dan lain – lain.

- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, kreativitas di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki kreativitas yang tinggi, menggambarkan perusahaan yang mendukung perilaku pegawai untuk tertarik mencoba hal baru, ide dan gagasan yang berbeda daripada yang lain.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, prestasi di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki prestasi yang tinggi, menggambarkan perusahaan yang telah memberi penghargaan sesuai prestasi yang dicapai pegawai.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, status sosial di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki status sosial yang tinggi, menggambarkan sifat pegawai yang berintegritas dalam bekerja dan perusahaan yang mendukung akan hal itu.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, keamanan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki keamanan yang tinggi, menggambarkan perusahaan yang sangat memperhitungkan dan mempertimbangkan manajemen petugas keamanan dan alat – alat keamanan lain serta jaminan asuransi untuk tiap pegawai.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, otoritas di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki otoritas yang sedang, menggambarkan penggunaan hak pegawai yang minim

karena angka garis kontinum yang mendekati tingkat rendah. Namun hal tersebut dikarenakan responden yang mayoritas merupakan pegawai baru (masa kerja 0 – 6 tahun) sehingga memiliki sedikit atau tidak sama sekali wewenang sebesar *General Manager* atau jabatan struktural lain.

- Untuk dimensi kepuasan ekstrinsik;
 - Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, kemahiran di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki kemahiran yang tinggi, menggambarkan usaha perusahaan untuk mengembangkan diri pegawai ketika bekerja, salah satunya dengan belajar untuk lebih maju (co. pelatihan). Kemahiran tinggi ini pun menggambarkan perusahaan yang memperhatikan kepentingan pengembangan potensi yang dimiliki pegawai.
 - Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, pengakuan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki pengakuan yang sedang, menggambarkan bahwa perusahaan telah memberikan pengakuan terhadap pegawainya namun pengakuan yang diberikan masih kurang.
 - Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, hubungan dengan atasan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki hubungan dengan atasan yang tinggi,

menggambarkan bahwa atasan sangat mendukung bawahannya dan dapat berkomunikasi dengan baik.

- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, kemampuan teknik atasan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki kemampuan teknik atasan yang tinggi, menggambarkan bahwa atasan memiliki inisiatif untuk membantu dengan kemampuan yang dimilikinya.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, kebijaksanaan perusahaan di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki kebijaksanaan perusahaan yang sedang, menggambarkan bahwa perusahaan berusaha menertibkan dan menjadikan sebuah pedoman untuk memfokuskan pegawainya agar tetap di jalur pencapaian tujuan.
- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, kompensasi di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki kompensasi yang tinggi, menggambarkan bahwa perusahaan telah memotivasi pegawai dengan memberikan imbalan yang sepadan dengan kinerja atau tanggung jawabnya.
- Untuk dimensi kepuasan general (*general satisfaction*);
 - Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, kondisi kerja di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki kondisi kerja yang tinggi, menggambarkan bahwa kondisi situasi

ruangan kerja sangat mendukung pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

- Berdasarkan pikiran atau perasaan pegawai, rekan kerja di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat memiliki rekan kerja yang tinggi, menggambarkan suasana keakraban yang terjalin dengan sangat baik.

2. Setelah penulis meneliti kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat, diperoleh hasil bahwa mayoritas pegawai secara umum memiliki kinerja dengan kategori tinggi sebanyak 52 orang (74,29%), lalu sebanyak 18 orang (25,71%) memiliki kinerja kategori cukup. Berikut merupakan persentase kinerja tinggi per bidang:

- Pada bidang Distribusi, yang berkinerja cukup sebanyak 1 orang, sedangkan 9 orang dari total 10 orang berkinerja tinggi, sehingga memiliki persentase kinerja tinggi sebesar 90%.
- Pada bidang SDM dan Organisasi, yang berkinerja cukup sebanyak 2 orang, sedangkan 7 orang dari total 9 orang berkinerja tinggi, sehingga memiliki persentase kinerja tinggi sebesar 77,78%.
- Pada bidang Keuangan, yang berkinerja cukup sebanyak 3 orang, sedangkan 11 orang dari total 14 orang berkinerja tinggi, sehingga memiliki persentase kinerja tinggi sebesar 78,57%.
- Pada bidang Komunikasi, Hukum dan Administrasi, yang berkinerja cukup sebanyak 7 orang, sedangkan 6 orang dari total 13 orang

berkinerja tinggi, sehingga memiliki persentase kinerja tinggi sebesar 46,15%.

- Pada bidang Perencanaan, yang berkinerja cukup sebanyak 2 orang, sedangkan 10 orang dari total 12 orang berkinerja tinggi, sehingga memiliki persentase kinerja tinggi sebesar 83,33%.
- Pada bidang Niaga dan Pelayanan Pelanggan, yang berkinerja cukup sebanyak 3 orang, sedangkan 9 orang dari total 12 orang berkinerja tinggi, sehingga memiliki persentase kinerja tinggi sebesar 75%.

Sehingga berdasarkan pengolahan data diatas disimpulkan, bahwa bidang distribusi di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat adalah bidang yang memiliki kinerja paling tinggi dibanding bidang lain yaitu sebesar 90%, dan bidang Komunikasi, Hukum dan Administrasi sebagai bidang yang memiliki kinerja terendah yaitu sebesar 46,15%.

3. Setelah melakukan analisis hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat, melalui bantuan *software IBM SPSS Version 20* dengan menggunakan *Rank Spearman*, taraf signifikansi 5%, disimpulkan bahwa:

Menurut interpretasi koefisien korelasi (Sugiyono, 2014), hubungan dimensi kepuasan intrinsik dan dimensi kepuasan ekstrinsik dengan kinerja pegawai menghasilkan korelasi rendah arah hubungan (nilai) positif, dan setelah uji hipotesis keduanya menghasilkan adanya hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai. Sedangkan dimensi kepuasan general (*general satisfaction*) menghasilkan korelasi sangat rendah arah hubungan (nilai) positif, dan setelah

uji hipotesis dimensi ini menghasilkan tidak adanya hubungan yang signifikan dengan kinerja pegawai.

Artinya di perusahaan ini, dimensi kepuasan intrinsik dan ekstrinsik lebih memiliki peran dalam mendorong kinerja pegawai. Dalam hal ini, dimensi intrinsik memiliki hubungan yang lebih besar, dengan kekuatan hubungan 0,361 dibandingkan dengan dimensi ekstrinsik dengan kekuatan hubungan 0,282. Faktor – faktor intrinsik berupa aktivitas, kemandirian, variasi, nilai – nilai moral, pelayanan sosial, pemanfaatan kemampuan, tanggung jawab, kreativitas, prestasi, status sosial, keamanan, dan otoritas memiliki peran yang lebih besar daripada faktor kemahiran, pengakuan, hubungan dengan atasan, kemampuan teknik atasan, kebijaksanaan perusahaan, dan kompensasi. Hal – hal ini sesuai dengan teori *dual factor/two factor theory* dari Frederick Herzberg (1923-2000) yang menyatakan bahwa terdapat dua kelompok variabel yang berbeda, yaitu variabel kepuasan yang berhubungan dengan faktor yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari pekerjaan seperti sifat atau jenis pekerjaan, prestasi kerja, kesempatan untuk promosi, dan lain – lain. Dikarenakan faktor – faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, melihat kepuasan merupakan variabel yang positif, maka dinamakan *motivators factors*.

Sedangkan variabel yang kedua yaitu ketidakpuasan yang berhubungan dengan kondisi sekitar pekerjaan dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Contohnya seperti, kondisi kerja, gaji dan upah, hubungan dengan orang lain, dan lain – lain. Karena faktor ini merupakan variabel yang berbau negatif, dan

merupakan faktor pencegahan reaksi negatif, maka dinamakan sebagai *hygiene factors*.

Di sisi lain, tidak adanya hubungan antara dimensi kepuasan yang bersifat general (*general satisfaction*), yaitu kondisi kerja dan rekan kerja dapat disebabkan oleh adanya diri pegawai yang tidak memprioritaskan kedua hal tersebut namun tetap antusias dan terobsesi oleh keinginan pemenuhan kebutuhan yang tinggi. Sehingga kondisi kerja dan rekan kerja nyaman atau tidak harus diterima oleh pegawai dan tetap berfokus kepada peningkatan kinerjanya. Melihat pula PT PLN yang memiliki sistem hierarki sehingga mengenai kondisi dan rekan kerja hanyalah bagian kecil yang harus diperhatikan untuk penunjang kinerja. Jika disesuaikan dengan teori Frederick Herzberg (1923-2000), *general satisfaction* merupakan hasil dari faktor *hygiene*. Bahwa faktor *hygiene* yang merupakan gambaran kebutuhan fisiologi seorang individu yang diharapkan dipenuhi, akan menghasilkan *general satisfaction* atau kepuasan secara umum yang dirasakan seseorang. Namun dimensi ini juga dapat dikatakan termasuk faktor *hygiene*, dikarenakan faktor ini meliputi salah satunya kondisi kerja dan hubungan antar pribadi (rekan kerja).

Untuk meringkas kesimpulan diatas, maka penulis akan menampilkan secara singkat dalam sebuah tabel, seperti berikut:

Variabel X	Dimensi	Indikator	Kategori	Tingkat Korelasi Dimensi dengan Kinerja	Nilai Signifikansi (5%)	Kesimpulan
Kepuasan Kerja	Intrinsik	Aktivitas	Tinggi	Rendah (0,361)	0.002	H0 ditolak dan H1 diterima ; ada hubungan yang signifikan
		Kemandirian	Tinggi			
		Variasi	Tinggi			
		Nilai - Nilai Moral	Tinggi			
		Pelayanan Sosial	Tinggi			
		Pemanfaatan Kemampuan	Tinggi			
		Tanggung Jawab	Tinggi			
		Kreativitas	Tinggi			
		Prestasi	Tinggi			
		Status Sosial	Tinggi			
		Keamanan	Tinggi			
		Otoritas	Sedang			
	Ekstrinsik	Kemahiran	Tinggi	Rendah (0,282)	0.018	H0 ditolak dan H1 diterima ; ada hubungan yang signifikan
		Pengakuan	Sedang			
		Hubungan dengan Atasan	Tinggi			
Kemampuan Teknik Atasan		Tinggi				
Kebijaksanaan Perusahaan		Sedang				
Kompensasi		Tinggi				
General Satisfaction	Kondisi Kerja	Tinggi	Sangat Rendah (0,034)	0.779	H0 diterima dan H1 ditolak ; tidak ada hubungan yang signifikan	
	Rekan Kerja	Tinggi				

6.2 Saran

Pada bagian ini penulis akan memberikan saran yang didasari dari hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat. Penulis berharap bahwa saran berikut ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai cara meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai kedepannya di PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat.

1. Dalam indikator kepuasan kerja di penelitian ini, aspek pengakuan merupakan salah satu aspek yang berada di kategori sedang. Untuk meningkatkan pengakuan dari atasan terhadap pegawai ini, baiknya atasan memberikan perhatian khusus kepada pegawainya untuk mengetahui kebutuhan dari masing – masing orang agar kemudian dapat memberikan pengakuan yang sesuai (dapat dengan memberikan tanggung jawab lebih, ataumemberi kontribusi lebih dalam perolehan keputusan) dengan harapan pegawai. Hal ini berlaku pula untuk rekan kerja yang lain, bahwa pemberian apresiasi terhadap sesama rekan kerja itu penting untuk meningkatkan motivasi terciptanya kinerja baik.
2. Karena telah diketahui bahwa dimensi kepuasan intrinsik lebih berperan dibandingkan dimensi ekstrinsik dalam peningkatan kinerja pegawai, maka untuk mempertahankan dan lebih meningkatkan, sebaiknya perusahaan mengadakan pelatihan/diklat minimal 3 kali setahun tidak hanya 1 kali setahun (berlaku untuk setiap pegawai tidak hanya jabatan tertentu saja) dengan menggunakan insentif (co. sertifikat), sehingga dapat

menambah pengetahuan dan wawasan lebih luas mengenai pengembangan diri (co. tanggung jawab, kreativitas, prestasi) tergantung dari masing – masing bidang, seperti contohnya pelatihan *service excellent* karena sifat dari industri PT PLN yang berada di bidang pelayanan.

3. Sebaiknya perusahaan dalam memberikan penghargaan tidak hanya dalam bentuk kenaikan jabatan melalui prestasi/kinerja, tetapi dapat berupa program – program penghargaan yang diadakan khusus setiap tahunnya, seperti program pegawai terbaik, serta dapat memberikan pendidikan di luar negeri untuk pegawai berprestasi (pengetahuan di luar negeri, karena blm memenuhi di studi dalam negeri), sehingga dapat memacu motivasi dan kepuasan pegawai lebih tinggi lagi.
4. Kelemahan dalam penelitian ini ialah bahwa penilaian kinerja yang dilakukan secara *self assessment* oleh masing – masing pegawai dan bukan dilakukan atas penilaian manajer. Hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan atau melalui metode penilaian kinerja yang lebih objektif akan memiliki nilai signifikansi yang lebih baik, sehingga perusahaan dapat melakukan berbagai tindakan koreksi yang efektif untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja, guna meningkatkan kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Kreitner, R., Kinicki, A. 2010. *Organizational Behaviour*. Edisi 9. Jakarta : Salemba Empat
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

JURNAL

- Awalia, P.A. 2017. "Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Kinerja Pegawai Giggie Box Café & Resto Progo di Bandung". Skripsi. Bandung. FISIP. Universitas Katolik Parahyangan
- Febrini, M. S. 2014. "Analisis Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan di Karang Setra Hotel Bandung". Skripsi. Bandung. FISIP. Universitas Katolik Parahyangan
- Halomoan, A. 2015. "Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Produktivitas Kerja Karyawan di PT X. Skripsi.
- Kristianto, D., Suharnomo, Ratnawati, I. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Rsud Tugurejo Semarang). Universitas Diponegoro. Hal. 1 – 8
- Laura, N., 2015. "Beberapa Aspek yang Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Rengat". *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*. Vol. VII No. 3. Hal. 497-507.
- Maghfiroh, H. T., Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Area Mojokerto. Universitas Negeri Surabaya. Hal. 1 – 16
- Muhson, A. (2013). Analisis Korelasi. Makalah disajikan dalam Seminar. 23 April 2013.
- Ram, P., (2013). "Relationship between Job Satisfaction and Job Performance in the Public Sector-A Case Study from India." *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*. Vol.2, No. 2. Hal. 16 – 32.
- Shmailan, A. S. (2016). "The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study." *Issues in Business Management and Economics*. Vol.4 (1), pp. 1-8.
- Sukoco, A., Soebandhi, S. (2013). Modul 6 Statistik Non Parametrik. Ekonomi. Universitas Narotama.
- Suyasa, P. T. Y. S. (2007). *Job Satisfaction Measurement: The Alternative Method*. Makalah disajikan dalam *International Conference of Industrial and*

- Organizational (IC IOP)*. Department of Psychology. Universitas Tarumanagara. Yogyakarta. 9th-11th. August. 2007.
- Tahira, A. 2016. "Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Kota Baru Parahyangan". Skripsi. Bandung. FISIP. Universitas Katolik Parahyangan
- Yanidrawati, K., Susilangningsih, S., Somantri, I. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Bekasi. Universitas Padjadjaran. Hal. 1 – 14