

# **FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI BADAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN HUKUM DAN PERADILAN MAHKAMAH AGUNG RI**

**FAUZAN**

Badan Penelitian dan Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Peradilan  
Mahkamah Agung RI  
fauzanrasip@yahoo.com

## ***Abstract***

*This research discusses the factors of job satisfaction and its relationship with the characteristics of Civil Servants in Badan Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI. This research is quantitative research with exploratory and descriptive design. Data were collected by census by filling a questionnaire distributed to 67 employees. Methods of data analysis using factor analysis, t-test, ANOVA and correlation test. The study found that the factors affecting job satisfaction are the role of the superior and the working environment; salaries and remuneration; promotional opportunities and recognition; nature of work; co-workers; and, the last factor are benefits and rewards. In addition there is a significant relationship between the characteristics of an employee with job satisfaction levels.*

*Keywords: Job satisfaction; employee characteristics*

## **I. PENDAHULUAN**

Kepuasan kerja merupakan topik yang diminati secara luas baik oleh orang yang bekerja dalam suatu organisasi/perusahaan maupun pakar yang mempelajarinya. Topik ini adalah yang paling sering dipelajari dalam penelitian perilaku organisasi. Terdapat beberapa alasan mengapa kita harus memperhatikan kepuasan kerja di dalam organisasi. Pertama, alasan kemanusiaan, seseorang berhak untuk diperlakukan secara adil dan terhormat. Kepuasan kerja merupakan refleksi dari perlakuan yang adil oleh organisasi terhadap pekerjanya. Hal ini juga merupakan indikator keadaan emosional yang baik atau kesehatan psikologis pegawai. Kedua, dari perspektif kegunaan, kepuasan kerja dapat mengarahkan perilaku pegawai yang mempengaruhi fungsi organisasi. Perasaan pegawai mempunyai pengaruh yang penting yang mengarahkan kepada perilaku positif atau

negatif pegawai. Kepuasan kerja dapat merupakan refleksi dari fungsi organisasi (Spector 1997).

Usaha selama beberapa dekade oleh para ahli menghasilkan kesepakatan diantara mereka mengenai arti dari kepuasan kerja. Secara khusus kepuasan kerja diartikan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan. Definisi yang diberikan oleh Lofquist and Dawis (1969), Porter et al. (1975), Locke dan Henne (1986) konsisten dengan konstruksi umum diatas (Oshagbemi, 1999). Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan, dan secara praktis berarti, dengan berbagai tujuan personal dan organisasi, seperti kesejahteraan, kepuasan hidup, kinerja, perilaku kerja yang tidak produktif, *burnout*, kesehatan fisik, komitmen organisasi, keinginan untuk ke luar, kepuasan pelanggan, kualitas pelayanan, laba, produktivitas, pergantian pegawai dan keselamatan (Gillespie et al., 2016).

Dalam melakukan penelitian tentang kepuasan kerja, karakteristik pegawai harus dipertimbangkan sebagai variabel yang berhubungan dengan faktor-faktor kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Greenhaus, Parasuraman dan Wormley (1990) menemukan tidak adanya perbedaan kepuasan kerja berdasarkan jenis kelamin (Spector, 1997). Beberapa penelitian yang diulas oleh Herzberg et. al. (1957) menunjukkan bahwa laki-laki lebih puas dengan pekerjaannya dibandingkan wanita, tetapi dalam penelitian yang lain menunjukkan wanita yang lebih puas. Untuk tingkat pendidikan juga tidak menunjukkan perbedaan yang jelas mengenai kepuasan kerja. Beberapa penelitian mengemukakan bahwa pekerja dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi, pada penelitian yang lain memperlihatkan hal sebaliknya, semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang semakin rendah pula tingkat kepuasan kerjanya. Penelitian lain menunjukkan tidak adanya hubungan diantara tingkat pendidikan dengan kepuasan kerja (Scott, Swartzel dan Taylor, 2005).

Usia menunjukkan adanya hubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Model hubungan diantara keduanya tidak begitu jelas, beberapa penelitian menemukan hubungan yang bersifat kurvilinear, penelitian yang lainnya menemukan hubungan yang bersifat linear. Brush, Moch dan Pooyan (1987) melakukan 19 penelitian meta-analisis yang mendapatkan hasil nilai rata-rata koefisien korelasi sebesar 0,22 antara usia dan kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan secara umum kepuasan kerja meningkat sejalan dengan usia seseorang. Zeitz (1990) menemukan hubungan yang bersifat

kurvilinear, dimana kepuasan kerja menurun pada tahap awal, stabil pada usia pertengahan dan meningkat setelah usia 45 tahun (Spector, 1997). Penelitian yang dilakukan Hutchinson (1990); Zembylas dan Papanastasiou (2004) menemukan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan masa kerja. Menon-Eliopphotou dan Athanasoula-Reppa (2011) menemukan pegawai yang berpengalaman cenderung mendapatkan kepuasan yang lebih berhubungan dengan perkembangan kemampuannya (Saiti, 2015). Segi yang umum dari kepuasan kerja adalah apresiasi, komunikasi, rekan kerja, manfaat, kondisi kerja, sifat pekerjaan tersebut, perusahaan, kebijakan dan prosedur, gaji, pengembangan pegawai, promosi, pengakuan, keamanan dan supervisi.

Masih sedikitnya literatur penelitian di Indonesia mengenai faktor-faktor kepuasan kerja dan hubungannya dengankarakteristik pegawai di sektor publik (pemerintah), mendorong penulis untuk membahas permasalahan ini. Selain itu, kebutuhan pengetahuan dan pemahaman mengenai faktor-faktor kepuasan kerja ditempat kerja penulis dan hubungan karakteristik pegawai dengan kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Fungsional Umum (staf), yang akan berguna untuk menjadi bahan referensi dan evaluasi peningkatan kinerja pegawai, merupakan alasan lain yang menjadi pertimbangan untuk membahas permasalahan ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor kepuasan kerja apa saja yang mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Fungsional Umum (staf) di Badan Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI serta menggambarkan hubungan karakteristik pegawai (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja) terhadap perbedaan tingkat kepuasan kerja mereka. Desain penelitian adalah penelitian eksploratori dan deskriptif, menggunakan metode sensus terhadap seluruh populasi dengan instrumen pengumpulan data kuesioner *Job Satisfaction Survey (JSS)* dari Spector (1997) yang berisi pertanyaan dan pernyataan secara tertulis tentang variabel dari kepuasan kerja yang harus dijawab oleh responden (*self-administrated questionnaire*).

## II. TINJAUAN PUSTAKA DAN METODE PENELITIAN

Di dalam literatur, kepuasan kerja mengacu secara khusus kepada respon emosional-afektif terhadap pekerjaan atau aspek dari pekerjaan. Smith et. al. berpendapat bahwa kepuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan berasal dari proses kognitif dengan membandingkan aspek dari pekerjaan yang ada dengan kerangka referensi individu. Locke (1976) membedakan tiga pendekatan utama terhadap penyebab sikap kerja (*job attitudes*). Hal ini dapat berasal dari perbedaan antara apa yang ditawarkan oleh pekerjaan dengan apa yang diharapkan oleh seseorang, dari tingkat dimana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan individu atau dari tingkat dimana nilai-nilai individu (*desire and want*) dapat dipenuhi. Sikap kerja yang ada dari interaksi berbagai aspek dari pekerjaan seharusnya mengantarkan kepada kepuasan terhadap aspek tertentu dari pekerjaan. Sebagai contoh, tingkat gaji seharusnya berhubungan dengan kepuasan terhadap gaji, bidang pekerjaan seharusnya berhubungan dengan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (Spector, 1985).

Sifat sikap dari kepuasan menyiratkan bahwa individu akan cenderung untuk mendekati (atau tetap berada) di dalam pekerjaan yang memuaskan dan menghindari (ke luar) dari pekerjaan yang tidak memuaskan. Di dalam literatur umum tentang sikap (*attitude*) memperlihatkan hubungan sikap dengan perilaku (*behavior*), meskipun hubungannya bersifat sedang. Perilaku penarikan diri (*withdrawal behavior*), pergantian (*turnover*) dan ketidakhadiran (*absenteeism*) dan keinginan untuk ke luar (*withdrawal intention*) berhubungan dengan kepuasan kerja (Spector, 1985).

Pengembangan instrumen Survei Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction Survey*) didasarkan atas teori bahwa kepuasan kerja merepresentasikan reaksi perasaan (*affective*) atau sikap (*attitudinal*) terhadap pekerjaan. Instrumen ini juga didesain untuk memberikan penilaian secara keseluruhan sebagai kombinasi dari segi individu. Meskipun tidak secara universal diterima bahwa sikap keseluruhan terhadap pekerjaan adalah kombinasi dari aspek khusus sikap, terdapat cukup bukti empiris bahwa kombinasi linear dari aspek kepuasan adalah ukuran kepuasan yang memadai secara keseluruhan (Spector, 1985). Sembilan aspek kepuasan kerja yang diukur oleh instrumen ini yaitu Gaji dan Remunerasi, Kesempatan Promosi, Supervisi, Manfaat Sampingan, Penghargaan Kontinjensi, Kebijakan dan Prosedur Operasi, Rekan Kerja, Sifat Pekerjaan dan Komunikasi di dalam organisasi.

### 1. *A Theory of Human Motivation*

Titik awal yang berguna untuk membahas teori tentang kepuasan kerja adalah teori dari Maslow tentang perkembangan dan motivasi manusia, dipublikasikan pertama kali pada tahun 1943. Proposisi dasar dari Maslow adalah bahwa manusia merupakan 'mahluk berkeinginan' (*wanting being*), mereka selalu ingin lebih, dan apa yang mereka inginkan tergantung dengan apa yang telah mereka punya. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan manusia diatur dalam rangkaian tingkatan, hirarki berdasarkan kepentingan (Mullins, 2010).

Maslow mengidentifikasi delapan kebutuhan asli, termasuk kebutuhan untuk mengetahui dan memahami, kebutuhan estetis dan kebutuhan untuk transendensi. Tetapi, hirarki ini biasanya ditampilkan dalam lima tingkatan, yaitu dari yang paling rendah, kebutuhan fisik (*physiological needs*), kebutuhan keselamatan/keamanan (*safety needs*), kebutuhan kasih sayang (*love needs*), kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) dan yang paling tinggi kebutuhan untuk aktualisasi diri (*self-actualization*). Sekali kebutuhan yang lebih rendah terpuaskan, hal ini tidak lagi bertindak sebagai motivator yang kuat. Kebutuhan akan tingkatan yang lebih tinggi dalam hirarki kepuasan permintaan dan menjadi pengaruh yang memotivasi. Hanya ketidakpuasan akan kebutuhan yang memotivasi seseorang. Maslow menegaskan bahwa '*a satisfied need is no longer a motivator*' (Mullins, 2010).

### 2. *The Motivation-Hygiene Theory*

*Motivation-hygiene theory* tentang kepuasan dan ketidakpuasan kerja dari Herzberg mengemukakan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merepresentasikan dua bagian dan pengalaman yang berbeda, bukan hanya lawan dari perasaan yang sama. Apa yang menentukan ketidakpuasan kerja adalah aspek dari pekerjaan yang menggambarkan di dalam lingkungan sekitar dimana seseorang melaksanakan tugasnya. Beberapa faktor lingkungan pekerjaan yang merupakan sumber ketidakpuasan kerja adalah kebijakan perusahaan, praktek administrasi, Supervisi, hubungan interpersonal dengan atasan, rekan kerja dan bawahan, kondisi kerja, status dan gaji/pendapatan. Secara terbalik, elemen pekerjaan yang menyumbang kepada kepuasan kerja adalah hal yang menggambarkan hubungan antara pekerja dengan apa yang dia kerjakan, tugasnya, atau isi dari pekerjaannya. Faktor yang paling sering ini adalah pencapaian/prestasi, pengakuan atas pencapaian/prestasi, pekerjaan

yang menarik, tanggung jawab, perkembangan dan kemajuan professional. Unsur ketidakpuasan ini hanya mencegah kepuasan kerja dan mempunyai pengaruh yang kecil terhadap kebahagiaan pekerja. Karena sifatnya yang menjadi penghalang dan berhubungan dengan lingkungan, faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja ini disebut sebagai "*hygiene factors*". Faktor positif yang menyebabkan kepuasan kerja disebut sebagai "*motivators*", sebutan tipe dari faktor yang membawa sikap yang secara umum berhubungan dengan motivasi kerja (Herzberg, 1965; Mullins, 2010).

### 3. Job Characteristics Model (JCM)

Hackman & Oldham (1976) berpendapat bahwa pekerjaan yang berisi karakteristik yang memotivasi secara intrinsik akan mengarahkan kepada kepuasan kerja yang lebih tinggi (Judge & Klinger, 2007, p. 399). Lima karakteristik utama yang menjelaskan motivasi kerja secara intrinsik adalah *task identity*, *task significance*, *skill variety*, *autonomy-degree* dan *feedback*. Menurut teori ini, pekerjaan yang diperkaya untuk memberikan karakteristik inti ini cenderung lebih memuaskan dan memotivasi dibandingkan yang tidak. Lebih khusus lagi, dikemukakan bahwa karakteristik inti pekerjaan menyebabkan kepada tiga keadaan penting psikologis – *experienced meaningfulness of the work*, *responsibility for outcomes*, and *knowledge of results* – yang pada gilirannya menyebabkan hasil seperti kepuasan kerja (Judge & Klinger, 2007).

Penelitian yang dilakukan oleh Saiti membahas faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap 180 kepala sekolah dasar di 13 wilayah Yunani. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan direksi pendidikan untuk mengenali dan mendukung pekerjaan kepala sekolah merupakan faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Bahkan, pengakuan terhadap kinerja kepala sekolah oleh atasan mereka mengarah kepada kepuasan kerja. Hasil empiris juga mengungkapkan bahwa kepuasan kerja kepala sekolah berhubungan dengan pemberian remunerasi (penggajian), apresiasi terhadap status sosial mereka, tingkat kerjasama dengan bawahannya dan lingkungan sekolah yang positif. Temuan hasil penelitian juga menunjukkan bahwa jumlah dokumen (*paperwork*) yang dihasilkan mempengaruhi kepuasan kerja/ketidakpuasan kerja. Kemungkinan promosi keposisi yang lebih tinggi dan tujuan sekolah tampaknya positif atau negatif mempengaruhi kepuasan kerja kepala sekolah. Dalam prakteknya, dinamika kepala sekolah berasal tidak hanya dari kemampuan mereka, lingkungan sekolah dan

dukungan organisasi, tetapi juga dari sikap mereka untuk bekerja, karena suatu perasaan individu terhadap pekerjaan mereka tergantung pada tingkat kepuasan tertentu dari pekerjaan yang ditawarkan.

Penelitian lain dilakukan oleh Saiti tentang persepsi guru sekolah dasar mengenai kepuasan kerja mereka dan hubungannya dengan karakteristik pribadi, seperti jenis kelamin, usia, status keluarga, tingkat pendidikan, dan total masa kerja di wilayah metropolitan Athena (wilayah Attiki). Hasilnya menyebutkan bahwa guru sekolah Yunani umumnya puas dengan profesi mereka. Tidak terdapat korelasi antara karakteristik pribadi dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Sementara itu penelitian menunjukkan bahwa guru lebih puas dengan tiga aspek (subskala) kepuasan kerja, yaitu administrasi, rekan kerja dan sifat pekerjaan serta kurang puas dengan gaji, manfaat sampingan dan imbalan potensial. Dalam uji korelasi antara karakteristik pribadi dan aspek kepuasan kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa jenis kelamin memang berhubungan dengan aspek dari promosi dan rekan kerja. Menurut hasil ini, laki-laki lebih puas dengan prospek promosi daripada wanita, sementara wanita lebih puas dengan pekerjaan mereka/rekan kerja mereka dibandingkan laki-laki. Di sisi lain, berdasarkan hasil empiris, status perkawinan tidak berkorelasi dengan salah satu aspek kepuasan kerja. Usia berkorelasi dengan tingkat kepuasan dengan mengacu kepada administrasi, imbalan potensial, rekan kerja dan sifat pekerjaan. Kepuasan keseluruhan positif berkorelasi dengan semua sembilan aspek kepuasan kerja.

Survei kepada 1.200 guru SD di 13 wilayah dan 54 prefektur yang meliputi kota dan komune Negara Yunani, semua variabel yang termasuk dalam peran atasan dan suasana sekolah menunjukkan nilai yang paling tinggi dalam menentukan kepuasan kerja guru dalam penelitian ini. Selain itu pengakuan positif yang berasal dari pekerjaan dan jumlah dokumen sebagai akibat dari sistem administrasi yang kuat seperti Yunani dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini juga mengungkapkan, tingkat remunerasi guru (rendah atau tinggi) secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan retensi pada profesi guru. Dalam kerangka ini, individu mengasosiasikan profesi guru di Yunani secara umum dengan perasaan yang positif oleh karena itu jelas bahwa perasaan untuk pekerjaan mereka ini mempengaruhi kepuasan kerja mereka. Terjalannya kerjasama yang harmonis diantara staf pengajar merupakan masalah penting karena hal

ini berhubungan erat dengan kestabilan dan kualitatif peningkatan proses pendidikan. Akibatnya, kerjasama antara staf mempengaruhi kepuasan kerja (Saiti, 2007).

### **Metode Penelitian**

Model penelitian ini berusaha untuk menyelidiki faktor-faktor kepuasan kerja apa saja yang mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Fungsional Umum (staf) di Badan Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI serta menggambarkan hubungan karakteristik pegawai (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja) dengan perbedaan tingkat kepuasan kerja mereka.

Penelitian ini merupakan penelitian eksploratori (*exploratory study*) dan deskriptif (*descriptive study*) yang menyelidiki tentang faktor-faktor kepuasan kerja apa saja yang mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Fungsional Umum (staf) di Badan Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI serta menggambarkan hubungan karakteristik pegawai (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan dan masa kerja) dengan perbedaan tingkat kepuasan kerja pegawai. Strategi penelitian (*research strategy*) dilakukan melalui metode sensus yaitu dengan mengumpulkan informasi melalui pengisian kuesioner oleh seluruh pegawai diatas untuk menjelaskan tingkat kepuasan mereka terhadap gaji dan remunerasi, kesempatan promosi, supervisi, manfaat sampingan, penghargaan kontinjensi, kebijakan dan prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi di dalam organisasi. Latar penelitian (*study setting*) menggunakan lingkungan yang alamiah dimana kejadian berlangsung secara normal (*noncontrived settings*) dilakukan dengan studi lapangan (*field study*). Lingkup interferensi penulis terhadap peristiwa penelitian yang dilakukan bersifat minimal (*minimal interference*). Data dikumpulkan hanya sekali, dalam periode hitungan minggu (*cross sectional studies*). Unit analisis adalah individu, yaitu 67 orang Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Fungsional Umum (staf) di Badan Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI yang telah mempunyai masa kerja minimal 1 (satu) tahun.

Penelitian ini menggunakan metode sensus dengan menggunakan instrumen kuesioner *Job Satisfaction Survey* (JSS) dari Spector (1997) yang berisi pertanyaan dan pernyataan secara tertulis tentang sembilan variabel dari kepuasan kerja (gaji, kesempatan promosi, supervisi, manfaat sampingan, penghargaan kontinjensi, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi) yang harus dijawab oleh responden (*self-administrated questionnaire*).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari individu melalui pengisian kuesioner *Job Satisfaction Survey (JSS)* dari Spector (1997) yang dilakukan oleh seluruh Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Fungsional Umum (staf) di Badan Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI. Data sekunder yang didapatkan dalam penelitian ini terdiri dari data internal, yaitu data tentang pegawai yang menjadi unit analisis penelitian dan data eksternal yang di peroleh melalui studi literatur dari jurnal, buku, internet dan studi kepustakaan lainnya tentang materi kepuasan kerja.

Kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Job Satisfaction Survey (JSS)* yang telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia. Terdiri dari sembilan segi skala penilaian, terbagi 36 item, untuk menilai sikap pegawai tentang pekerjaan dan aspek dalam pekerjaannya. Setiap aspek dinilai dengan empat item pertanyaan, dan total skor dihitung dari semua item. Format penilaian yang digunakan adalah skala penjumlahan (*summated rating scale*) Likert, dengan enam pilihan per item pertanyaan, dimulai dari "1 = sangat tidak setuju", "2 = tidak setuju", "3 = sedikit tidak setuju", "4 = sedikit setuju", "5 = setuju" sampai dengan "6 = sangat setuju". Item pertanyaan ditulis dalam dua arah, sehingga hampir setengahnya merupakan nilai yang dibalik (*reverse scored*). Sembilan segi penilaian adalah gaji dan remunerasi (*pay & remuneration*), promosi (*promotion*), pengawasan (*supervision*), manfaat sampingan (*fringe benefits*), penghargaan kontinjensi (*contingent rewards*), prosedur operasi (*operating conditions*), rekan kerja (*coworkers*), sifat pekerjaan (*nature of work*), dan komunikasi di dalam organisasi (*communication within organization*). Meskipun *Job Satisfaction Survey (JSS)* awalnya dikembangkan untuk digunakan dalam organisasi pelayanan publik, tetapi dapat berlaku untuk semua organisasi (Spector, 1997). Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Statistik Deskriptif (*Descriptives* dan *Frequencies*), Analisis Faktor, Uji Beda Antar Sampel (*Independent Sample T-Test* dan *One-Way Anova*) dan Uji Korelasi (*Pearson Product Moment*).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### *Analisis faktor*

*Karakteristik demografis.* Unit analisis terdiri dari populasi 67 (enam puluh tujuh) orang Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Fungsional Umum (staf) di Badan

Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI. Pegawai berjenis kelamin laki-laki berjumlah 51 orang (76%), dan pegawai yang berjenis kelamin wanita berjumlah 26 orang (24%). Pegawai yang berusia antara 20 - 30 tahun berjumlah 15 orang (22,4%), pegawai yang berusia antara 31 - 40 tahun berjumlah 37 orang (55,2%), pegawai yang berusia antara 40 -50 tahun berjumlah 15 orang (12%), dan pegawai yang berusia diatas 50 tahun berjumlah 7 orang (10,4%). Pegawai dengan masa kerja 1 - 5 tahun berjumlah 12 orang (18%), pegawai dengan masa kerja antara 5 – 10 tahun berjumlah 41 orang (61%), pegawai dengan masa kerja antara 10 – 20 tahun berjumlah 12 orang (10,5%), dan pegawai dengan masa kerja diatas 20 tahun berjumlah 12 orang (10,5%). Pegawai dengan tingkat pendidikan SLTA berjumlah 6 orang (8,95%), pegawai dengan tingkat pendidikan Diploma berjumlah 13 orang (19,4%), pegawai dengan tingkat pendidikan Sarjana berjumlah 34 orang (50,75%), dan pegawai dengan tingkat pendidikan Magister berjumlah 14 orang (20,9%).

*Analisis deskriptif.* Dari hasil analisis deskriptif dapat diketahui nilai rata-rata keseluruhan kepuasan kerja (Y) sebesar 3,9678 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,65733. Nilai rata-rata faktor kepuasan kerja dari yang terbesar sampai dengan yang terkecil adalah: pertama, faktor Sifat Pekerjaan (X8) sebesar 4,9852, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,52428; kedua, faktor Supervisi (X3) sebesar 4,4724, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,71589; ketiga, faktor Rekan Kerja (X7) sebesar 4,4216, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,79797; keempat, faktor Gaji dan Remunerasi (X1) sebesar 4,0845, dengan nilai standar deviasi sebesar 1,12509; kelima, faktor Penghargaan Kontinjensi (X5) sebesar 3,6604, dengan nilai standar deviasi sebesar 1,02774; keenam, faktor Manfaat Sampingan (X4) sebesar 3,5933, dengan nilai standar deviasi sebesar 1,04068; dan ketujuh, faktor Kesempatan Promosi (X2) sebesar 3,4473, dengan nilai standar deviasi sebesar 1,11522; yang terakhir adalah faktor Prosedur Operasi (X6) sebesar 3,1540, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,93427.

*Faktor-faktor utama kepuasan kerja.* Setelah dilakukan analisis faktor, dihasilkan faktor-faktor kepuasan kerja yang baru didapatkan setelah melalui analisis faktor, terdiri dari:

- Faktor pertama adalah Peran Atasan dan Lingkungan Kerja. Faktor ini terdiri dari 6 variabel, yaitu: kemampuan atasan dalam melaksanakan pekerjaannya; perlakuan tidak adil atasan terhadap pegawai; pekerjaan pegawai tidak dihargai; tidak ada pengakuan terhadap kinerja pegawai; adanya aturan dan prosedur yang mempersulit

pelaksanaan pekerjaan; dan variabel ketidakmampuan rekan kerja mengharuskan pegawai bekerja lebih keras.

- Faktor kedua adalah Gaji dan Remunerasi. Faktor ini terdiri dari 4 variabel, yaitu: pemberian gaji pegawai yang sesuai dengan beban kerja; kinerja pegawai tidak dihargai dengan gaji yang sesuai; kepuasan pegawai dengan kesempatan untuk kenaikan gaji; dan variabel pegawai mendapatkan paket manfaat yang sesuai.
- Faktor ketiga adalah Kesempatan Promosi dan Pengakuan. Faktor ini terdiri dari 5 variabel, yaitu: peluang promosi bagi pegawai yang bekerja dengan baik; kemajuan karir pegawai secepat ditempat kerja lain; kepuasan pegawai terhadap kesempatan promosi; pengakuan terhadap kinerja pegawai yang baik; dan variabel usaha pegawai untuk bekerja baik jarang dihalangi oleh birokrasi.
- Faktor keempat adalah Sifat Pekerjaan. Faktor ini terdiri dari 4 variabel, yaitu: ketidakpuasan pegawai dengan manfaat yang diterima; pegawai menyukai tugas yang dilaksanakan ditempat kerja; pegawai merasa bangga dalam melaksanakan pekerjaannya; dan variabel pegawai merasa pekerjaannya menyenangkan.
- Faktor kelima adalah Rekan Kerja. Faktor ini terdiri dari 3 variabel, yaitu: pegawai menyukai rekan kerjanya; rekan kerja pegawai menyenangkan; dan variabel terlalu banyak perselisihan dan pertengkaran ditempat kerja.
- Faktor terakhir adalah Manfaat Sampingan dan Penghargaan. Faktor ini terdiri dari 2 variabel, yaitu: terdapat manfaat yang seharusnya didapat pegawai tetapi tidak diterima; dan variabel terdapat sedikit penghargaan untuk pegawai yang bekerja dikantor.

Tabel 4.24: Faktor, Variabel dan *Factor Loadings*

<b>Faktor</b>	<b>Variabel</b>	<b>Loading</b>	
Faktor 1	Peran Atasan dan Lingkungan Kerja	Kemampuan atasan dalam melaksanakan pekerjaannya	0,530
		Perlakuan tidak adil atasan terhadap pegawai	0,798
		Pekerjaan pegawai tidak dihargai	0,794
		Tidak ada pengakuan terhadap kinerja pegawai	0,541
		Adanya aturan dan prosedur yang mempersulit pelaksanaan pekerjaan	0,694
		Ketidakmampuan rekan kerja mengharuskan pegawai bekerja lebih keras	0,637
Faktor 2	Gaji dan Remunerasi	Pemberian gaji pegawai yang sesuai dengan beban kerja	0,828
		Kinerja pegawai tidak dihargai dengan gaji yang sesuai	0,604
		Kepuasan pegawai dengan kesempatan untuk kenaikan gaji	0,551
		Pegawai mendapatkan paket manfaat yang sesuai	0,780

Tabel 4.24: Faktor, Variabel dan *Factor Loadings*

Faktor	Variabel	Loading
Faktor 3 Kesempatan Promosi dan Pengakuan	Peluang promosi bagi pegawai yang bekerja dengan baik	0,627
	Kemajuan karir pegawai secepat ditempat kerja lain	0,589
	Kepuasan pegawai terhadap Kesempatan Promosi	0,567
	Pengakuan terhadap kinerja pegawai yang baik	0,630
	Usaha pegawai untuk bekerja baik jarang dihalangi oleh birokrasi	0,716
Faktor 4 Sifat Pekerjaan	Ketidakpuasan pegawai dengan manfaat yang diterima	0,526
	Pegawai menyukai tugas yang dilaksanakan ditempat kerja	0,627
	Pegawai merasa bangga dalam melaksanakan pekerjaannya	0,766
	Pegawai merasa pekerjaannya menyenangkan	0,777
Faktor 5 Rekan Kerja	Pegawai menyukai rekan kerjanya	0,729
	Rekan kerja pegawai menyenangkan	0,819
	Terlalu banyak perselisihan dan pertengkaran ditempat kerja	0,593
Faktor 6 Manfaat Sampingan dan Penghargaan	Terdapat manfaat yang seharusnya didapat pegawai tetapi tidak diterima	0,597
	Terdapat sedikit penghargaan untuk pegawai yang bekerja dikantor	0,771

Sumber: Data telah diolah kembali memakai aplikasi SPSS

*Analisis Uji Beda dan Uji Korelasi*

*Karakteristik demografis.* Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan, data karakteristik pegawai (jenis kelamin, usia, masa kerja dan tingkat pendidikan) yang diisi oleh responden tidak lengkap, hanya terdiri dari sampel 34 (tiga puluh empat) orang Pegawai Negeri Sipil dengan jabatan Fungsional Umum (staf) di Badan Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI. Hal ini dikarenakan beberapa responden merasa berkeberatan untuk memberikan data pribadinya dalam penelitian ini. Dari data diatas, dapat diketahui pegawai berjenis kelamin laki-laki berjumlah 26 orang (76,5%), dan pegawai yang berjenis kelamin wanita berjumlah 8 orang (23,5%). Pegawai yang berusia paling muda adalah 24 tahun dan yang berusia paling tua adalah 53 tahun. Pegawai dengan usia antara 20-30 tahun berjumlah 12 orang (35,3%); berusia antara 31-40 tahun berjumlah 19 orang (55,9%); berusia antara 41-50 tahun berjumlah 0 orang (0%); dan, yang berusia > 50 tahun berjumlah 3 orang (8,8%). Pegawai yang mempunyai masa kerja paling sedikit adalah 1 tahun dan yang mempunyai masa kerja paling banyak adalah 27 tahun. Pegawai dengan masa kerja antara 1-5 tahun berjumlah 15 orang (44,1%); masa

kerja antara 6-10 tahun berjumlah 16 orang (47,1%); masa kerja antara 11-20 tahun berjumlah 0 orang (0%); dan, dengan masa kerja 21-30 tahun berjumlah 3 orang (8,8%). Pegawai yang mempunyai pendidikan paling rendah adalah SLTA dan yang mempunyai pendidikan paling tinggi adalah Magister. Pegawai dengan pendidikan SLTA berjumlah 3 orang (8,8%); pendidikan Diploma berjumlah 7 orang (20,6%); pendidikan Sarjana berjumlah 19 orang (55,9%); dan, dengan pendidikan Magister berjumlah 5 orang (14,7%).

*Analisis deskriptif.* Dari hasil analisis deskriptif dapat diketahui nilai rata-rata keseluruhan Kepuasan Kerja sebesar 4,1106 dengan nilai standar deviasi sebesar 0,69927. Nilai rata-rata faktor kepuasan kerja dari yang terbesar sampai dengan yang terkecil adalah: pertama, faktor Sifat Pekerjaan sebesar 4,6397, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,69954; kedua, faktor Rekan Kerja sebesar 4,5685, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,81123; ketiga, faktor Gaji dan Remunerasi sebesar 4,1544, dengan nilai standar deviasi sebesar 1,08015; keempat, faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja sebesar 4,0732, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,86404; dan kelima, faktor Kesempatan Promosi dan Pengakuan sebesar 3,6471, dengan nilai standar deviasi sebesar 0,87671; yang terakhir adalah faktor Manfaat Sampingan dan Penghargaan sebesar 3,5735, dengan nilai standar deviasi sebesar 3,5735.

*Uji Beda berdasarkan Jenis Kelamin.* Perbedaan signifikan kepuasan secara statistik (2-tailed  $p < 0,05$ ) ditemukan antara jenis kelamin responden dengan faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja; Gaji dan Remunerasi; Manfaat Sampingan dan Penghargaan; dan nilai keseluruhan Kepuasan Kerja. Untuk faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja, nilai rata-rata kepuasan untuk laki-laki adalah 3,9038, lebih rendah dari nilai rata-rata kepuasan untuk wanita sebesar 4,6238 (2-tailed  $p = 0,037 < 0,05$ ). Untuk faktor Gaji dan Remunerasi, nilai rata-rata kepuasan untuk laki-laki adalah 3,9038, juga lebih rendah dari nilai rata-rata kepuasan untuk wanita sebesar 4,9688 (2-tailed  $p = 0,000 < 0,05$ ). Untuk faktor Manfaat Sampingan dan Penghargaan juga sama, nilai rata-rata kepuasan untuk laki-laki adalah 3,3269, tetap lebih rendah dari nilai rata-rata kepuasan untuk wanita sebesar 4,3750 (2-tailed  $p = 0,013 < 0,05$ ). Sedangkan untuk nilai keseluruhan Kepuasan Kerja, laki-laki tetap mempunyai kepuasan kerja yang lebih rendah dari wanita. Nilai rata-rata kepuasan kerja untuk laki-laki adalah 3,9592, dan nilai rata-rata kepuasan kerja untuk wanita sebesar 4,6025 (2-tailed  $p = 0,02 < 0,05$ ).

*Uji Beda berdasarkan Kelompok Usia.* Perbedaan signifikan kepuasan secara statistik ( $p < 0,05$ ) ditemukan antara kelompok usia responden hanya dengan faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja ( $p = 0,043 < 0,05$ ). Untuk faktor ini, perbedaan kepuasan hanya terjadi antara kelompok usia 20 – 30 tahun dengan kelompok usia diatas 50 tahun ( $p = 0,03 < 0,05$ ). Nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok usia 20 – 30 tahun adalah 3,7917, lebih rendah dari nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok usia diatas 50 tahun sebesar 5,1667.

*Uji Beda berdasarkan Kelompok Masa Kerja.* Perbedaan signifikan kepuasan secara statistik ( $p < 0,05$ ) ditemukan antara kelompok masa kerja responden dengan faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja ( $p = 0,003 < 0,05$ ) dan faktor Rekan Kerja ( $p = 0,018 < 0,05$ ). Untuk faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja, nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok masa kerja 1 – 5 tahun adalah 3,6107, lebih rendah dari nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok masa kerja 6 – 10 tahun sebesar 4,3019 ( $p = 0,037 < 0,05$ ). Perbedaan kepuasan juga terjadi antara kelompok masa kerja 1 – 5 tahun dengan kelompok masa kerja lebih dari 20 tahun. Nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok masa kerja ini adalah 5,1667, lebih tinggi dari nilai rata-rata kepuasan kelompok masa kerja 1 – 5 tahun ( $p = 0,006 < 0,05$ ). Sedangkan untuk faktor Rekan Kerja, perbedaan kepuasan hanya terjadi antara kelompok masa kerja 1 – 5 tahun dengan kelompok masa kerja 6 – 10 tahun ( $p = 0,039 < 0,05$ ). Nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok usia 1 – 5 tahun adalah 4,1547, lebih rendah dari nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok usia 6 - 10 tahun sebesar 4,8338.

*Uji Beda berdasarkan Kelompok Tingkat Pendidikan.* Perbedaan signifikan kepuasan secara statistik ( $p < 0,05$ ) ditemukan antara kelompok tingkat pendidikan responden dengan faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja ( $p = 0,001 < 0,05$ ), faktor Rekan Kerja ( $p = 0,007 < 0,05$ ) dan nilai keseluruhan Kepuasan Kerja ( $p = 0,019 < 0,05$ ). Untuk faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja, terdapat dua kelompok tingkat pendidikan yang mempunyai perbedaan tingkat kepuasan. Pertama, perbedaan antara kelompok tingkat pendidikan SLTA dengan Magister. Nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok tingkat pendidikan SLTA adalah 5,1667, lebih tinggi dari nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok dengan tingkat pendidikan Magister sebesar 3,0660 ( $p = 0,002 < 0,05$ ). Kedua, perbedaan antara kelompok tingkat pendidikan Diploma dengan Magister. Nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok tingkat pendidikan Diploma adalah 4,4743, lebih

tinggi dari nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok dengan tingkat pendidikan Magister sebesar 3,0660 ( $p = 0,009 < 0,05$ ). Sedangkan untuk faktor Rekan Kerja, kelompok tingkat pendidikan Magister mempunyai perbedaan tingkat kepuasan dengan semua kelompok tingkat pendidikan yang lainnya (SLTA, Diploma dan Sarjana). Nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok tingkat pendidikan SLTA adalah 5,2233 ( $p = 0,012 < 0,05$ ), Diploma adalah 4,8100 ( $p = 0,019 < 0,05$ ) dan Sarjana 4,6489 ( $p = 0,016 < 0,05$ ). Semua nilai rata-rata kepuasan kelompok tingkat pendidikan ini lebih tinggi dibandingkan dengan nilai rata-rata kepuasan tingkat pendidikan Magister sebesar 3,5320.

Yang terakhir adalah perbedaan rata-rata kepuasan antara kelompok tingkat pendidikan terhadap nilai rata-rata keseluruhan Kepuasan Kerja. Terdapat dua kelompok tingkat pendidikan yang mempunyai perbedaan tingkat kepuasan untuk Kepuasan Kerja ini. Pertama, perbedaan antara kelompok tingkat pendidikan SLTA dengan Magister. Nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok tingkat pendidikan SLTA adalah 4,5700, lebih tinggi dari nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok dengan tingkat pendidikan Magister sebesar 3,2980 ( $p = 0,042 < 0,05$ ). Kedua, perbedaan antara kelompok tingkat pendidikan Diploma dengan Magister. Nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok tingkat pendidikan Diploma adalah 4,3857, lebih tinggi dari nilai rata-rata kepuasan untuk kelompok dengan tingkat pendidikan Magister sebesar 3,2980 ( $p = 0,027 < 0,05$ ).

*Uji Korelasi Faktor-faktor Kepuasan Kerja.* Hasil uji Korelasi Pearson terhadap hubungan antara faktor-faktor kepuasan kerja dan nilai keseluruhan dari kepuasan kerja. Nilai koefisien korelasi diatas menunjukkan faktor-faktor kepuasan kerja semuanya berhubungan signifikan dengan nilai keseluruhan dari kepuasan kerja ( $p < 0,05$ ). Nilai koefisien korelasi yang tertinggi (hubungan kuat) adalah 0,850 ( $p = 0,000 < 0,05$ ), yaitu hubungan antara faktor Kesempatan Promosi dan Pengakuan dengan nilai keseluruhan Kepuasan Kerja. Sedangkan untuk nilai koefisien korelasi yang terendah (hubungan lemah) adalah 0,583 ( $p = 0,000 < 0,05$ ), yaitu hubungan antara faktor Rekan Kerja dengan nilai keseluruhan Kepuasan Kerja.

Sedangkan untuk hasil pengujian hubungan diantara faktor-faktor kepuasan kerja itu sendiri semuanya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan, kecuali untuk hubungan faktor Sifat Pekerjaan dengan faktor Rekan Kerja dan hubungan faktor Rekan Kerja dengan faktor Manfaat Sampingan dan Penghargaan. Berdasarkan pengujian diatas, hubungan antara faktor Sifat Pekerjaan dengan faktor Rekan Kerja hasilnya tidak

signifikan (Pear. Cor. = 0,243,  $p = 0,166 > 0,05$ ), dan untuk hubungan antara faktor Rekan Kerja dengan faktor Manfaat Sampingan dan Penghargaan hasilnya juga tidak signifikan (Pear. Cor. = 0,125,  $p = 0,481 > 0,05$ ). Nilai koefisien korelasi yang tertinggi adalah 0,672 ( $p = 0,000 < 0,05$ ), menunjukkan hubungan yang kuat antara faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja dengan faktor Kesempatan Promosi dan Pengakuan. Sedangkan untuk nilai koefisien korelasi yang terendah adalah 0,125 ( $p = 0,000 < 0,05$ ), menunjukkan hubungan yang lemah antara faktor Rekan Kerja dengan faktor Manfaat Sampingan dan Penghargaan.

### **Pembahasan Hasil Penelitian**

Dari pembahasan diatas, dapat diketahui faktor yang memberikan kepuasan kerja terbesar adalah: pertama adalah Sifat Pekerjaan; kedua adalah Rekan Kerja; ketiga adalah Gaji dan Remunerasi; keempat adalah Peran Atasan dan Lingkungan Kerja; kelima adalah Kesempatan Promosi dan Pengakuan; dan yang terakhir adalah Manfaat Sampingan dan Penghargaan. Empat faktor di awal mempunyai nilai rata-rata kepuasan kerja rendah, sedangkan dua faktor di akhir mempunyai nilai rata-rata kepuasan kerja mendekati sedikit tidak puas.

Untuk faktor Kesempatan Promosi dan Pengakuan, kecenderungan tidak puasnya pegawai kemungkinan disebabkan karena sistem promosi yang terjadi selama ini masih mengandalkan sistem senioritas. Pegawai yang mempunyai masa kerja paling lama dan pangkat/golongan yang paling tinggi mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi lebih dahulu dibandingkan dengan dengan pegawai yang mempunyai masa kerja lebih sedikit dan pangkat/golongan yang lebih rendah. Hal ini menimbulkan masalah ketika pegawai yang lebih lama masa kerjanya tersebut tidak memiliki kompetensi sesuai dengan kriteria kebutuhan jabatan yang akan didudukinya, atau bila pegawai yang mempunyai masa kerja lebih sedikit mempunyai kompetensi yang jauh lebih baik untuk jabatan tersebut. Penyebab kedua adalah sistem promosi yang kadang masih berdasarkan faktor kekeluargaan dan kedekatan dengan atasan. Hal ini menyebabkan pegawai yang berada diluar sistem tersebut mempunyai kesempatan yang lebih kecil dibandingkan pegawai yang berada didalam sistem untuk dipromosikan kejenjang jabatan yang lebih tinggi. Untuk meningkatkan kepuasan pegawai terhadap faktor ini adalah dengan menerapkan sistem promosi berdasarkan atas kompetensi dan kinerja pegawai, bukan berdasarkan atas faktor kekeluargaan dan kedekatan.

Sedangkan untuk faktor Manfaat Sampingan dan Penghargaan, tingkat kepuasan pegawai yang dibawah rendah kemungkinan berhubungan dengan kurang jelasnya sistem *reward and punishment* yang berlaku dikantor untuk menilai kinerja dan prestasi pegawai, sehingga pemberian imbalan dan penghargaan bagi pegawai yang berkinerja baik tersebut tidak tepat sasaran. Hal ini dapat diperbaiki dengan memperjelas sistem pemberian *reward and punishment* didasarkan atas kinerja dan prestasi pegawai.

Hasil pengujian menunjukkan antara pegawai laki-laki dan wanita mempunyai perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan untuk faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja; Gaji dan Remunerasi; Manfaat Sampingan dan Penghargaan; dan nilai keseluruhan Kepuasan Kerja. Untuk hasil pengujian keseluruhan faktor, pegawai laki-laki mempunyai tingkat kepuasan yang lebih rendah dari pegawai wanita. Begitu pula untuk nilai keseluruhan kepuasan kerja, pegawai laki-laki mempunyai tingkat kepuasan yang lebih rendah juga dari pegawai wanita. Poole *et al.* (1993) menyatakan bahwa persepsi terhadap kesuksesan karir seseorang berhubungan dengan kepuasan kerja dan hal ini tergantung dengan kriteria obyektif (eksternal) dan kriteria subyektif (internal) (Brush *et al.*, 1987; Judge *et al.*, 1995; Judge and Klinger, 2008; Powell and Graves, 2003; Sturges, 1999). Kriteria obyektif berhubungan dengan karakteristik profesional individu, seperti pendapatan, tingkat hirarki jabatan dan kemajuan dalam promosi. Untuk kriteria subyektif, hal ini berhubungan dengan keamanan dan stabilitas pekerjaan, waktu luang untuk beraktivitas dan menyalurkan kegemaran, tantangan dalam pekerjaan dan hubungan dengan rekan kerja. Laki-laki lebih cenderung untuk mengejar kriteria obyektif sedangkan wanita lebih cenderung mengejar kriteria subyektif dalam bekerja (Saiti, 2015). Kemungkinan hal inilah yang menyebabkan tingkat kepuasan pegawai laki-laki lebih rendah dibandingkan dengan pegawai wanita. Pegawai laki-laki mempunyai harapan dan keinginan yang lebih dalam bekerja dibandingkan dengan pegawai wanita, termasuk dalam aspek pendapatan, penghargaan, pencapaian prestasi dan kemajuan karir. Wanita cenderung menilai aspek-aspek hubungan dengan rekan kerja (interpersonal/sosial) dan keselarasan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi/keluarga dalam bekerja. Sedangkan Saiti (2015), menemukan bahwa guru laki-laki di Yunani lebih puas terhadap faktor promosi dan guru wanita lebih puas terhadap faktor rekan kerja.

Lebih lanjut, hasil pengujian juga menunjukkan terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan untuk faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja antara

kelompok usia pegawai. Perbedaan tingkat kepuasan secara signifikan terjadi antara kelompok usia 20 – 30 tahun dengan kelompok usia diatas 50 tahun. Tingkat kepuasan untuk kelompok usia 20 – 30 tahun lebih rendah dari kelompok usia diatas 50 tahun. Variabel ketidakpuasan ini terdiri dari kompetensi dan perlakuan atasan; apresiasi dan penghargaan; administrasi dan rekan kerja. Hal ini terjadi kemungkinan disebabkan pegawai yang berusia paling muda ini mempunyai harapan yang lebih terhadap kualitas dan kondisi atasan dan lingkungan kerja mereka, karena sebagian besar kelompok usia ini merupakan pegawai baru dan relatif lebih baik secara pendidikan dibandingkan kelompok pegawai berusia diatas 50 tahun. Penelitian oleh Saiti (2015) menunjukkan terdapat perbedaan tingkat kepuasan variabel administrasi, penghargaan, rekan kerja dan sifat pekerjaan berdasarkan kelompok usia guru sekolah dasar di Athena, Yunani. Hasil yang sama juga didapatkan oleh Zembylas dan Papanastasiou (2004) yang melakukan penelitian terhadap guru di Cyprus (Saiti, 2015). Zeitz (1990) menemukan bahwa kepuasan kerja menurun dalam masa awal, stabil pada usia pertengahan dan meningkat setelah usia 45 tahun. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Clark, Oswald dan Warr (1996) di Inggris hal ini hanya terjadi pada pekerja laki-laki (Spector, 1997).

Untuk hasil pengujian antara kelompok masa kerja pegawai, terdapat perbedaan yang signifikan tingkat kepuasan faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja dan faktor Rekan Kerja. Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil pengujian perbedaan tingkat kepuasan antara kelompok usia, dimana pegawai yang mempunyai masa kerja 1 – 5 tahun berusia relatif lebih muda (20 – 30 tahun) dengan tingkat kepuasan yang juga rendah. Penyebab rendahnya tingkat kepuasan pegawai dikelompok masa kerja ini, seperti telah disebutkan diatas kemungkinan adalah faktor pendidikan dan harapan mereka yang lebih terhadap kualitas dan kondisi atasan, lingkungan dan rekan kerja. Wright dan Hamilton (1978) berpendapat bahwa pekerja yang berusia lebih tua mempunyai kepuasan yang lebih terhadap pekerjaannya dikarenakan mereka lebih dapat menerima otoritas dan berharap lebih sedikit dari pekerjaannya dibandingkan pegawai yang berusia lebih muda. Alasan kedua adalah pekerja yang lebih tua usianya mempunyai pekerjaan dan keterampilan yang lebih baik (Spector, 1997). Perbedaan tingkat kepuasan antara kelompok masa kerja juga ditemukan dalam penelitian Saiti (2015) untuk variabel administrasi, gaji, prosedur operasi dan sifat pekerjaan. Grady (1985) dan Nestor dan

Leary (2000) menemukan hal yang sama dalam penelitiannya, kepuasan kerja akan meningkat seiring dengan meningkatnya masa kerja (Scott, Swortzel dan Taylor, 2005).

Terakhir, hasil pengujian menunjukkan antara kelompok tingkat pendidikan mempunyai perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan untuk faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja, faktor Rekan Kerja dan nilai keseluruhan Kepuasan Kerja. Secara umum, tingkat kepuasan kelompok pegawai berbanding terbalik dengan tingkat pendidikannya. Semakin tinggi tingkat pendidikan pegawai, tingkat kepuasannya semakin rendah. Kelompok pegawai dengan tingkat kepuasan dari yang tertinggi hingga terendah adalah kelompok tingkat pendidikan SLTA, diikuti dengan tingkat pendidikan Diploma, tingkat pendidikan Sarjana dan terakhir pegawai dengan tingkat pendidikan Magister. Variabel ketidakpuasan ini terdiri dari kompetensi dan perlakuan atasan; apresiasi dan penghargaan; administrasi; rekan kerja; dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Kesenjangan kompetensi dan perbedaan kriteria kepuasan kerja pegawai kemungkinan merupakan penyebab utama adanya perbedaan tingkat kepuasan pada kelompok pegawai ini.

Perbedaan pengetahuan dan keterampilan dengan atasan dan rekan kerja yang mempunyai pendidikan lebih rendah menyebabkan pegawai dengan kelompok pendidikan yang lebih tinggi sedikit mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan. Harapan mereka untuk mendapatkan dukungan dan bantuan dalam melaksanakan pekerjaan dari atasan dan rekan kerjanya tidak sesuai dengan yang diharapkan karena keterbatasan kompetensi mereka. Selain itu, kecenderungan atasan untuk memberikan pekerjaan kepada pegawai dengan kompetensi yang lebih baik menyebabkan pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi lebih banyak mengerjakan tugas-tugas dikantor. Hal inilah yang menyebabkan pegawai dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi mempunyai tingkat kepuasan yang rendah terhadap kompetensi dan perlakuan atasan serta rekan kerja mereka. Selain itu, rendahnya tingkat kepuasan terhadap variabel lainnya serta nilai keseluruhan kepuasan kerja kemungkinan besar disebabkan oleh kriteria kepuasan kerja yang ingin dicapai oleh pegawai. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin tinggi pula kriteria kepuasan kerja yang ingin dicapainya. Termasuk harapan mereka terhadap jumlah gaji yang dihasilkan; apresiasi dan penghargaan yang diberikan; sifat pekerjaan yang dilakukan; serta kesempatan promosi atas pekerjaan yang mereka lakukan. Hasil penelitian oleh Tampieri (2010) dengan menggunakan data dari

*British Household Panel Survey* (BHPS) tahun 2003-2006 menemukan pekerja terdidik, laki-laki maupun wanita, mempunyai kepuasan yang lebih rendah. Clark (1996) dan Clark dan Oswald (1996) juga menemukan bahwa pekerja dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi mempunyai kepuasan kerja yang lebih rendah (Tampieri, 2010).

Hasil uji korelasi terhadap hubungan antara faktor-faktor kepuasan kerja dan nilai keseluruhan dari kepuasan kerja menunjukkan faktor-faktor kepuasan kerja semuanya berhubungan signifikan dengan nilai keseluruhan dari kepuasan kerja. Hasil ini didukung oleh hasil penelitian dari Saiti (2015), yang mendapatkan bahwa keseluruhan kepuasan kerja berhubungan dengan faktor-faktor kepuasan kerja (*subscales*). Hubungan yang terkuat adalah antara faktor Kesempatan Promosi dan Pengakuan dengan nilai keseluruhan Kepuasan Kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor diatas mempunyai pengaruh yang kuat terhadap keseluruhan kepuasan kerja pegawai. Sedangkan untuk hubungan yang terlemah adalah antara faktor Rekan Kerja dengan nilai keseluruhan Kepuasan Kerja. Hal ini kemungkinan terjadi akibat sudah terwakilinya variabel yang ada didalam faktor Rekan Kerja oleh variabel yang terdapat didalam faktor lainnya, seperti didalam faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja.

Untuk hasil pengujian hubungan diantara faktor-faktor kepuasan kerja itu sendiri semuanya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan, kecuali untuk hubungan faktor Sifat Pekerjaan dengan faktor Rekan Kerja dan hubungan faktor Rekan Kerja dengan faktor Manfaat Sampingan dan Penghargaan hasilnya tidak signifikan. Hubungan yang terkuat adalah antara faktor Peran Atasan dan Lingkungan Kerja dengan faktor Kesempatan Promosi dan Pengakuan. Hasil ini menunjukkan bahwa didalam kedua faktor tersebut terdapat pertanyaan yang mengukur variabel yang sama. Sedangkan untuk hubungan yang terlemah terjadi antara faktor Rekan Kerja dengan faktor Manfaat Sampingan dan Penghargaan.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan faktor-faktor kepuasan kerja yang mempengaruhi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan jabatan Fungsional Umum (staf) di Badan Litbang dan Diklat Hukum dan Peradilan MA RI. Faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah peran atasan dan lingkungan kerja; faktor kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji dan remunerasi; faktor ketiga adalah

kesempatan promosi dan pengakuan; faktor keempat yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sifat pekerjaan; faktor kelima yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah rekan kerja; faktor keenam yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah manfaat sampingan dan penghargaan.

Penelitian terhadap uji beda tingkat kepuasan dan uji hubungan faktor-faktor dan nilai keseluruhan kepuasan kerja terdapat perbedaan tingkat kepuasan yang signifikan sebagai berikut: berdasarkan jenis kelamin, tingkat kepuasan pegawai laki-laki lebih rendah dibandingkan dengan pegawai wanita; berdasarkan kelompok usia, tingkat kepuasan kelompok pegawai dengan usia 20 – 30 tahun lebih rendah dibandingkan dengan kelompok pegawai dengan usia diatas 50 tahun hanya untuk faktor peran atasan dan lingkungan kerja. Berdasarkan masa kerja, tingkat kepuasan kelompok pegawai dengan masa kerja 1 – 5 tahun lebih rendah dibandingkan dengan kelompok pegawai lainnya; dan yang terakhir berdasarkan tingkat pendidikan. Secara umum tingkat kepuasan kelompok pegawai dengan tingkat pendidikan Magister lebih rendah dibandingkan dengan kelompok pegawai dengan tingkat pendidikan lainnya (SLTA, Diploma dan Sarjana).

Untuk hasil uji korelasi menunjukkan bahwa semua faktor-faktor kepuasan kerja berhubungan secara signifikan dengan nilai keseluruhan kepuasan kerja. Hubungan terkuat terjadi antara nilai keseluruhan kepuasan kerja dengan faktor kesempatan promosi dan pengakuan, sedangkan hubungan yang terlemah adalah dengan faktor rekan kerja. Sedangkan untuk hasil pengujian hubungan diantara faktor-faktor kepuasan kerja itu sendiri semuanya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan, kecuali untuk hubungan faktor sifat pekerjaan dengan faktor rekan kerja dan hubungan faktor rekan kerja dengan faktor manfaat sampingan dan penghargaan. Hubungan yang kuat terjadi antara faktor peran atasan dan lingkungan kerja dengan faktor kesempatan promosi dan pengakuan, sedangkan untuk hubungan terlemah terjadi antara faktor rekan kerja dengan faktor manfaat sampingan dan penghargaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmadi, Saeed & Keshavarzi, Abdollah ( 2012 ). 'The study of Islamic Azad University faculty members' job satisfaction', *Social and Behavioral Sciences* 46, pp. 151 – 156.
- Bateman, Heather & McAdam, Katy (2006). *Dictionary of human resources and personnel management* (3rd ed.). London: A & C Black Publishers.
- Cooper, Donald R. & Schindler, Pamela S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). New York: The McGraw-Hill/Irwin.
- Gillespie, Michael A. et al. (2016) 'Normative measurement of job satisfaction in the US', *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31, Iss 2, pp. 516 – 536.
- Hasrian, Nanda (2009). 'Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja (Studi kasus: SMA Negeri A Kota Depok, Provinsi Jawa Barat),' Penelitian S-1, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Depok.
- Herzberg, Frederick (1965). 'The new industrial psychology', *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 364-376.
- Herzberg, Frederick (2003, January) 'One More Time: How Do You Motivate Employees?', *Harvard Business Review*.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2007). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393-413). New York: Guilford Publications.
- Judge, Timothy A. et al. (2010). 'The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature', *Journal of Vocational Behavior* 77. pp. 157–167.
- Lam, Terry, Zhang, Hanqin & Baum, Tom (2001). 'An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong', *Tourism Management* 22, pp. 157-165.
- Larasati, Gita (2013). 'Analisis peranan ekuitas merek terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas merek pada the Harvest Patisier & Chocolatier' Penelitian S-1, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Depok.
- Lupiyoadi, Rambat & Ikhsan, R.B. (2015). *Praktikum: Metode riset bisnis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Luthans, Fred (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Malhotra, NK & Birks, David F. (2007) *Marketing research: An applied approach* (4th ed). Harlow, England: Pearson Education.

- Maslow, Abraham H. (1943) , 'A theory of human motivation,' *Psychological Review*, Vol. 50, No. 4.
- Milkovich, George T., et. al. (2004). *Compensation* (8<sup>th</sup> ed). New York: McGraw-Hill. Co.
- Mullins, Laurie J. (2010). *Management & organisational behaviour* (9th ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Oshagbemi, Titus, (1999). "Overall job satisfaction: How good are single versus multiple-item measures?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 14, Iss 5, pp. 388 – 403.
- Robbins, Stephen P. & Judge, Timothy A. (2013) *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Saiti, Anna (2007). "Main factors of job satisfaction among primary school educators. Factor analysis of the Greek reality", *Management in Education*, Vol. 21, No. 2, pp. 23-7.
- Saiti, Anna (2012). "Job satisfaction: factor analysis of Greek primary school principals' perceptions", *International Journal of Educational Management*, Vol. 26, Iss 4, pp. 370 – 380.
- Saiti, Anna (2015). "School teachers' job satisfaction and personal characteristics", *International Journal of Educational Management*, Vol. 29, Iss 1, pp. 73 – 97.
- Scott, Meagan, Swartzel, Kirk A. & Taylor, Walter N. (2005) "The Relationships between Selected Demographic Factors and the Level of Job Satisfaction of Extension Agents", *Journal of Southern Agricultural Education Research*, Volume 55, Number 1.
- Sekaran, Uma & Bougie, F. (2013). *Research methods for business: A skill building approach* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons. Inc.
- Simon, Lauren S., Judge, Timothy A. & Halvorsen-Ganepola, Marie D.K. (2010). 'In good company? A multi-study, multi-level investigation of the effects of coworker relationships on employee well-being', *Journal of Vocational Behavior* 76, pp. 534–546.
- Spector, Paul E. (1985). 'Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey', *American Journal of Community Psychology*, Vol. 13, No. 6.
- Spector, Paul E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. California: Sage Publication Inc.
- Supranto, J. (2000), *Statistik: Teori dan aplikasi* (Jilid 1, Edisi 6). Penerbit Erlangga, Jakarta.

Tampieri, Alessandro (2010, September) Sex and the uni: Higher education effects in job and marital satisfaction. *Working paper* No. 10/07 March 2010, University of Leicester, UK.

Umar, Husein (2008). *Desain penelitian MSDM dan perilaku karyawan*, Jakarta: Rajawali Pers.

Yulianto (2014). 'Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja (Studi kasus pada pegawai kantor pusat Direktorat Jenderal Pajak),' Penelitian S-1, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Depok.