

+
331.25
HAR
2

**ANALISIS TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA PT APAC INTI CORPORA**



TESIS

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

Diajukan oleh:
Ermono Agung Hariyadi
NIM: C4A097060

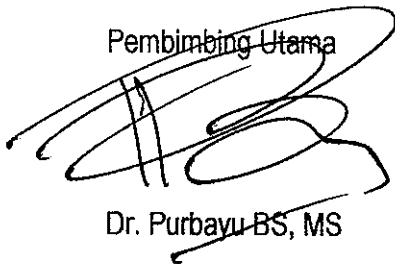
**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001**

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :
**ANALISIS TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PADA PT APAC INTI CORPORA**

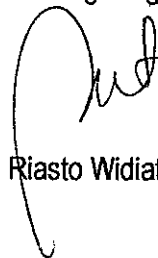
yang disusun oleh Ermono Agung Hariyadi, NIM C4A097060
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 17 Mei 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Pembimbing Utama



Dr. Purbayu BS, MS

Pembimbing Anggota



Drs. Riasto Widiatmono, DEA

Semarang 17 Mei 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



Sertifikat

Saya *Ermono Agung Hariyadi*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Ermono Agung Hariyadi
17 Mei 2001

ABSTRACT

ANALISIS OF EMPLOYEE JOB SATISFACTION DEGREE AT PT APAC INTI CORPORA

The function of human resources management is one of the most important company function compare to the others function such as : marketing, production, and financial function. Therefore, human resources department must have a business perspective such as : careness to the bottom line employee, profit taking, efectivity and survival of the company.

Research about analisis of employee job satisfaction degree at PT Apac Inti Corpora stimulated by a high absence and employee turn over. Perusahaan can expect that if job satisfaction increased, turn over and absence decrease or otherwise. So, this research is very interesting to be done because it wants to analyze factors that influence employee job satisfaction degree.

Factors that is used to know the job satisfaction degree based on Luthans (1995), that is working factor itself, wage/salary, promotion opportunity, supervision, partner and working condition. This research is done by distributing questionnaire to 113 respondent as sample.

Analisis means that is used is Chi-Square mode to examine hipotesis that there are some factors (the job itself, wage/salary, promotion, supervisor, partner, and job condition) has a close relation on the employee job satisfaction degree. Result of the research show that from 6 (six) factors being observed (job itself, wage/salary, promotion, supervisor, partner and job condition) there are 5 (five) factors that have corelation on employee job satisfaction factor and one factor do not have corelation with job satisfaction, that is partner factor.

ABSTRAKSI

ANALISIS TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT APAC INTI CORPORA

Fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting dibandingkan dengan fungsi yang lain seperti : fungsi pemasaran, produksi dan keuangan. Dengan demikian maka departemen SDM (personalia) harus memiliki perspektif bisnis seperti : kepedulian terhadap karyawan lini bawah , pencapaian laba, efektivitas dan kelangsungan hidup perusahaan.

Penelitian analisis tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT Apac Inti Corpora berawal dari tingginya tingkat absensi dan *turn over* karyawan. Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, *turn over* dan absensi menurun, atau sebaliknya. Maka penelitian ini menarik dilakukan karena ingin menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Faktor-faktor yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja mendasarkan pada Luthans (1995), yaitu faktor pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, kesempatan promosi, atasan (supervisi), rekan kerja dan kondisi kerja. Penelitian ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pada 113 responden karyawan yang dijadikan sampel.

Alat analisis yang digunakan adalah model Chi-Square untuk menguji hipotesis bahwa ada beberapa faktor (Pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, promosi, atasan, rekan kerja dan kondisi kerja) mempunyai hubungan yang erat pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 6 (enam) faktor yang diteliti (pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, promosi, atasan, rekan kerja dan kondisi kerja) ternyata ada 5 (lima) faktor yang mempunyai hubungan pada faktor kepuasan kerja karyawan dan satu faktor yang tidak mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja yaitu faktor rekan kerja.

KATA PENGANTAR

Penelitian dengan judul “Analisis Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Apac Inti Corpora” ini dilakukan dengan maksud untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Perusahaan yang berlokasi di Bawen Kabupaten Semarang sangat menarik untuk diteliti karena jumlah karyawan yang besar dengan tingkat absensi dan *turn over* yang tinggi, diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat baik untuk manajemen PT Apac Inti Corpora maupun untuk kemajuan ilmu pengetahuan

Berbagai pihak telah banyak membantu dalam penelitian ini baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun pada kesempatan yang baik ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Purbayu BS, MS dan Bapak Drs Riasto Widiatmono, DEA, yang telah berkenan membimbing penulis dalam penulisan dan penyusunan tesis ini.
2. Pimpinan, staf dan seluruh karyawan PT Apac Inti Corpora di Bawen Kabupaten Semarang yang telah membantu dan mengizinkan penelitian ini, sehingga penelitian ini dapat berjalan dengan lancar.
3. Bapak H. Furqon Karim, SE, MM., Manager HRD PT Apac Inti Corpora, yang telah banyak membantu penelitian ini
4. Pimpinan, pengelola, staf pengajar dan staf administrasi program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, yang telah memberikan bekal ilmu maupun kelancaran dalam proses pembelajaran di UNDIP

5. Pihak manajemen LPPSLH Purwokerto yang telah memberikan kesempatan dan dukungan bagi penulis untuk menuntut ilmu di program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang.
6. Teman-teman mahasiswa di program Magister Manajemen (MM) UNDIP, terutama teman-teman seperjuangan di kelas pertama angkatan 8 reguler pagi, yang telah lama menyelesaikan studinya.
7. Keluarga tercinta, Lia, Icha dan Tasya yang telah lama mendorong penulis dalam menyelesaikan studi di MM UNDIP.
8. Bapak dan Ibu Drs. H. Soedijatno serta kakak-kakakku tercinta yang dengan sabar memberikan dukungan dalam menyelesaikan studi di MM UNDIP.
9. Teman-teman seperjuangan : Ibu Ida, Pak Syarif, Pak Mahmudun, Pak Nardi, mas Arif W, mas Anang, mas Damar, Boss Budi, mas Amang, mas Alfa, mba' Endah, mas Yoga Nda, mas Arif A dan mas Bayu serta teman teman yang berjuang di KMW-SWK VI Jateng, terima kasih atas dukungannya.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Semarang, Mei 2001

Ermomo Agung H.

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Sertifikat	iii
Abstract.....	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Tabel.....	xi
Daftar Gambar.....	xii
Daftar Lampiran.....	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	7
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU.....	8
2.1. Telaah Pustaka.....	8
2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
2.1.2. Pengertian Kepuasan Kerja.....	11
2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja.....	14
2.1.4. Perputaran (<i>turnover</i>) Ketidakhadiran (<i>absensi</i>) Karyawan.....	18
2.1.5. Strategi Fungsional di Bidang SDM.....	20
2.2. Penelitian Terdahulu.....	22
2.3. Kerangka Pemikiran	26
2.4. Hipotesis.....	27
2.5. Definisi Operasional Variabel.....	27
BAB III : METODE PENELITIAN.....	29
3.1. Jenis dan Sumber Data.....	29
3.2. Populasi dan Sampling	29

3.3.	Metode Pengumpulan Data.....	31
3.4.	Teknik Analisis Data.....	31
BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN.....		37
4.1.	Perkembangan Perusahaan.....	37
4.2.	Struktur Organisasi Perusahaan	38
4.3.	Misi, Visi dan Budaya Perusahaan.....	42
	4.3.1. Misi.....	42
	4.3.2. Visi.....	42
	4.3.3. Budaya Perusahaan.....	43
4.4.	Kebijakan Bidang SDM di PT Apac Inti Corpora.....	50
	4.4.1. Penerimaan Pekerja/syarat penerimaan Pekerja.....	50
	4.4.2. Masa Percobaan Bagi Pekerja Baru.....	51
	4.4.3. Golongan, Jabatan dan Kesempatan Berkarir.....	51
	4.4.4. Mutasi dan prosedurnya.....	51
	4.4.5. Promosi dan Demosi Jabatan.....	52
	4.4.6. Penilaian Prestasi Kerja dan Penghargaan Pekerja.....	52
	4.4.7. Waktu Kerja, Istirahat dan Lembur.....	53
	4.4.8. Ketetapan dan Peraturan Pemberian Sanksi Terhadap Pekerja.....	53
	4.4.9. Upah/Gaji dan Tunjangan Karyawan	54
BAB V : PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN.....		58
5.1.	Karakteristik Responden.....	58
	5.1.1. Responden Menurut Usia.....	58
	5.1.2. Responden Menurut Masa Kerja.....	59
	5.1.3. Responden Menurut Tingkat Pendidikan	60
	5.1.4. Responden Menurut Jenis Pekerjaan.....	61
	5.1.5. Respomden Menurut Status Kerja.....	62
5.2.	Pengujian Data Penelitian.....	62
5.3.	Pembahasan Hasil Penelitian.....	63
	5.3.1. Persepsi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja.....	63
	5.3.2. Persepsi Karyawan Terhadap Pekerjaan itu Sendiri	64

5.3.3.	Persepsi Karyawan Terhadap Gaji/Upah	64
5.3.4.	Persepsi Karyawan Terhadap Kesempatan Promosi.....	65
5.3.5.	Persepsi Karyawan Terhadap Atasan.....	65
5.3.6.	Persepsi Karyawan Terhadap Rekan Kerja	66
5.3.7.	Persepsi Karyawan Terhadap Kondisi Tempat Kerja	66
5.4.	Rata-rata Persepsi Karyawan Terhadap Faktor Kepuasan Kerja, Faktor Pekerjaan itu Sendiri, Gaji/Upah, Kesempatan Promosi, Atasan, Rekan kerja dan Kondisi Kerja	67
5.5.	Hubungan Antara Faktor Pekerjaan, Upah/Gaji, Kesempatan Promosi, Atasan, Rekan kerja dan Kondisi Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	68
5.5.1.	Hubungan antara Faktor Pekerjaan dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	69
5.5.2.	Hubungan antara FaktorGaji/Upah dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	70
5.5.3.	Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	71
5.5.4.	Hubungan antara FaktorAtasan dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	73
5.5.5.	Hubungan antara Faktor Rekan Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	74
5.5.6.	Hubungan antara Faktor Kondisi Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.....	75
5.6.	Analisis Hasil Penelitian.....	77
BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN.....		80
6.1.	Kesimpulan.....	80
6.2.	Saran.....	82
DAFTAR PUSTAKA.....		85
LAMPIRAN.....		88

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1	Status Karyawan pada Bulan April 1999 3
Tabel 2	Ringkasan Absensi Karyawan pada Bulan April 1999 4
Tabel 3	Ringkasan <i>Labour Turn over</i> pada Bulan April 1999 5
Tabel 4	Strategi Fungsional Kunci dalam MSDM 21
Tabel 5	Perkembangan Produk 38
Tabel 5.1.	Distribusi Responden Menurut Usia 59
Tabel 5.2.	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja 59
Tabel 5.3.	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan 60
Tabel 5.4.	Distribusi Responden Menurut Jenis Pekerjaan 61
Tabel 5.5.	Distribusi Responden Menurut Status Kerja 62
Tabel 5.6.	Skor Rata-rata Faktor Penelitian 66
Tabel 5.7.	Pengelompokan Faktor Penelitian 67
Tabel 5.8.	Hubungan masing-masing Faktor Penelitian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan 76

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Pengaruh Fungsi Personalia pada Kepuasan kerja	10
Gambar 2 Model Umum Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan Perputaran dan Absensi karyawan	18
Gambar 3 Kerangka Pemikiran Pola Hubungan Faktor Penelitian.....	26
Gambar 4 Struktur Organisasi	41
Gambar 5.1 Uji χ^2 Hubungan antara Faktor Pekerjaan itu Sendiri dengan Faktor Kepuasan Kerja	69
Gambar 5.2 Uji χ^2 Hubungan antara Faktor Gaji/Upah dengan Faktor Kepuasan Kerja	70
Gambar 5.3 Uji χ^2 Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi dengan Faktor Kepuasan Kerja	71
Gambar 5.4 Uji χ^2 Hubungan antara Faktor Atasan (Supervisi) dengan Faktor Kepuasan Kerja	72
Gambar 5.5 Uji χ^2 Hubungan antara Faktor Rekan Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja	74
Gambar 5.6 Uji χ^2 Hubungan antara Faktor Kondisi Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja	75

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Persepsi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja.....	88
Lampiran B Print Out Hasil Correlations dan Reliability.....	92
Lampiran C Print Out Hasil Chi- Square Tests.....	99
Lampiran D Print Out Data Responden	105

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sistem ekonomi dunia sangat diwarnai oleh meluasnya kapitalisme. Sebagai bagian dari sistem ekonomi dunia, Indonesia jelas tidak bisa lepas dari warna kapitalisme yang mengglobal. Dalam konteks ini, mau tidak mau, kita harus berinteraksi dan ikut di dalam sistem semacam itu. Indonesia sendiri sudah lama melakukan penyesuaian-penyesuaian untuk mengikuti irama sistem ekonomi dunia. Misalnya, kita telah meratifikasi WTO -- yang berarti kita mengakui prinsip-prinsip perdagangan bebas. Indonesia juga telah setuju untuk ikut bergabung dalam kawasan perdagangan bebas, yaitu AFTA dan APEC.

Perubahan terjadi dalam sektor perekonomian di Indonesia, termasuk dalam sektor perindustrian dan perdagangan. Oleh karenanya muncul berbagai ancaman, peluang, kesempatan dan hambatan bagi perilaku ekonomi negara-negara di dunia.

Perubahan global ini mendorong perubahan atas keinginan pelanggan atas produk atau jasa yang dihasilkan. Pelanggan menghendaki produk atau jasa yang dibeli adalah produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan. Produk dan jasa haruslah bermutu baik, penyerahan lebih cepat, harga relatif murah dan bermanfaat. Oleh karena itu perusahaan akan berupaya memenuhi permintaan ini dan perusahaan melakukan transformasi dan perbaikan terus menerus, mengefektivkan semua sarana yang ada agar mencapai efisiensi yang tinggi dan mampu bersaing.

Para pelaku ekonomi harus mampu memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Pada umumnya sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan

menjadi : (1) finansial; (2) fisik; (3) manusia; (4) kemampuan teknologis dan sistem (Simamora, 1995).

Sumber daya yang dimiliki tersebut terbatas sifatnya, sehingga perusahaan dituntut untuk mampu memberdayakan dan mengoptimalkan guna mencapai tujuan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu keunggulan bersaing perusahaan untuk efektivitas dan efisiensi. Efektivitas yaitu bila sesuatu tujuan tertentu itu akhirnya dapat di capai, sedangkan efisiensi merupakan sesuatu hal yang memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan

PT Apac Inti Corpora (A.I.C.) yang bergerak dalam bidang industri tekstil dan berkedudukan di Bawen, Kabupaten Semarang, merupakan salah satu pelaku ekonomi di sektor swasta dan mempunyai karyawan (SDM) yang relatif besar. Dulunya perusahaan ini bernama KANINDOTEX yang berdiri pada tanggal 08 Agustus 1989 dengan satu unit pemintalan berkapasitas 60.000 spindel/mata pintal dan mulai beroperasi pada tanggal 08 Agustus 1990. Dalam perkembangannya pada waktu yang relatif pendek yaitu kurang dari 9 tahun telah berkembang dari satu unit menjadi 15 unit pabrik terdiri dari 7 unit pabrik *spinning (sp)*, 5 unit pabrik *weaving (wv)* dan 3 unit non produksi

Produksi PT A.I.C. terdiri dari 3 (tiga) produk, yaitu : *yarn*, *drey* dan *denim*. Hasil produksi ini 60% diekspor ke Amerika Serikat dan Eropa, kemudian 40% untuk kebutuhan domestik / dalam negeri (Bandung, Surabaya dan Semarang), sehingga untuk menghasilkan produk tersebut perusahaan memerlukan karyawan yang tidak sedikit jumlahnya.

Ada tiga tabel yang disajikan untuk menggambarkan bagaimana status karyawan, absensi karyawan dan *turn over* karyawan PT A I C, disini terlihat bahwa latar belakang penelitian ini berawal dari tingginya tingkat absensi dan *turn over*.

Tabel 1. Status Karyawan pada Bulan April 1999

No	Depart,	Harian			Bulanan			Total Karyawan.
		L	P	Total	L	P	Total	
1	Sp.1	237	622	859	82	24	106	965
2	Sp.2	237	588	825	82	32	114	939
3	Sp.3	196	665	861	81	40	121	982
4	Sp.4	332	811	1143	128	42	170	1313
5	Sp.5	240	869	1109	66	28	94	1203
6	Sp.6	201	620	821	69	27	96	917
7	Sp.7	56	5	61	19	1	20	81
8	Wv.1	416	629	1045	144	122	266	1311
9	Wv.2	165	277	442	53	44	97	539
10	Wv.3	168	238	406	46	40	86	492
11	NP.Wv.2,3	58	1	59	19	6	25	84
12	Wv.4	567	498	1065	174	74	248	1313
13	Wv.5	154	142	296	43	21	64	360
14	NP.General	246	338	284	353	140	493	777
15	Satpam				170	37	207	207
	Total :	3273	6003	9276	1529	678	2207	11483

Sumber : PT Apac Inti Corpora – Bawen Kab. Semarang

Keterangan :

Sp : Spinning

Wv : Weaving

NP : Non Produksi

PT A I C sebagai salah satu pemain bisnis pertekstilan di Indonesia selalu melakukan pengembangan organisasi dan mengefektifkan karyawan yang sudah ada. Pada Tabel 1 di atas bahwa jumlah karyawan per – April 1999 sebanyak 11.483 orang, dengan status kerja harian sebanyak 9276 orang dan status kerja bulanan sebanyak 2207 orang karyawan, angka tersebut memang cukup besar dalam rangka menghadapi berbagai tantangan perubahan lingkungan bisnis.

Konsep kepuasan kerja merupakan hal yang sangat penting pada aspek perilaku organisasi dan industri. Hubungan yang positif antara beberapa aspek personalitas dengan

kepuasan kerja telah ditemukan oleh beberapa peneliti. Pandey dan Prakash (1997), menemukan bahwa responden yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi lebih merasa puas dibandingkan dengan pegawai yang termotivasi berprestasinya rendah.

Tabel 2 : Ringkasan Absensi Karyawan pada Bulan April 1999

NO	DEPT.	TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL	
		Sdr.	Hari	S	Hari	P	Hari	M	Hari	Cuti	Hari	Disp.	Hari	H.2	Hari
1	Sp. 1	48	105	35	95	30	36	27	33	384	733	18	35	16	364
2	Sp. 2	52	99	17	36	8	7	11	16	413	883	4	8	15	195
3	Sp. 3	38	125	35	70	7	11	14	14	455	1015	21	44	19	378
4	Sp. 4	83	194	26	52	5	5	14	16	491	1388	10	29	35	671
5	Sp. 5	26	49	8	14	17	24	22	28	353	725			28	540
6	Sp. 6	97	216	45	109	65	89	30	41	352	738	1	3	18	359
7	Sp. 7	3	5	1	2					41	77			1	24
8	Wv.1	44	100	13	86	7	10	13	18	356	647	15	29	31	594
9	Wv.2	23	95	5	11	4	5	6	8	187	375	2	2	10	256
10	Wv.3	26	52	3	25	1	1	2	2	217	336	2	4	3	74
11	Np. Wv.2,3	1	2							27	74	1	2		
12	Wv.4	53	118	23	56	14	18	6	7	465	1012	12	24	7	103
13	Wv.5	28	65	4	11	13	15			135	278	5	8	2	33
14	NP. General	37	75	17	38	7	7	7	13	316	726	13	58	8	224
15	Satpam	9	22							84	170	6	9	1	22
	TOTAL	568	1322	232	605	178	228	152	196	4276	9177	110	255	194	3837

Sumber : PT Apac Inti Corpora – Bawen Kab. Semarang

Keterangan :

Sdr : Surat dari dokter

Cuti : mengajukan Izin

S : Sakit

Disp: Dispensasi

P : Izin

H.2 : Libur hari-hari besar

M : Mangkir

Karyawan yang mendapat kepuasan kerja, biasanya mempunyai catatan kehadiran yang lebih baik dan berprestasi lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Apabila ketidak kehadiran karyawan itu tinggi maka ada ketidakpuasan di tingkat karyawan.

Menurut Strauss, George dan Leonard R. Styles (1980) menjelaskan kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak pernah mencapai kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja lambat, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Perputaran (*turn over*) karyawan yang terjadi pada PT A.I.C dapat kita lihat pada Tabel 3.

Tabel 3 : Ringkasan *Labour turn over* pada bulan April 1999

NO	DEPT.	IN		TOTAL	OUT		TOTAL
		L	P		L	P	
1	Sp. 1			0	2	4	6
2	Sp. 2			0		5	5
3	Sp. 3			0	1	3	4
4	Sp. 4		2	2		3	3
5	Sp. 5	22	120	142		8	8
6	Sp. 6			0		2	2
7	Sp. 7			0	2		2
8	Wv.1		16	16	4	7	11
9	Wv.2	1	7	8	2	5	7
10	Wv.3	6	9	15	1	3	4
11	Np.Wv.2,3			0			0
12	Wv.4	3	3	6	10	6	16
13	Wv.5	7	3	10	2		2
14	NP. General	7		7	2	1	3
15	Satpam	7	11	18			0
	TOTAL :	53	171	224	26	47	73

Sumber : PT Apac Inti Corpora – Bawen Kab. Semarang

Pada Tabel 2 dan Tabel 3 di atas dapat kita lihat bahwa jumlah karyawan tidak hadir/absen sebanyak 5.710 orang sedangkan waktu yang hilang selama 15.670 hari kerja dalam satu bulan dan perputaran karyawan (*turn over*) dengan jumlah karyawan yang masuk sebanyak 224 orang sedangkan karyawan yang ke luar sebanyak 73 orang dalam satu bulan..

Jelas di sini bahwa permasalahan dalam mengelola SDM yang dirasakan saat ini adalah tingginya tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan absensi dalam satu bulan. Dengan melihat data karyawan PT A I C pada bulan April 1999, maka : jumlah karyawan sebanyak : 11.483 orang dengan perputaran (*turn over*) : 1,95 % (dihitung dengan rumus penambahan) 0,63 % (dihitung dengan rumus pemisahan), dan absensi : 5,3 %.

Menurut manajemen PT A.I.C bahwa dari jumlah karyawan 11.483 pada bulan April dengan angka perputaran (*turn over*) 1,95 % (dihitung dengan rumus penambahan) 0,63 % (dihitung dengan rumus pemisahan), dan absensi : 5,3 % . pada saat ini dirasakan tinggi karena yang diharapkan adalah angka perputaran yang tidak lebih dari 1% dan tingkat absensi diharapkan mendekati 0%. Maka hal ini sangat berpengaruh terhadap produktifitas karyawan yang sedang bekerja..

Hubungan peranan kepuasan kerja dengan absensi dan *turn over*, menurut Roustang, Guy (1977) bahwa peranan kepuasan kerja antara lain :

- a. Menghindarkan tingginya absensi dan kecepatan perputaran karyawan, serta membangun kekuatan kerja yang lebih tinggi.
- b. Mencapai produktifitas dan kualitas standar yang lebih baik.
- c. Membuat penggunaan SDM lebih efisien
- d. Menciptakan landasan bertindak masyarakat industri, terutama oleh orang-orang muda yang sekarang menginginkan kondisi pekerjaan yang lebih baik.

Dengan melihat kepada masalah tersebut maka pencapaian 'kepuasan karyawan' di PT A I C menjadi sangat penting, karena bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan kebutuhan karyawan yang semakin harus diperhatikan untuk mencapai tingkat produktifitas yang diharapkan.

1.2. Perumusan Masalah

- 1 Dengan melihat absensi dan *turn over* karyawan PT Apac Inti Corpora itu tinggi, maka perlu dilihat faktor-faktor (pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja dan kondisi kerja) manakah yang mempunyai hubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan ?
2. Bagaimanakah keamatan hubungan faktor-faktor tersebut, terhadap kepuasan kerja karyawan PT Apac Inti Corpora ?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis faktor-faktor (pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja dan kondisi kerja) yang dominan mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan.
2. Untuk memformulasikan strategi pencapaian efektifitasan organisasi dengan melihat tingkat kepuasan karyawan.

1.4. Kegunaan Penelitian

1. Dengan hasil penelitian mengukur tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, maka dapat menjadi pertimbangan dalam meningkatkan produktivitas karyawan di PT AIC.
2. Perusahaan dapat mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENELITIAN TERDAHULU

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting dibandingkan dengan fungsi yang lain seperti : pemasaran, produksi dan keuangan. Dewasa ini semakin disadari bahwa SDM merupakan hal penting yang menjadi sumber keunggulan bersaing atau *competitive advantage* dalam organisasi perusahaan. Bidang SDM mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke arah terintegrasi dan strategik. Departemen SDM (personalia) akan diarahkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu manusia/pegawai/*people issue* yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian yang besar. (Schuler, 1990)

Secara tradisional fungsi departemen SDM (personalia) hanya melakukan tugas administrasi. Menurut Flippo (1993), fungsi manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Sehingga belum ada pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana dapat membuat organisasi menjadi lebih kompetitif dan efektif.

Dengan demikian maka departemen SDM (personalia) harus memiliki perspektif bisnis seperti : kepedulian terhadap karyawan lini bawah, pencapaian laba, efektivitas dan

kelangsungan hidup. Pernyataan ini berarti bahwa ada upaya menghadapi isu SDM sebagai isu bisnis, yaitu dengan melihatnya dalam konteks strategi bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan.

Beberapa hal penting berkaitan dengan SDM yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan *repositioning* fungsi sumber daya manusianya adalah (Schuler, 1990) :

1. Mengelola kompensasi karyawan.
2. Mengelola keragaman
3. Mengelola untuk peningkatan daya saing
4. Mengelola untuk menghadapi globalisasi

Terdapat sementara orang yang berpandangan bahwa fungsi sumber daya manusia tidak memberikan kontribusi terhadap pencapaian keuntungan organisasi bila dibandingkan dengan fungsi-fungsi yang lain seperti pemasaran, produksi, keuangan dimana outputnya dapat diukur secara kuantitatif. Tetapi dengan adanya tiga pendekatan, yaitu :

1. Penilaian Aset Manusia (*Human Assets Valuation*)
2. Pendekatan Biaya Unit (*The Unit Cost Approach*)
3. Pendekatan Biaya Prilaku (*Behavior Costing Approach*)

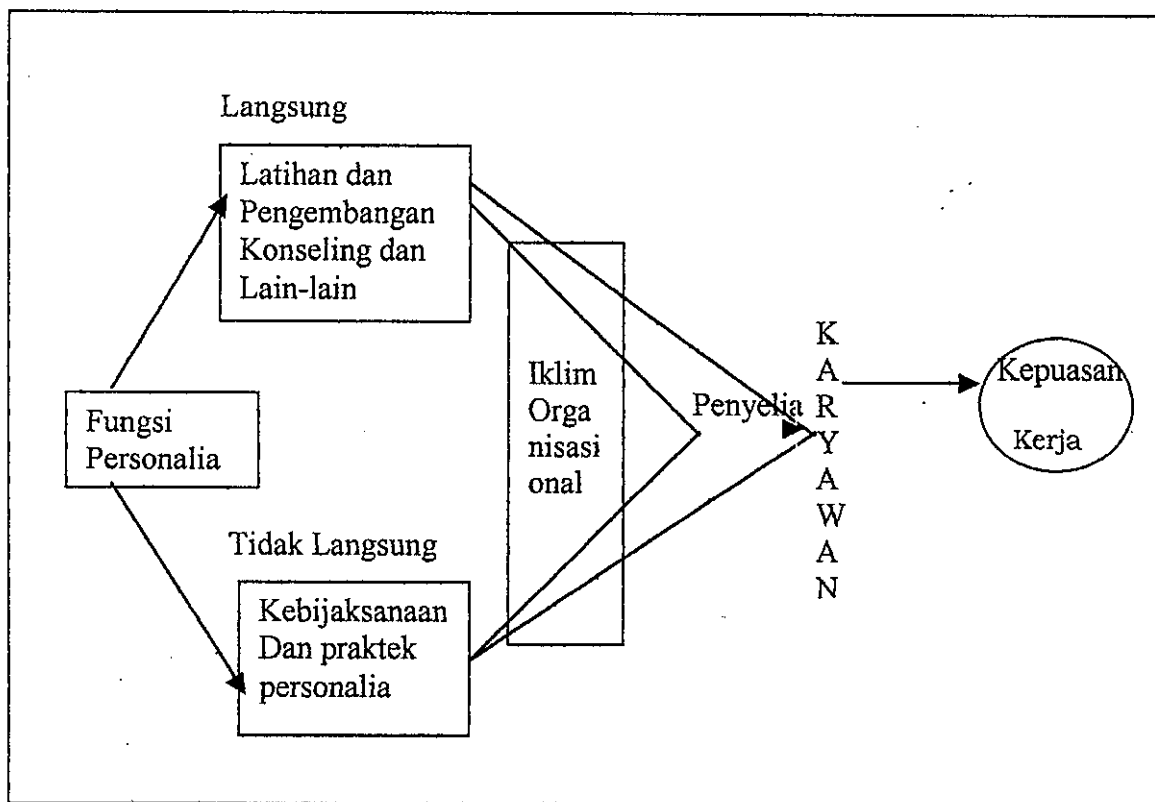
Fungsi MSDM dapat dinilai atau diukur untuk memastikan kesesuaian antara kebutuhan bisnis dan kemampuan intelektual dalam menghadapi kondisi yang berubah. Pada akhirnya dengan adanya perubahan-perubahan fungsi MSDM pada saat ini, perusahaan akan dapat menghitung biaya dan manfaat dari SDM dalam organisasi.

Adanya pergeseran ini, diperlukan pembaharuan kembali atas investasi pada SDM yang berfokus pada kebijakan dan strategi baru yang merupakan alat motivasi baru. Modal manusia akan dinilai kembali, para pemimpin akan berbicara "*core competence, competing*

on capability" atau keinginan mereka menjadi organisasi pembelajaran. Penemuan cara menilai dan mengukur modal manusia-ketrampilan, kapabilitas dan *know – how* merupakan langkah penting yang menjadi perhatian para pemimpin dan manajer atas keberhasilan bawahan. Kebijakan seperti ini dapat memperbaharui loyalitas, komitmen dan produktivitas karyawan baik pria maupun wanita dalam organisasi, sebagai upaya mereka berjuang melakukan pekerjaan, kemakmuran dan kesejahteraan dalam ekonomi global.

Fungsi SDM pada kepuasan kerja menurut Hani Handoko (1994) dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1 : Pengaruh Fungsi Personalia pada Kepuasan Kerja



Sumber : Hani Handoko (1994)

Dari gambar tersebut di atas terlihat bahwa fungsi personalia mempunyai pengaruh langsung pada kepuasan kerja karyawan. Fungsi personalia bisa membuat kontak

langsung para penyelia dan karyawan dengan berbagai cara untuk mempengaruhi mereka. Disamping itu, berbagai kebijaksanaan dan kegiatan personalia mempunyai dampak pada iklim organisasi. Iklim organisasional ini memberikan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi orang-orang dalam organisasi, dimana hal itu selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.1.2. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Secara sederhana, kita dapat mengatakan bahwa karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya (Jewell & Siegall, 1998).

Hani Handoko (1994), mendefinisikan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Menurut Ranupandojo dan Husnan (1995), kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan dengan adanya kebebasan, kreatifitas, variasi di dalam menjalankan pekerjaan. Inisiatif dan imajinasi juga mencerminkan seseorang untuk independen. Kadang-kadang orang menyatakan bahwa pekerjaan yang aman lebih penting dari pada upah atau kesempatan untuk maju.

Susilo Martoyo (1996), mengemukakan kepuasan kerja (*Job satisfaction*) dimaksudkan keadaan emosional karyawan terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan / organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan ini, baik

yang berupa “finansial” maupun yang “nonfinansial”. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Monitoring yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja karyawan tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, terutama bagian personalia. Hal ini disebabkan masalah kepuasan kerja berpengaruh terhadap :

- a. Tingkat absensi karyawan
- b. Perputaran (*turnover*) tenaga kerja
- c. Semangat kerja
- d. Keluhan-keluhan
- e. Masalah-masalah personalia yang vital lainnya

Menurut Feser T.M. (1983), kepuasan kerja atau dalam arti lebih khusus kepuasan karyawan dalam bekerja merupakan suatu pengertian yang sulit didefinisikan, kendati dengan istilah paling sederhana sekalipun. Bagi karyawan sendiri kepuasan kerja muncul, bila keuntungan dirasakan dari pekerjaannya melampaui biaya marjinal yang dikeluarkan yang oleh karyawan tersebut dianggap cukup memadai. Namun demikian rasa puas itu bukan keadaan yang tetap, karena dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterimanya dengan penghargaan yang seharusnya diterima menurut perhitungannya sendiri. Kepercayaan bahwa karyawan yang lebih puas itu akan lebih produktif dari pada karyawan yang tidak puas, dan tidak hanya itu, karena kepuasan akan menurunkan angka absen kerja dan pindah kerja (Muchlas, 1994).

Kemudian menurut Mil Kovich *et al* (1991), kepuasan kerja berhubungan negatif dengan perputaran karyawan, artinya semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya maka semakin sedikit karyawan yang keluar. Sebaliknya semakin tidak puas karyawan maka semakin banyak karyawan yang keluar, demikian juga yang dikemukakan oleh Sherman (1980), bahwa semakin tinggi kepuasan karyawan, maka semakin sedikit karyawan yang mengundurkan diri.

Penelitian oleh Gordon (1991), mengenai kepuasan kerja dapat membantu manajer dalam mengatur pegawainya agar bekerja secara efektif. Secara umum penelitian itu sendiri mempunyai lima tujuan yaitu :

1. Untuk mendiagnosa masalah potensial dalam organisasi. Banyak organisasi atau perusahaan yang menemukan bahwa penelitian mengenai kepuasan kerja berguna sebagai barometer kepuasan karyawan yang merupakan penilaian mereka terhadap berbagai macam masalah dalam organisasi.
2. Untuk menemukan penyebab masalah absensi dan *turnover*. Apabila suatu organisasi menghadapi masalah tingginya absensi dan *turnover*, lebih baik mengadakan penelitian mengenai kepuasan kerja untuk menemukan situasi kerja yang bagaimana yang menyebabkan timbulnya ketidakpuasan karyawan. Mungkin disebabkan oleh rendahnya upah, mungkin kurangnya kesempatan untuk dipromosikan atau juga pekerjaan yang kurang menantang.
3. Untuk menilai pengaruh perubahan organisasi pada sikap karyawan.
4. Untuk mendorong perbaikan komunikasi antara manajemen dan pegawainya.
5. Menyediakan informasi yang jelas dan tepat mengenai tingkat keinginan karyawan untuk bergabung dengan serikat pekerja jika ada kesempatan.

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins (1996) faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah :

a. Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

b. Gajaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar-arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang menautkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang

ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, derau, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit)- misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Prilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Selanjutnya Luthans (1995) melakukan telaah pustaka terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan

kerja, namun pengaruh utamanya dapat diringkas sesuai dimensi yang telah diidentifikasi di atas, yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri. Isi dari pekerjaan sendiri adalah sumber utama kepuasan. Beberapa dari bahan paling penting dari pekerjaan yang memuaskan yang diungkap survei meliputi pekerjaan yang menarik dan menantang, pekerjaan yang tidak membosankan, dan pekerjaan yang menyediakan status.
2. Bayaran. Upah dan gaji dikenal menjadi bermakna (signifikan), tetapi kompleks, faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya menolong orang mencapai kebutuhan dasar mereka tetapi sebagai penolong dalam menyediakan kepuasan kebutuhan lebih tinggi. Pegawai sering melihat bayaran sebagai satu refleksi bagaimana manajemen memandang sumbangsih mereka pada organisasi.
3. Promosi. Kesempatan-kesempatan promosi kelihatannya memiliki satu efek yang bervariasi pada kepuasan kerja. Hal ini disebabkan membawa sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki satu keragaman dari penghargaan yang menyertainya. Sebagai contoh, individu yang dipromosikan dengan basis senioritas sering mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak kepuasan pegawai yang dipromosikan dengan basis kinerja.
4. Pengawasan. Pengawasan adalah salah satu sumber penting yang moderat dari kepuasan kerja. Saat ini terdapat dua dimensi dari gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:
 - (1) *Employee-centeredness*, yang diukur oleh tingkat yang mana seorang pengawas mempunyai satu kepentingan pribadi dalam kesejahteraan pegawai. Umumnya dimanifestasikan dalam cara-cara seperti memeriksa bagaimana bawahan

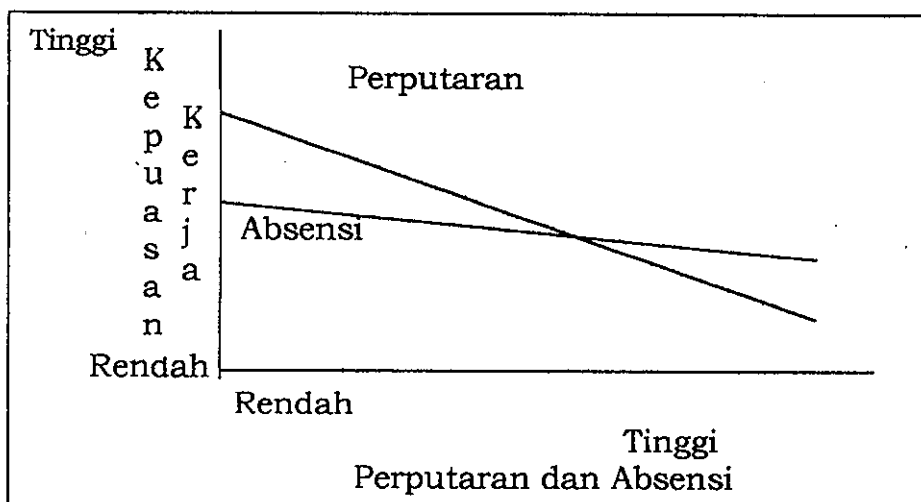
melakukan pekerjaannya, menyediakan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan pekerja sebagai personal sebagaimana satu tingkat official.

- (2) Partisipasi atau pengaruh, manajer membolehkan pegawainya dalam partisipasi dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Dalam banyak kasus, pendekatan ini membimbing pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Sebagai contoh, *meta-analysis* lengkap menyimpulkan bahwa partisipasi benar-benar memiliki efek positif pada kepuasan kerja. Satu iklim partisipasi yang diciptakan oleh pengawas memiliki satu efek substansial pada kepuasan pekerja daripada partisipasi dalam satu keputusan spesifik.
5. Grup kerja. Sifat grup kerja akan memiliki satu efek pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang bersahabat dan kooperatif merupakan satu sumber kepuasan kerja yang sedang (*modes*) pada individu pegawai. Grup kerja bermanfaat sebagai satu sumber dari dukungan, kenyamanan (*comfort*), nasihat, dan bantuan bagi individu pekerja. Satu grup kerja yang “bagus” membuat pekerjaan lebih menyenangkan. Namun, faktor ini tidak esensial pada kepuasan kerja. Di pihak lain jika kondisi sebaliknya ada—orang sukar untuk sejalan—faktor ini mungkin memiliki efek pada kepuasan kerja.
6. Kondisi-kondisi pekerjaan. Kondisi pekerjaan adalah faktor lain yang memiliki efek sedang pada kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (bersih, lingkungan menarik, dst.), pegawai akan mendapatkan bahwa lebih mudah untuk melakukan pekerjaan. Jika kondisi pekerjaan jelek (misalnya panas dan lingkungan yang berisik), pegawai akan mendapatkan bahwa lebih sukar untuk melakukan sesuatu. Sama dengan kelompok kerja, jika kondisi kerja dalam keadaan baik, tidak akan menjadi satu masalah kepuasan kerja, jika kondisi kerja jelek, maka akan ada masalah kepuasan kerja.

2.1.4. Perputaran (*turnover*) dan Ketidakhadiran (*absensi*) Karyawan

Menurut Hani Handoko (1994), meskipun hanya merupakan salah satu faktor dari banyak faktor pengaruh lainnya, kepuasan kerja mempengaruhi tingkat perputaran karyawan (*turnover*) dan ketidakhadiran (*absensi*). Perusahaan bisa mengharapkan bahwa bila kepuasan kerja meningkat, perputaran karyawan dan absensi menurun, atau sebaliknya. Seperti ditunjukkan dalam gambar dua, kepuasan kerja yang lebih rendah biasanya akan mengakibatkan perputaran karyawan lebih tinggi. Mereka lebih mudah meninggalkan perusahaan dan mencari kesempatan di perusahaan lain. Hubungan serupa berlaku juga untuk absensi. Karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih sering absen.

Gambar 2 : Model Umum Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Perputaran dan Absensi



Sumber : Hani Handoko (1994)

Menurut Flipo (1993) tingkat perputaran/pergantian (*turnover*) karyawan dapat dinyatakan dengan sejumlah rumus yang berbeda, antara lain :

- a. penambahan, yaitu tambahan pada daftar gaji. Perhitungannya adalah

$$: \frac{\text{jumlah penambahan karyawan}}{\text{jumlah rata-rata karyawan}} \times 100\%$$

b. Pemisahan, yaitu keluar, diberhentikan, pensiun, meninggal dunia.

Perhitungannya :

$$\frac{\text{jumlah pemisahan karyawan}}{\text{jumlah rata-rata karyawan}} \times 100\%$$

c. Penggantian, yaitu satu penambahan yang diikuti dengan satu pemisahan.

d. Angkatan kerja rata-rata, yaitu jumlah pada permulaan periode (biasanya sebulan) ditambah jumlah pada akhir periode, dibagi dua.

Mengenai ketidakhadiran, salah satu alasan yang paling umum adalah penyakit jasmani, dan karenanya suatu program kesehatan dan keselamatan yang baik akan membantu mengurangi ketidakhadiran. Namun, ada banyak alasan lain untuk tidak bekerja, dan analisis serta perbaikannya akan bermanfaat untuk memelihara angkatan kerja. Ketidakhadiran adalah suatu keadaan dimana seseorang tidak datang bekerja sesuai dengan jadwal yang tepat untuk bekerja (Flipo, 1993).

Perhitungan ketidakhadiran menurut Flipo (1993), menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\frac{\text{Jumlah hari kerja perorangan yang hilang}}{(\text{jumlah karyawan rata-rata}) \times (\text{jumlah hari kerja})} \times 100\%$$

Menurut penelitian Taylor (1981) ketidak hadiran/absensi terendah para manajer adalah 2 persen, sedang buruh bukan pertanian adalah 4,2 persen dan untuk tenaga

operasional/ pelaksana adalah 5,7 persen, sedang untuk tingkat keseluruhan jabatan adalah 3,5 persen per-tahun (Flippo, 1993).

2.1.5. Strategi Fungsional di bidang SDM

Manajemen strategik adalah sejumlah pola keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan (Mintzberg, Quinn and Voyer, 1995)

Pada prinsipnya pendekatan strategik yang diterapkan pada manajemen SDM melibatkan intervensi faktor lingkungan eksternal dan internal sebagai pijakan misi dan tujuan (*goals*) dari perusahaan yang bersangkutan sebagai suatu sistem.

Strategi Manajemen SDM dalam konteks strategik merupakan representasi dan bagian dari semua upaya perusahaan dalam mencapai tujuan strategiknya. Dalam perspektif ini, praktek dan kebijakan manajemen SDM perlu inovatif dan fleksibel dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan global, baik internal maupun eksternal secara memadai (Wright dan Mc. Mahan, 1992)

Keputusan-keputusan strategik menuntut alokasi SDM, aset fisik atau dana besar yang harus diperoleh dari sumber-sumber intern ataupun dari sumber-sumber di luar perusahaan.

Manajemen SDM membantu dalam pencapaian strategi umum dengan memastikan pengembangan kemampuan manajerial dan karyawan yang kompeten serta adanya sistem untuk mengelola kompensasi sesuai aturan yang ada. Strategi-strategi fungsional SDM haruslah memedomani pemanfaatan yang efektif akan sumber daya manusia untuk mencapai baik sasaran tahunan perusahaan maupun kepuasan dan pengembangan karyawan. (Pearce dan Robinson 1997)

Strategi-strategi yang tercakup dalam bidang SDM adalah :

Tabel 4 : Strategi Fungsional kunci dalam MSDM

Strategi Fungsional	Pertanyaan yang Lazim Harus dijawab Strategi Fungsional
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Rekrutmen, seleksi dan orientasi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Apa sumber daya manusia penting yang harus dibutuhkan untuk mendukung strategi yang dipilih ? ▼ Bagaimana kita merekrut SDM ini ? ▼ Seberapa canggih seharusnya proses seleksi kita ? ▼ Bagaimana kita akan mengenalkan karyawan baru pada organisasi kita ?
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Pengembangan karir dan pelatihan 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Bagaimana kebutuhan kita men-datang akan SDM ? ▼ Bagaimana kita menyiapkan karyawan-karyawan kita untuk me-menuhi kebutuhan tersebut ? ▼ Bagaimana kita dapat membantu karyawan berkembang ?
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Kompensasi 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Berapa gaji yang layak untuk tugas yang kita berikan ? ▼ Bagaimana kita dapat memotivasi dan mempertahankan orang-orang yang baik ? ▼ Bagaimana kita manafsir kebijakan gaji, insentif, tunjangan dan senioritas perusahaan ?
<ul style="list-style-type: none"> ▼ Evaluasi, disiplin dan pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> ▼ Seberapa sering mengevaluasi para karyawan? ▼ Tindakan disiplin apa yang harus diambil

<p>▼ Hubungan ke­karyawan­an, ketentuan tentang kesempatan kerja yang adil</p>	<p>apabila prestasi buruk ?</p> <p>▼ Dengan cara apa mengendalikan prestasi individu/kelompok ?</p> <p>▼ Bagaimana memaksimalkan kerja-sama pekerja-manajemen ?</p> <p>▼ Bagaimana tata kerja ke­personalia­an itu mempengaruhi kaum wanita/ minoritas ?</p>
--	--

Sumber : Pearce dan Robinson (1997)

2.2. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan meta analisis oleh Mitra *et al* (1992), yang dilakukan di Amerika Serikat ditemukan bahwa satu meta analisis yang mengkombinasikan 33 korelasi dari 17 studi (pada perusahaan *manufacturing*, *non manufacturing* dan *mixed*) menemukan satu korelasi rata-rata terkoreksi sebesar 0,330 antara absensi dan turnover. Tipe dari ukuran absensi tidak menengahi (*not moderate*) *covarian* antara absensi dan *turnover* tapi tipe industri dan lama studi berperan sebagai *moderators*.

Hal yang signifikan dari penelitian ini adalah :

- a. Secara substantif dari meta analisis ini adalah deteksi dari korelasi positif antara absensi dan *turnover*.
- b. Penemuan signifikan lainnya dari studi ini mengenai moderator-moderator dari *covarian* absensi dan *turnover*.

Tipe moderator tersebut adalah :

1. Ukuran-ukuran absensi yang digunakan;
2. Lamanya study : *covarian* absensi *turnover* lebih baik diobservasi dalam studi-studi selama satu tahun atau kurang, daripada dalam studi jangka yang lebih panjang.

Penelitian yang dilakukan oleh Hom PW *et al* (1992) di Amerika Serikat, suatu studi yang mengkombinasikan meta analisis dengan model persamaan struktur – *Structural Equations Modeling (SEM)* untuk mengvalidasi teori *turnover* Mobley, Horner and Hollingsworth's (1978) teori turnover sama halnya dengan jaringan struktur alternatif yang diusulkan oleh Dalessio, Silverman and Schuck (1986), Hom PW, Griffeth and Sellaro (1984) and Bannister and Griffeth (1986). Hom PW *et al* mengagregasikan korelasi dari 17 studi (N=5.013 karyawan), mengkoreksi ketidak handalan dan error sampling. Kemudian menggunakan *SEM* untuk menilai model, membandingkan kecocokan relatif model-model pada data. Analisis *SEM* memastikan bahwa model Mobley *et al* adalah lebih baik dari pada penelitian terdahulu, tetapi analisis ini juga memperlihatkan teori Dalessio *et al* dan Hom *et al* menjelaskan data sampel lebih dapat dipercaya. Sebagai tambahan tes *SEM* menemukan bahwa rata-rata dasar turnover, kesenjangan waktu (*time lags*) antara turnover dan penilaian model, rata-rata pengangguran dan perbedaan pekerjaan menurunkan (*moderated*) model pada jalur-jalur model (*paths*).

Penelitian yang dilakukan oleh Witt LA and Nye LG (1992) di Amerika Serikat terhadap karyawan universitas, pekerja riset militer, percetakan, pegawai rumah sakit dan pada bermacam-macam *Federal Aviation Administration (FAA)*. Melakukan evaluasi terhadap Brockner & Adisit (1986) yang menemukan bahwa kepuasan dengan satu hubungan pertukaran adalah lebih kuat berhubungan pada persepsi kewajaran di antara

laki-laki dan perempuan. Kahn (1972) melaporkan bahwa laki-laki nampaknya lebih dari perempuan untuk mendistribusikan hasil-hasil pada individu dalam proporsi langsung terhadap input mereka. Witt & Nye (1992) melakukan evaluasi gender potensial diantara 12.979 personal dalam 30 sistem organisasi berbeda dalam (a) korelasi antara keadilan dan skor-skor kepuasan kerja dan (b) perbedaan grup yang distandarisasi dalam jumlah yang diterima dalam keadilan gaji dan promosi, dan tingkat-tingkat kepuasan kerja keseluruhan dan segi (facet). Hasilnya menunjukkan bahwa hubungan keadilan – kepuasan adalah tidak lebih tinggi bagi laki-laki, dan tidak terdapat perbedaan secara praktek dalam keadilan persepsi-persepsi dan kepuasan kerja antara laki-laki dan perempuan. Selanjutnya Witt & Nye menyarankan bahwa keadilan merupakan satu komponen penting dari kepuasan kerja, dengan kata lain pegawai yang merasakan keadilan dalam gaji dan promosi akan lebih merasa puas dengan pekerjaannya dibandingkan pegawai yang merasakan kurang adil atau tidak adil.

Pearson & Duffy (1991) melakukan penelitian mengenai isi dan konteks pekerjaan diantara 48 perawat Australia dan 90 perawat Malaysia. Berdasarkan hasil penelitian tersebut ditunjukkan bahwa isi dan konteks properti pekerjaan yang diterima memberikan sumbangsih yang berbeda. khususnya bagi perawat Australia, dimensi isi tugas merupakan determinan signifikan bagi kepuasan kerja, sedangkan hanya isyarat-isyarat informasi secara substansial memberikan sumbangsih pada tanggapan efektif perawat Malaysia.

Suwarno (1998) melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja pegawai di PT. Sritex Rejeki Isman Textil. Jumlah sampel penelitian adalah 101 orang karyawan, terdiri dari 19 orang supervisor dan 82 orang non supervisor (karyawan bulanan dan karyawan harian). Jenis kelaminnya terdiri dari 49 orang karyawan pria dan 52 orang karyawan wanita. Dalam penelitian ini kepuasan kerja dikaitkan dengan lima faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atasan, dan kolega kerja. Teknik analisis yang digunakan adalah Chi-Square dan Mann-Whitney Test. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

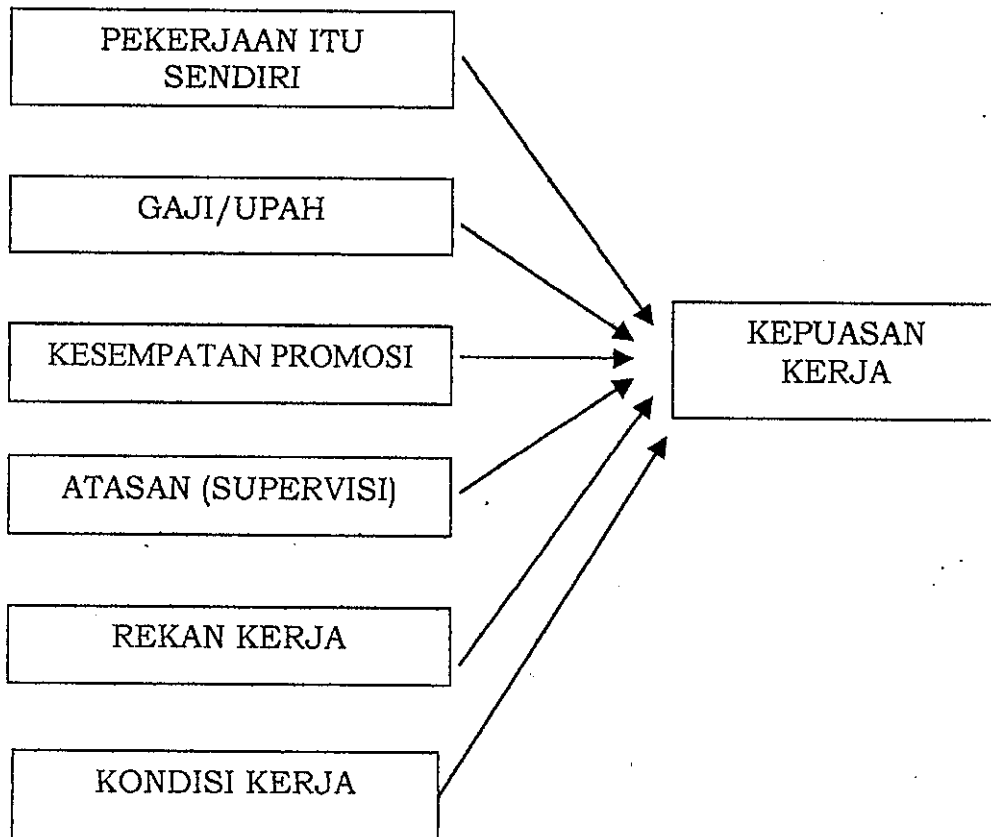
- a. Dihubungkan dengan lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ternyata tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan antara supervisor dengan non supervisor;
- b. Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan empat faktor (gaji, promosi, atasan dan kolega kerja) ; satu faktor yang tidak signifikan adalah faktor pekerjaan itu sendiri.

Hidayat dan Nimran (1999) melakukan penelitian karyawan di PT. Garam (Persero) mengenai motivasi pegawai setelah restrukturisasi. Alat analisis yang digunakan adalah model Chi-Squares untuk menguji hipotesis bahwa motivasi karyawan manajerial dan pelaksana yang meliputi: kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri ada peningkatan, berbeda secara signifikan untuk setiap jenjang jabatan dengan adanya restrukturisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kinerja perusahaan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan untuk setiap jenjang jabatan. Sedangkan kebutuhan aktualisasi diri dalam hal ini persepsi kemungkinan memperoleh promosi ada perbedaan yang signifikan. Skala prioritas kebutuhan keseluruhan pegawai manajerial dan pelaksana adalah: rasa aman, fisiologis, aktualisasi diri, sosial dan penghargaan. Skala prioritas kebutuhan karyawan manajerial adalah: fisiologis, rasa aman, aktualisasi diri, penghargaan dan sosial.

2.3. Kerangka Pemikiran

Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Luthans (1995) ada enam faktor, yaitu :

Gambar 3 : Kerangka Pemikiran pola hubungan faktor penelitian



Alur pemikiran dari analisis kepuasan kerja karyawan ini diawali dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Daftar ini kemudian dijabarkan dalam bentuk pertanyaan pada kuesioner yang dibagikan kepada responden, untuk menemukan faktor mana yang berpengaruh menurut persepsi karyawan.

2.4. Hipotesis

Ada beberapa faktor (Pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, promosi, atasan, rekan kerja dan kondisi kerja) mempunyai hubungan yang erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan.

- a. Faktor pekerjaan itu sendiri mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan
- b. Faktor gaji/upah mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan
- c. Faktor atasan (supervisi) mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan
- d. Faktor rekan kerja mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan
- e. Faktor kondisi kerja mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan

2.5. Definisi Operasional Variabel

1. Kepuasan kerja karyawan diukur dari besarnya signifikansi variabel-variabel : pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan dan rekan kerja terhadap terciptanya sikap yang timbul berdasarkan penilaian, perasaan dan situasi kerja yang terjadi.
2. Pekerjaan itu sendiri diukur dari tugas yang diminati dan dikerjakan karyawan sesuai dengan kemauannya dan tanpa adanya paksaan.

2. Pekerjaan itu sendiri diukur dari tugas yang diminati dan dikerjakan karyawan sesuai dengan kemauannya dan tanpa adanya paksaan.
3. Gaji/Upah diukur dari persepsi masing-masing karyawan mengenai pendapatan, termasuk tunjangan dan bonus yang diterima pada suatu periode tertentu.
4. Kesempatan mendapat promosi diukur dari dapat tidaknya karyawan dipromosikan ke golongan yang lebih tinggi, bila persyaratan sudah terpenuhi.
5. Atasan (supervisi) diukur dari pemberian dorongan semangat untuk maju oleh atasan kepada bawahannya.
6. Rekan kerja diukur dari saling dapat membantu diantara karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya
7. Kondisi kerja diukur dari tempat kerja karyawan yang menjadikan karyawan mudah dalam melakukan pekerjaannya .

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Adapun sumber data yang diperlukan adalah sebagai berikut :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari karyawan dengan cara penyebaran kuesioner atau angket kepada karyawan PT Apac Inti Corpora (PT. A.I.C). Data yang diperlukan adalah identitas responden dan persepsi para karyawan terhadap kepuasan kerja.
- b. Data sekunder, data yang digunakan untuk mendukung informasi baik dari sisi karyawan, maupun pihak manajemen perusahaan dan peneliti.

Data ini dapat berupa tabel-tabel maupun laporan dari PT. A.I.C. dan Surat kabar / majalah maupun ataupun dari sumber lainnya (Husein Umar, 1998).

3.2 Populasi dan Sampling

Populasi yaitu jumlah keseluruhan dari unit analisis yang ciri-cirinya akan di duga (Masri Singarimbun, 1995). Dalam penelitian ini populasi meliputi seluruh karyawan yang tercatat tahun 1999 pada departemen-departemen yang ada di PT A I C dengan jumlah 11.483 orang karyawan, sedangkan yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 113 orang karyawan yang dipilih dengan pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling* (secara acak sederhana) dengan cara mengundi. Besarnya sampel ditentukan dengan menggunakan sampel minimum.

Menurut Nawawi (1998) aturan untuk pengambilan sampel minimum menggunakan

rumus :

$$n \geq pq \left(\frac{Z_{1/2} \alpha}{b} \right)^2$$

Keterangan :
n = jumlah sampel minimum
P = proporsi populasi presentase kelompok pertama
q = proporsi sisa di dalam populasi (1,00-p)
 $Z_{1/2}$ = derajat koefisien konfidensi
b = presentase perkiraan kemungkinan membuat
Kekeliruan dalam menentukan sampel

Sehingga apabila kita hitung dengan rumus di atas adalah : $n \geq 72,99$

Maka minimal sampel yang akan di ambil atau selidiki adalah sebanyak 73 karyawan PT

A.I.C. Perhitungannya sebagai berikut :

Diketahui :

$$P = 5\%$$

$$q = 1 - 5\% = 95\%$$

$$Z_{1/2} = 1,96 \text{ untuk derajat konfidensi } 95\%$$

$$b = 5\%$$

Jadi hasil perhitungannya :

$$n \geq 0,05 \times 0,95 \left(\frac{1,96}{0,05} \right)^2$$

$$n \geq 72,99$$

Dari perhitungan minimal 73 sampel, maka dalam penelitian ini jumlah sampel yng diselidiki sebanyak 113 orang karyawan

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang dilakukan adalah

- a. Studi pustaka, metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu data internal PT A.I.C. yang meliputi gambaran umum perusahaan, data karyawan, sistem penggajian, dan kebijakan perusahaan terhadap karyawan.
- b. Penyebaran Kuesioner, merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada 113 orang responden karyawan PT. A.I.C (Husein Umar, 1998).

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan dengan melakukan uji statistik terhadap data yang dikumpulkan, dengan menggunakan bantuan program *SPSS for Windows Release 9.0.* untuk menguji reliabilitas, uji validitas dan analisis Uji kuadrat Chi.

Analisis untuk interpretasi atas pengukuran lima variabel dalam penelitian ini yaitu variabel pekerjaan itu sendiri, variabel gaji/upah, variabel kesempatan promosi, variabel atasan/supervisi dan variabel rekan kerja diukur dengan menggunakan skala likert.

Penentuan nilai skala likert ditentukan dengan cara sederhana yaitu untuk pertanyaan positif (*favorabel*) diurutkan dari satu sampai lima dengan angka nominal penuh dan sebaliknya untuk pertanyaan negatif (*tidak favorabel*), diurutkan dari lima sampai satu. Penentuan skala dengan cara ini dapat diterima mengingat berdasarkan penemuan Likert pada tahun 1932 menunjukkan bahwa penentuan skala dengan cara sederhana berkorelasi 0,99 dengan skor yang ditentukan dengan cara deviasi normal (Saifuddin Azwar, 1988).

a. Uji Reliabilitas,

Uji ini merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menguji sampai sejauh mana pengukuran memberikan hasil yang relatif tidak berbeda bila dilakukan

pengukuran kembali terhadap subjek yang sama. Pengujian reliabilitas diperlukan untuk mengukur hal-hal yang menyangkut sosial-psikologis seperti sikap, perilaku, kecenderungan (Saifuddin Azwar, 1986). dalam penelitian ini dilakukan uji reliabilitas (*koefisien cronbach alpha*) terhadap variabel yang bersifat sosial-psikologis, yaitu variabel tingkat kepuasan kerja. Rumus yang digunakan sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{2 [S^2_x - (\sum S^2_{y_j})]}{S^2_x}$$

- Keterangan :
- $S^2_{y_j}$ = Varians skor subjek tiap jenis pertanyaan
Y_j : 1,2,3.....n.
 - S^2_x = Varians skor subjek pada keseluruhan
test X
 - α = Koefisien reliabilitas alpha

b. Uji validitas

Digunakan untuk mengukur seberapa cermat suatu test melaksanakan fungsi ukurnya (Saifuddin Azwar, 1986). Dalam penelitian ini digunakan uji validitas *item* dengan menggunakan kriteria *internal* yaitu membandingkan kesesuaian tiap komponen pertanyaan dengan total skor keseluruhan test. Caranya yaitu dengan mengkorelasikan antara skor pernyataan tertentu dengan skor total skala sikap. Rumus korelasi yang digunakan dalam hal ini adalah rumus korelasi *product moment* dari *Pearson* sebagai berikut :

$$r_{XY} = \frac{\sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}}{\sqrt{\left| \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n} \right| \left| \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n} \right|}}$$

Dimana :

r_{XY} = Koefisien korelasi antara item dengan total skor

X = Skor pertanyaan yang dihitung validitasnya

Y = Total skor untuk variabel yang terdiri beberapa komponen pertanyaan

n = Jumlah sampel

c. Interpretasi Skor Total

Terhadap total skor individual atas sejumlah komponen pertanyaan untuk menentukan variabel pekerjaan itu sendiri, variabel variabel gaji/upah, variabel kesempatan promosi, variabel atasan/supervisi dan variabel rekan kerja dirubah skornya untuk mendapatkan skor standar sehingga perbandingan angka skor jadi mempunyai arti (Saifuddin Azwar, 1988). Skor standar yang digunakan adalah skor standar yang biasa digunakan dalam model skala model likert yaitu Skor-T dengan rumus :

$$T = 50 + 10 \left| \frac{X - \bar{X}}{s} \right|$$

Dimana :

X = skor individual yang diperoleh dari skor totalnya

\bar{X} = skor rata-rata kelompok,

s = deviasi standar skor kelompok

d. Uji Kuadrat Chi.

Uji kuadrat Chi dapat digunakan untuk menguji apakah beberapa ukuran nominal berhubungan satu sama lain atau tidak (Moh. Nazir, 1988). Menurut Sudjana (1997), penggunaan lain dari uji chi kuadrat ialah untuk uji independen antara dua faktor yang terdiri atas beberapa kategori. Data yang diperoleh dari kedua faktor ini biasanya disusun dalam daftar klasifikasi dua arah atau lebih yang dikenal dengan nama daftar kontigensi. Untuk mencari kuadrat chi adalah dengan menghitung frekuensi teoritis (frekuensi yang diharapkan atau *expected frequency*) yaitu frekuensi yang terjadi bila tidak ada perbedaan dalam frekuensi pada dua variabel pokok. Rumus yang digunakan untuk menghitung frekuensi teoritis adalah sebagai berikut : (Sofian Efendi dan Chris Manning dalam Masri 1995).

$$ft_{ax} = \frac{K_a \times B_x}{T}$$

Dimana :

ft_{ax} = Frekuensi teoritis pada kotak dengan kolom a pada baris x

K_a = Jumlah pada kolom a

B_x = Jumlah pada baris x

T = Jumlah sampel total.

Untuk memperoleh kuadrat chi digunakan rumus sebagai berikut :

$$x^2 = \sum \left[\frac{(fo - ft)^2}{ft} \right]$$

Dimana :

X^2 = Kuadrat chi

fo = frekuensi yang diperoleh dari survey

ft = frekuensi teoritis

Untuk mengetahui apakah hasil yang diperoleh signifikan, dicari dahulu derajat kebebasannya dengan rumus $dk = (k-1)(b-1)$. Suatu hubungan dinyatakan signifikan jika χ^2 yang diperoleh adalah sama atau melebihi angka yang terdapat dalam tabel distribusi χ^2 untuk derajat kebebasan yang bersangkutan pada tingkat signifikansi tertentu.

Ada beberapa syarat dalam menghitung kuadrat chi yaitu :

- Tidak boleh dipakai untuk sampel yang kurang dari 20
- Frekuensi teoritis (f_t) minimum harus 5 dalam setiap kotak untuk tabel 2×2 (dua kolom, dua baris); untuk tabel yang lebih besar, 80% harus 5 atau lebih.
- Suatu kotak atau sel tidak boleh mempunyai frekuensi kurang dari 1.

e. Koefisien Kontingensi

Jika dari hasil perhitungan kuadrat chi, menunjukkan adanya hubungan antara faktor yang satu dengan faktor lainnya, selanjutnya adalah mencari derajat hubungan antara dua faktor tersebut dengan koefisien kontingensi dengan rumus sbb:

(Sudjana, 1997)

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

Dimana :

C = Koefisien kontingensi

χ^2 = Kuadrat chi

n = Jumlah Frekuensi yang didapat dari pengamatan

Makin besar C maka makin erat hubungan antara kedua variable (C berkisar antara 0 dan 1,00). Agar harga koefisien kontingensi itu dapat digunakan untuk menilai kuat tidaknya hubungan antara variabel-variabel itu, maka harga koefisien kontingensi perlu

dibandingkan dengan harga koefisien kontingensi maksimumnya (Zainal Mustafa EQ, 1995).

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

4.1 Perkembangan Perusahaan

Setiap perusahaan didirikan sudah barang tentu mempunyai lokasi atau tempat untuk memproduksi / melaksanakan kegiatannya, dalam memilih lokasi perusahaan tentu saja diusahakan dengan penuh pertimbangan yang matang dan diperlakukan suatu perencanaan sebaik mungkin. Hal ini di sebabkan karena pemilihan lokasi perusahaan akan sangat berpengaruh bagi kelangsungan / pengembangan dari perusahaan, maupun produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

Banyak keuntungan yang dapat di peroleh dari suatu perusahaan, apabila dapat mencari lokasi perusahaan dengan baik. Keuntungan itu antara lain adalah dalam posisi persaingan akan menang, pengadaan bahan produksi akan lebih mudah, kemampuan pelayanan terhadap konsumen akan lebih terjamin dan lain-lain.

Demikian juga PT. Apac Inti Corpora Bawen Kab. Semarang adalah sebuah perusahaan yang berbadan hukum Perseroan Terbatas yang berlokasi di Desa Harjosari Kecamatan Bawen, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Didirikan di atas tanah seluas kurang lebih 100 Ha, dengan luas bangunan 260.783 m², panjang jalan 6,7 km dan kawasan terbuka seluas 50.074 m². Fasilitas dan infrastruktur yang dibangun *power supply* dari PLN sebesar 5.540 KVA dan VDH sebesar 50.000 KVA.

Bidang usahanya meliputi pemintalan dan penenunan, mulai dari produk *Yarn*, *Grey Fabric* dan *Denim* tiap tahun produksinya selalu meningkat. Produksi PT. A.I.C. yang di kelompokkan menjadi 3 bagian yaitu produk *Yarn*, *Grey Fabric* dan *Denim* dapat kita lihat pada Tabel 5

Tabel 5 : Perkembangan Produk

Tahun Produk	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	Keterangan (Dalam)
<i>Yarn</i>	202,8	310,5	331,5	375	391,9	418,7	429,6	Ribuan Bales
<i>Grey Fabric</i>	72,9	82,1	84,2	80,9	81,8	84,2	79,6	Jutaan Meter
<i>Denim</i>	6,7	9,7	15,9	26,2	35,2	44,6	54,0	Jutaan yards

Sumber : Data PT Apac Inti Corpora

Dengan mendasarkan Tabel 5 di atas bahwa perkembangan produk PT Apac Inti Corpora dari tahun 1994 sampai dengan tahun 2000 mengalami peningkatan (hanya pada produk Grey Fabric pada tahun 2000 mengalami sedikit penurunan produksi), hal ini menandakan bahwa perkembangan ketiga jenis produk itu mengalami perkembangan yang pesat, baik untuk penjualan ekspor maupun pasar lokal.

4.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Setiap organisasi haruslah memiliki struktur organisasi yang baik, agar tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, sehingga setiap jabatan dapat berjalan sesuai dengan struktur dan fungsinya. Struktur di sini mempunyai maksud adanya garis komando sesuai dengan jabatan yang dimilikinya, sedangkan fungsi disini yaitu adanya keahlian dan peranan atau tugas yang telah digariskan (*job discription*).

Susunan organisasi pada tatanan direksi dan anggota komisaris PT Apac Inti Corpora berdasarkan rapat umum luar biasa para pemegang saham perseroan, yang dimuat dalam akta notaris tanggal 19 Nopember 1998 nomor 53, adalah sebagai berikut :

- a. Dirktur utama : Benny Soetrisno.
- b. Wakil direktur utama : Stefanus rijanto Kotjo

- c. Direktur : Daryanto muliorahardjo
- d. Direktur : Anas Sukarmadji
- e. Direktur : Anas Bahfen
- f. Komisaris Utama : Johannes Budisutrisno Kotjo
- g. Komisaris : Wisnu Suhardono
- h. Komisaris : Suzanna Tanojo
- i. Komisaris : Soeryadi
- j. komisaris : Bambang Riyadi Soegomo

PT. Apac Inti Corpora memiliki struktur organisasi melebur (pipih) hal ini dimaksudkan untuk mempercepat dalam pengambilan keputusan. Keputusan-keputusan strategis di ambil oleh Broad od Direktur yang dalam hal ini membawahi Divisi Keuangan, Devisi Operasioal, Devisi Human Resources Development, Devisi Bisnis dan Marketing dan Devisi Development & Project. Untuk kegiatan-kegiatan Operasional di pabrik pimpinan tertinggi di pegang oleh General Manager. General Manager dibantu oleh Group Head yang merupakan pimpinan tertinggi di masing-masing divisi.

Ada beberapa divisi, yaitu :

1. Divisi Yarn
2. Divisi Grey
3. Divisi Denim
4. Divisi QC
5. Divisi Engineering I (Elektik, Civil, Work Shop)
6. Divisi Engineering II (A/C, Mekanik & WWT)
7. Divisi Project
8. Divisi Laundry

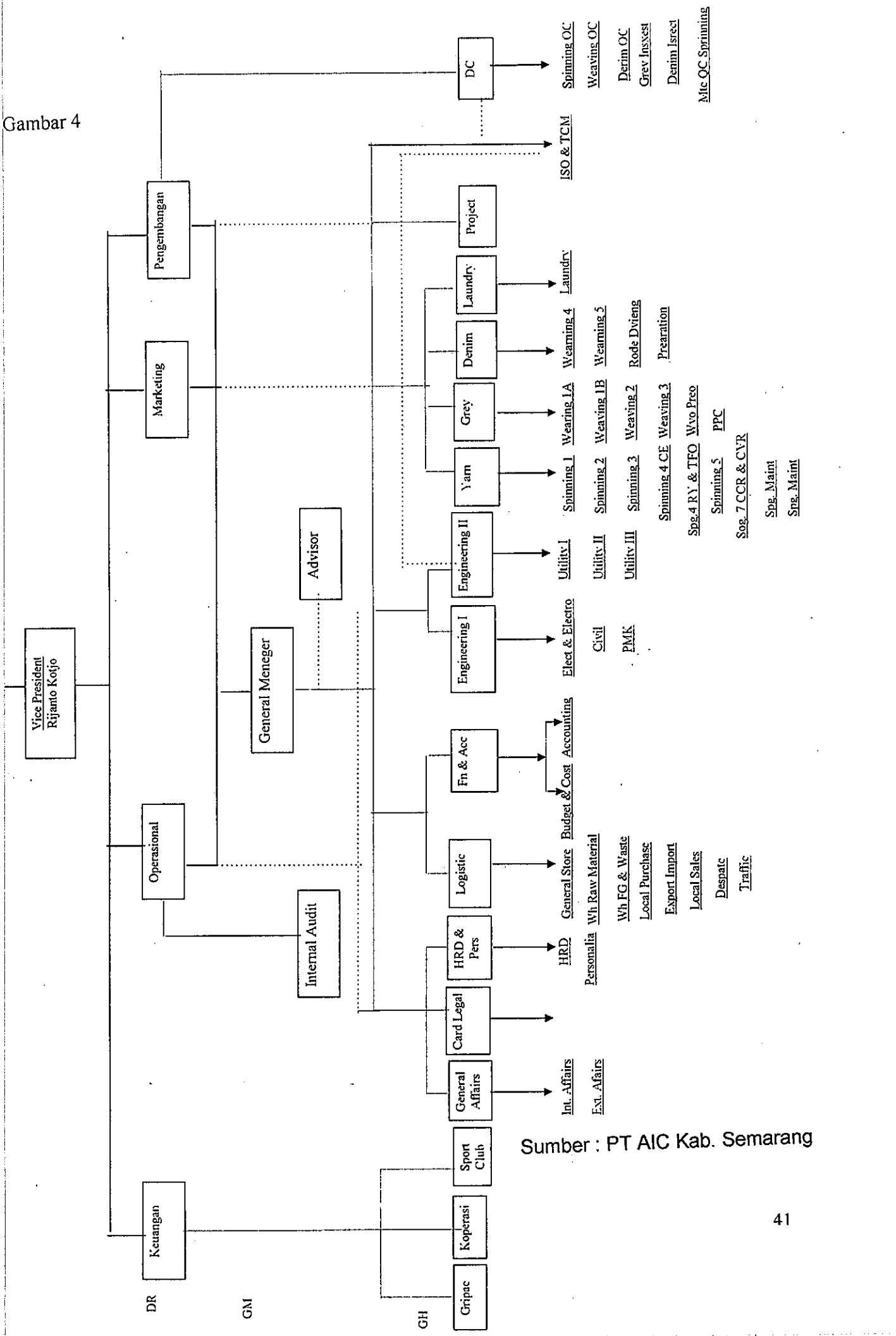
9. Divisi Logistik
10. Divisi HRD & Personalia
11. Divisi Legal
12. Divisi General Effair
13. Divisi Finance,dan
14. Divisi Sport Club (tidak berkait langsung dengan operasional)

Dalam satu divisi terdiri dari satu atau beberapa departemen yang di pimpin oleh Dept. Head (Manager).

- a. **Group Head** : Group Head adalah pimpinan suatu devisi yang membawahi satu atau beberapa departemen dan bertanggung jawab langsung kepada General Manager
- b. **Departemen Head** : Pimipnan suatu departemen yang membawahi satu atau beberapa seksi-seksi/bagian-bagian dan bertanggung jawab langsung kepada Group Head.
- c. **Section Head** : Pimpinan suatu seksi/ bagian yang membawahi satu atau beberapa senior supervisor dan bertanggung jawab langsung kepada Departemen Head.
- d. **Senior Supervisor** : Adalah seorang supervisi (Penyelia) senior yang membantu Section Head dalam melakukan pengawasan-pengawasan sesuai dengan fungsi – fungsi dalam departemen tersebut dan bertanggung jawab langsung kepada Section Head.
- e. **Yunior Supervise**, Adalah seorang supervisi (penyelia) muda yang membantu Senior Supervisor dalam Operasional pengawasan secara rutin dan bertanggung jawab ke[ada senior Suprviser.
- f. **Leader / teknisi**, Karyawabn yang mendapat tugas dan tanggung jawab langsung berhubungan dengan operator dan dalam pelaksanaannya bertanggung jawab kepada Yunior Supervisor.

Untuk lebih jelasnya kita lihat pada Gambar 4.

Gambar 4



Sumber : PT AIC Kab. Semarang

4.3. Misi, Visi dan Budaya Perusahaan

4.3.1. Misi

Dalam menghadapi tuntutan dan kondisi lingkungan bisnis yang ada pada saat ini dan yang akan datang, keharusan perusahaan untuk memiliki misi yang jelas, terpadu dan berkesinambungan. Misi perusahaan merupakan suatu pernyataan yang menguraikan konsep perusahaan, bisnis yang digeluti, latar belakang perusahaan, pelanggan yang dilayani serta yang mendasari prinsip dan nilai-nilai yang akan diimplementasikan. Dengan motto misi "Berpikir dan bekerja lebih baik dan lebih baik" dibangun dan dibudayakan nilai-nilai yang merupakan refleksi total dari pola perilaku, karakteristik, keyakinan dan semua hal yang berkaitan dengan aktivitas setiap insan PT Apac Inti Corpora dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan melaksanakan misi tersebut, perusahaan akan tumbuh sebagai suatu organisasi bisnis yang sehat, efisien dan profesional serta mampu menjamin kepentingan pemilik saham dan peningkatan kesejahteraan karyawan serta aktif berpartisipasi dalam pembangunan nasional.

4.3.2. Visi

Untuk menghadapi masa depan dan mampu terus berkembang, PT Apac Inti Corpora juga harus memiliki visi yang jelas. Visi adalah gambaran masa depan perusahaan yang dituju dan diinginkan oleh pemegang saham, karyawan, pelanggan dan masyarakat. Dalam kaitannya, visi *PT Apac Inti Corpora adalah mempertahankan dan mengembangkan reputasi perusahaan sebagai pelaku utama dalam industri tekstil Nasional dan Internasional.*

Untuk mencapai visi tersebut harus ada strategi dan perencanaan yang mantap dengan menggerakkan semua sumber daya yang ada, dan untuk itu perlu landasan yang disebut *budaya perusahaan*

4.3.3. Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang berlaku, dihayati, dan diamalkan secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk mendukung tercapainya kinerja perusahaan yang tinggi untuk jangka panjang. Nilai budaya perusahaan akan menyatukan nilai budaya individu karyawan menjadi suatu kesatuan yang kokoh dan akan mewarnai setiap kegiatan organisasi dan sikap kerja setiap insan PT Apac Inti Corpora. Untuk memelihara kelangsungan usaha dan membangun masa depan yang lebih baik, setiap insan PT Apac Inti Corpora wajib menghayati serta mengamalkan secara konsisten dan konsekuen nilai-nilai yang tercakup dalam budaya perusahaan. Nilai budaya perusahaan dirangkum dalam suatu kesatuan dan dirumuskan sebagai **PANCA DHARMA PERUSAHAAN**.

1. DHARMA PERTAMA

Kreativitas yang tinggi

Pada dasarnya keberhasilan perusahaan dalam menanggulangi tantangan dan persaingan dalam bisnis antara lain akan ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitan ini kreativitas yang tinggi harus dimiliki oleh setiap individu dalam perusahaan. Masa depan PT Apac Inti Copora akan banyak ditentukan oleh kreativitas setiap insan PT Apac Inti Copora dalam memperbaiki sistem prosedur kerja yang akan memberi nilai tambah serta berdampak positif bagi perusahaan.

a. Ketrampilan:

Setiap karyawan harus memiliki ketrampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugasnya. Hanya dengan ketrampilan individu yang tinggi, dapat diharapkan tercapainya peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

b. Percaya Diri :

Dengan rasa percaya diri yang didukung dengan ketrampilan yang dimiliki, setiap insan PT Apac Inti Corpora harus mampu melaksanakan pekerjaan yang diembanya.

c. Bersikap Inovatif:

Memiliki kemampuan untuk mengembangkan potensi diri dalam budaya bisnis yang bermanfaat bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan.

Hal-hal yang harus dihindari.

- a. Memiliki rasa percaya diri yang berlebihan dan tidak menghiraukan pendapat atau masukan orang lain.
- b. Memanfaatkan ketrampilan untuk kepentingan diri sendiri.
- c. Mendayagunakan semangat berinovasi semata-mata untuk kepentingan,kepuasan dan prestasi pribadi tanpa memperhatikan nilai tambah yang dihasilkan atau peningkatan kinerja perusahaan
- d. Bekerja dengan biaya tinggi dan tidak tepat waktu.

2. DHARMA KEDUA

Mengutamakan Kerja Sama

Dalam kegiatan operasional adalah tidak mungkin karyawan atau suatu unit organisasi bekerja sendiri tanpa ada kaitanya satu dengan yang lain. Kebsrhasilan suatu usaha perlu dukungan semua pihak. Perusahaan mengandalkan kerja sama kelompok sebagai kekuatan utama untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik. Adalah suatu keharusan bagi setiap Insan PT Apac Inti Corpora untuk mampu menggalang kerja sama dalam

dinamika kelompok dalam memahami dan mengimplementasikan hal-hal sebagai berikut:

a. Berpikir Positif:

Menciptakan suasana kerja sama yang kondusif dengan cara memelihara rasa kebersamaan dan selalu berpikir positif terhadap sesama unit organisasi dan sesama karyawan. Setiap unit kerja harus memberikan kontribusi yang sejajar dalam mewujudkan keberhasilan usaha perusahaan.

b. Sinergi :

Mendahulukan keberhasilan kelompok dengan saling menunjang dan menyumbangkan seluruh ketrampilan dan kemampuan terbaik, sehingga kumpulan kekuatan dan ketrampilan individu menjadi sesuatu kekuatan kelompok yang produktif, kreatif dan inovatif.

c. Kontribusi:

Wajib untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dan ketrampilan untuk dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada keberhasilan kelompok.

Hal-hal yang perlu dihindari:

- a. Meskipun kerja sama kelompok merupakan kekuatan yang diandalkan perusahaan, namun tidak berarti bahwa perusahaan mengabaikan dan menghilangkan kekuatan, kemampuan dan kelebihan individual. Kekuatan dan kelebihan individual penting, tetapi harus dapat dikembangkan dan diarahkan untuk meningkatkan kekuatan kelompok.
- b. Tidak menghargai kontribusi sekecil apapun dari rekan sekerja.

- c. Tidak menghiraukan atasan atau erkan yang berfikir positif dalam menanggulangi kesulitan.
- d. Membentuk kelompok sendiri yang tidak sejalan dengan misi dan tujuan perusahaan.
- e. Melemparkan atau mengalihkan tanggung- jawab pribadi kepada kelompok.

3. DHARMA KETIGA

Siap dan Tanggap Terhadap Perubahan

Dalam era globalisasi, perubahan-perubahan teknologi maupun tuntutan dan kebutuhan pasar bergerak dengan cepat-tidak ada lagi yang bersifat permanen kecuali perubahan itu sendiri. Untuk itu perusahaan harus mempunyai kepekaan yang tinggi terhadap perubahan-perubahan ataupun tuntutan-tuntutan dan kondisi bisnis yang ada. Oleh sebab itu setiap karyawan harus peka terhadap perubahan yang terjadi dan mampu memanfaatkan perubahan itu sebagai peluang untuk meningkatkan kemajuan perusahaan dan kemampuan pribadi. Agar tetap tangguh dan mampu mengatasi perubahan yang terjadi dengan tepat, setiap insan. **PT Apac Inti Corpora** wajib menghayati dan mengamalkan hal-hal sebagai berikut:

a. Partisipasi

Selalu ikut berperan serta dalam suatu kegiatan perusahaan akan banyak manfaatnya bagi karyawan maupun untuk PT Apac Inti Corpora sendiri. Setiap insan PT Apac Inti Corpora harus siap berpartisipasi dalam dinamika kegiatan operasional perusahaan yang bertujuan memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Pro-aktif

Berinisiatif melaksanakan perubahan untuk perbaikan dengan senantiasa mengikuti dan menganalisa perkembangan dan kegiatan yang berkaitan dengan usaha perusahaan.

d. Pengembangan Diri Terus Menerus

Senantiasa belajar dan bersaing secara sehat dengan sesama karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja sejalan dengan tuntutan operasional perusahaan, dengan selalau meningkatkan kadar profesionalisme.

Hal-hal yang Perlu dihindari :

- a. Semua perubahan yang akan dilakukan atau diusulkan adalah perubahan yang harus bertujuan untuk mencapai sesuatu yang lebih baik di masa yang akan datang, bukan perubahan sekedar sebagai perubahan yang tak jelas arahnya.
- b. Pro-aktif sekedar untuk memojokan, menekan atau atasan.
- c. Bersikap apatis atau menentang usulan atau perubahan yang disarankan.
- d. Menunda pekerjaan atau menyelesaikan masalah yang harus dilakukan.
- e. Bersikap negatif/apriori terhadap pengalihan tugas dan jabatan.

4. DHARMA KEEMPAT

Dedikasi dan Prestasi Kerja yang Tinggi

Setiap karyawan wajib memberikan prestasi kerja terbaiknya disertai dengan dedikasi yang tinggi. Untuk memacu karyawan agar berprestasi lebih baik dan lebih baik, perusahaan menyediakan fasilitas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Penghargaan dan imbalan kepada karyawan akan selalu didasarkan pada prestasi dan kualitas kerja yang bersangkutan, Dharma keempat ini dimanifestasikan sebagai berikut :

a. Jujur

Sikap lurus hati dari setiap insan PT Apac Inti Corpora diperlukan agar suasana menjadi baik.

b. Bersemangat

Untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, setiap insan PT Apac Inti Copora harus memiliki semangat yang tinggi dan konsisten.

c. Keterbukaan

Bersedia menerima dan mengutarakan kritik dan saran dari/kepada sesama insan PT apac Inti Copora dengan lapang dada demi kemajuan perusahaan

d. Berorientasi Pada Hasil Kerja

Bekerja secara efisiensi dan efektif dengan mencapai hasil kerja sesuai dengan standar mutu dan waktu yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang berkualitas. Setiap insan PT apac Inti Copora harus memiliki perencanaan yang baik selalu melakukan tindak lanjut.

Hal-hal yang perlu dihindari

- a. Secara bebas membicarakan atau membuka rahasia perusahaan.
- b. Membicarakan kakurangan atau rahasia pribadi seseorang terbuka.
- c. Berlaku curang dan atau melakukan fitnah terhadap sesama rekan atau atasan.
- d. Bekerja tanpa mengindahkan kualitas, kuantitas dan jadwal kerja yang harus dipenuhi.
- e. Tidak memberikan bimbingan dan pengarahan kerja kepada bawahan ataupun rekan sekerja yang membutuhkan.
- f. Sebagai atasan tidak melaksanakan penilaian prestasi kerja yang mengarah kepada terlaksananya pengembangan dan pelaksanaan karyawan (bawahan).

- g. Melakukan Hak-hal yang bertujuan memenuhi kepentingan diri sendiri dengan merugikan perusahaan (*conflict of interest*).

5. DHARMA KELIMA

Menghargai pelanggan

Pada hakekatnya setiap orang dalam jabatannya mempunyai pelanggan yang merupakan penompang keberadaan setiap usaha/pekerjaanya. Tujuan akhir suatu kerja yang dicapai setiap insan. PT Apac Inti Corpora adalah kepuasan pelanggan dengan menyediakan jasa dan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan yang mereka minta. Untuk itu setiap langkah dan aktivitas kerja harus didasari pada pertimbangan utama yaitu kepentingan pelanggan. Pengertian pelanggan tidak terbatas pada pembeli produk akhir (pelanggan eksternal) tetapi juga mencakup unit atau rekan kerja lain yang menggunakan hasil kerja atau jasa yang di hasilkan atau dengan kata lain yaitu pemroses berikutnya (pelanggan internal). Dharma kelima di amalkan melalui sikap kerja sehari-hari dalam bentuk:

a. Melayani:

Melayani pelanggan dengan baik merupakan titik awal dari suatu bisnis.

b. Kepercayaan

Membangun kepercayaan merupakan dasar hubungan timbal balik yang saling menguntungkan dengan pelanggan. Dasar dari bisnis adalah kepercayaan.

e. Keramah-tamahan:

Bersikap sopan dan ramah terhadap siapapun.

Hal-hal yang perlu dihindari:

- a. Memenuhi kepentingan pelanggan dengan mengabaikan peraturan-peraturan dan atau hal-hal yang dapat mendatangkan keurgian bagi perusahaan.
- b. Menerima apapun dari pihak ketiga yang dapat mengakibatkan hilangnya kebebasan/ obyektivitas dalam mengambil keputusan
- c. Bersikap kasar dan tidak peduli terhadap keluhan pelanggan.

4.4. Kebijakan Bidang Sumber Daya Manusia di PT Apac Inti Corpora

4.4.1 Penerimaan Pekerja / Syarat Penerimaan Pekerja

Demi lancarnya kegiatan perusahaan, Serikat Pekerja mengakui hak Pengusaha dalam menerima pekerja baru, penentuan dan pembagian serta penempatan pekerja sesuai dengan asas dan tata kepegawaian.

Adapun syarat untuk dapat diterima sebagai pekerja adalah:

- a. Sekurang-kurangnya berumur 18 tahun.
- b. Memenuhi syarat pendidikan atau pengalaman kerja yang disyaratkan oleh jabatan tertentu.
- c. sehat jasmani dan rohani yang di nyatakan oleh Dokter yang di tunjuk oleh perusahaan.
- d. Berkelakuan baik yang dinyatakan oleh pejabat kepolisian.
- e. Lulus testing atau wawancara yang di lakukan oleh perusahaan.
- f. Calon pekerja yang pernah tercatat sebagai pekerja PT. Apac Inti Corpora wajib memberitahukan kepada pengusaha.
- g. Menyetujui syarat hubungan kerja.
- h. Sanggup menjalani masa pelatihan atau percobaan.
- i. Keterangan lain yang diperlukan oleh perusahaan.

4.4.2. Masa Percobaan Pekerja Baru

- a. Hubungan kerja diikat dalam suatu perjanjian kerja yang dinyatakan secara tertulis.
- b. 3 (tiga) bulan pertama dari hubungan kerja merupakan masa percobaan, dan masa percobaan hanya boleh di adakan untuk satu kali masa percoaban.

4.4.3 Golongan, Jabatan dan Kesempatan Berkarir

- a. Golongan pekerja di perusahaan diatur sebagai berikut :
 1. Pekerja harian.
 2. Pekerja Bulanan.
 3. Pekerja Kontrak.
- b. Tingkatan jabatan pekerja harus diatur dalam struktur Organisasi yang telah ditetapkan oleh pengusaha, sehingga pekerja tahu posisi jabatannya secara jelas
- c. Pengusaha wajib memberi kesempatan yang sama kepada setiap pekerja untuk berprestasi guna meningkatkan karier tanpa membedakan jenis kelamin, suku ras, agama dan golongan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

4.4.4. Mutasi dan Prosedurnya.

- a. Untuk kepentingan jalannya perusahaan dan karier pekerja, maka pemindahan pekerja diatur sebagai berikut:
 1. Pemindahan dalam lingkungan bagianya.
 2. Pemindahan yang disertai dengan promosi jabatan.
 3. Pemindahan yang disertai denga demosi jabatan
 4. Pemindahan ke bagian lain
- b. Pengalihan tugas pekerja antar perusahaan antar kelompok perusahaan dapat pula dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan jabatan dalam kelompok perusahaan

- c. Dalam hal pemindahan pekerja, pengusaha akan selalu memperhatikan kemampuan pekerja secara obyektif sesuai dengan asas prosedur tata kepegawaian, kecuali dalam hal untuk pembinaan pekarja.
- d. Dalam hal pemindahan pekerja, pengusaha akan memberitahukan kepada pekerja secara tertulis.

4.4.5. Promosi dan Demosi Jabatan

- a. Sesuai dengan kebutuhan dalam hal pengangkatan / pengisian lowongan jabatan yang lebih tinggi pada dasarnya pengusaha mengutamakan pekerja yang berpotensi dengan melalui masa percobaan minimal 3 bulan.
- b. Setiap kenaikan jabatan (promosi), maka pekerja mendapatkan fasilitas dan tunjangan sesuai dengan ketentuan perusahaan yang berlaku untuk jabatan yang baru.
- c. Setiap pelaksanaan penurunan jabatan (demosi) harus didasarkan pada evaluasi pimpinan bagianya dengan ketentuan upah/gaji tidak boleh lebih kecil dari upah/gaji yang diterima sebelumnya, serta tunjangan dan fasilitas disesuaikan dengan jabatan yang baru.
- d. Setiap promosi atau demosi, pengusaha memberitahukan kepada pekerja yang satu (1) tahun sekali.

4.4.6. Penilaian Prestasi Kerja dan Penghargaan Pekerja

- a. Pengusaha harus melakukan penilaian terhadap pekerja dalam periode satu (1) tahun sekali.
- b. Penilaian kepada pekerja harus dilakukan secara jelas dan terbuka, dengan asas prosedur tata kepegawaian

- c. Setiap setahun sekali, pengusaha menyeleksi pekerja yang akan dipilih sebagai pekerja teladan. (*The Best Employee Of The Year*)
- d. Pengusaha akan memberikan penghargaan khusus kepada pekerja yang mempunyai prestasi Istimewa, yang kriterianya ditentukan oleh perusahaan

4.4.7. Waktu Kerja, Istirahat dan Lembur

- a. Jam kerja dan jam istirahat diatur sebagai berikut:

Dinas Regu Shift

Shift	jam kerja	Istirahat	Waktu kerja	Lembur
Pagi	06.00-14.00	30 menit	7jam 30 menit	30 menit
Sore	14.00-22.00	30 menit	7 jam 30 menit	30 menit
Malam	22.00-06.00	30 menit	7 jam 30 menit	30 menit

Kecuali untuk bagian-bagian tertentu diatur sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dinas Normal

Hari Kerja	Jam kerja	Istirahat	Waktu Kerja
Senin s/d Kamis	08.00s/d 16.15	1jam	7jam 15 manit
Jumat	08.00s/d 16.15	1 jam 30 menit	6 jam 45 menit
Sabtu	07.45s/d 12.00	-	4 jam 15 menit

Kecuali untuk bagian-bagian tertentu diatur sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- b. Hari istirahat ditentukan oleh pengusaha setelah bekerja 6 hari berturut-turut diberikan istirahat selama 1 hari.

4.4.8. Ketetapan dan Peraturan Pemberian Sanksi Terhadap Pekerja

Pelanggaran terhadap aturan disiplin dikenakan sanksi dan pengelompokan sebagai berikut:

a. PELANGGARAN KELOMPOK A

- Pelanggaran ke 1 : Peringatan Pertama
- Pelanggaran ke 2 : Peringatan Kedua
- Pelanggaran ke 3 : peringatan ketiga
- Pelanggaran ke 4 : Scorsing
- Pelanggaran ke 5 : Pemberhentian.

b. PELANGGARAN KELOMPOK B

- Pelanggaran ke 1 : Peringatan Pertama
- Pelanggaran ke 2 : Peringatan Kedua
- Pelanggaran ke 3 : Scorsing
- Pelanggaran ke 4 : Pemberhentian

c. PELANGGARAN KELOMPOK C

- Pelanggaran ke 1 : Peringatan ketiga
- Pelanggaran ke 2 : Scorsing
- Pelanggaran ke 3 : Pemberhentian

d. PELANGGARAN KELOMPOK D

- Pelanggaran ke 1 : Scorsing
- Pelanggaran ke 2 : Pemberhentian

e. PELANGGARAN KELOMPOK E

- Pelanggaran ke 1 : Pemberhentian

4.4.9 Upah /Gaji dan Tunjangan Karyawan

Upah / gaji adalah suatu penerimaan sebagai imbalan dari pengusaha kepada karyawan untuk suatu pekerjaan atau jasa, yang telah atau yang akan dilakukan dinilai

dalam bentuk uang, yang telah ditetapkan menurut suatu persetujuan atau perjanjian kerja antara pengusaha dan karyawan.

a. Ketentuan Pemberian Upah/ Gaji

1. Gaji/upah karyawan PT AIC ditentukan oleh perusahaan dengan mempertimbangkan pekerjaan, keahlian dan jabatan pekerjaan.
2. Pembayaran gaji/upah bagi pekerja bulanan dilakukan setiap bulan sekali berdasarkan ketentuan perusahaan, sedangkan pembayaran upah bagi karyawan harian diatur berdasarkan ketentuan perusahaan.

b. Penerapan upah minimum dan kenaikan upah berkala

1. Upah minimum karyawan disesuaikan dengan peraturan ketenagakerjaan tentang Upah Minimum Regional yang berlaku.
2. Kenaikan upah berkala diberikan pada karyawan minimal setiap tahun sekali, yaitu karyawan bulanan pada bulan April dan karyawan harian pada saat hari ulang tahun karyawan tersebut masuk kerja di PT. A.I.C. yang besar serta ketentuannya, menurut hasil musyawarah antara PUK Serikat Pekerja bersama Pengusaha dengan memperhitungkan kenaikan harga kebutuhan pokok di pasar dan mempertimbangkan penilaian prestasi kerja.

c. Ketentuan upah pada waktu karyawan sakit.

1. Karyawan yang menderita sakit bukan sebagai akibat pekerjaannya dan dinyatakan oleh surat keterangan dokter perusahaan, mendapat upah sesuai dengan Peraturan Pemerintah nomor : 8 tahun 1981 Pasal 5 yaitu sebagai berikut :
 - a. 3 (tiga) bulan pertama menerima 100% dari upah/gaji tetap
 - b. 3 (tiga) bulan berikutnya menerima 75% dari upah/gaji tetap.
 - c. 3 (tiga) bulan berikutnya menerima 50% dari upah/gaji tetap.

- d. 3 (tiga) bulan berikutnya menerima 25% dari upah/gaji tetap.
2. Apabila karyawan yang sakit melebihi 1 (satu) tahun dan pengusaha terpaksa melakukan pemutusan hubungan kerja, maka pelaksanaannya akan diselesaikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Pemberian upah/gaji selama karyawan menjalankan scorsing.
 1. Apabila karyawan yang mendapatkan sanksi scorsing karena pelanggaran maka selama menjalani scorsing akan menerima upah sebesar 50% untuk jangka waktu paling lama 12 (dua belas) hari kerja.
 2. Apabila karyawan ditahan oleh pihak yang berwajib, maka upah yang akan diterima karyawan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- e. Pemberian upah/gaji selama perusahaan berhenti dari kegiatannya
 1. Apabila perusahaan berhenti dari kegiatannya/tutup dikarenakan adanya musibah seperti banjir, gempa bumi, kebakaran atau kejadian *force majeure* lainnya, maka pengusaha akan memberikan upah/gaji minimal 50% kepada karyawan.
 2. Apabila tutupnya/berhentinya perusahaan memakan waktu cukup lama dengan kurun waktu lebih dari 3 bulan, maka pengusaha akan memberikan uang tunggu yang akan diputuskan oleh pengusaha dengan pengurus serikat pekerja dengan semangat musyawarah untuk mufakat, yang tidak akan merugikan satu dengan yang lainnya
 3. Apabila terjadi perselisihan dalam menyelesaikan pada poin 2 di atas, maka pengusaha dan pengurus serikat pekerja akan meminta pemerintah dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja untuk menengahi persoalan tersebut.

f. Tunjangan jabatan yaitu tunjangan yang diberikan oleh pengusaha kepada karyawan yang memenuhi klasifikasi jabatan yang ditentukan oleh perusahaan.

g. Ketentuan tunjangan tidak tetap dan tunjangan hari raya

Tunjangan tidak tetap terdiri dari tunjangan shift III dan premi hadir

1. Tunjangan shift III Adalah tunjangan dalam bentuk uang yang diberikan pengusaha kepada karyawan harian sebagai imbalan atas kerja antara pukul 22.00 s/d 06.00 WIB.

2. Premi hadir kerja, dimaksudkan untuk memberikan perangsang kepada pekerja harian dalam hal kehadiran kerja.

h. Ketentuan tunjangan hari raya

1. Pengusaha akan memberikan tunjangan hari raya (THR) kepada karyawan dengan ketentuan sbb :

a. Karyawan yang telah bekerja satu tahun tanpa putus atau lebih, mendapat THR minimal 1 bulan upah/gaji tetap.

b. Karyawan yang mempunyai masa kerja kurang dari satu tahun tetapi lebih dari 3 bulan.

c. Khusus bagi karyawan yang diberhentikan karena purna tugas, diberikan THR secara proposional.

2. Pembayaran tunjangan hari raya dibayarkan selambat-lambatnya 2 minggu sebelum Hari Raya Idul Fitri.

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Karakteristik Responden

Responden yang diambil dalam penelitian ini adalah karyawan PT Apac Inti Corpora Bawen Kabupaten Semarang dengan jumlah sampel sebanyak 113 orang karyawan dari total populasi (jumlah seluruh karyawan) sebanyak 11.483 orang. Pengambilan sampel seperti telah dilakukan dengan menggunakan metode sampel acak sederhana dengan cara pengundian

Status karyawan yang menjadi sampel adalah karyawan yang berstatus bulanan dan karyawan yang berstatus harian, sedangkan penggolongannya dibagi menjadi dua golongan bagian yaitu karyawan yang digolongkan di bagian produksi dan karyawan bagian non produksi.

5.1.1. Responden Menurut Usia

Berdasarkan pada Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) di PT. AIC memuat ketentuan penerimaan karyawan, yaitu berusia sekurang-kurangnya 18 tahun dan PHK usia lanjut apabila karyawan telah berusia 55 tahun. Tidak menutup kemungkinan pada karyawan yang telah berusia lebih dari 55 tahun, apabila perusahaan masih membutuhkan tenaganya dan pekerja yang bersangkutan mampu melaksanakan tugasnya, maka diadakan perjanjian kerja khusus sesuai dengan PERMENAKER – 02/MEN/1993. Apabila digambarkan berdasarkan usia, gambaran responden nampak sebagaimana dalam Tabel 5.1 berikut ini :

Tabel 5.1. Distribusi Responden Menurut Usia

DATA RESPONDEN MENURUT USIA			
NO	USIA (TAHUN)	JUMLAH KARYAWAN	PERSEN (%)
1	22 – 30	73	64,6
2	31 – 45	38	33,6
3	46 – 60	2	1,8
TOTAL		113	100,0

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Dari responden yang ada, yang berusia paling muda berumur 22 tahun dan paling tua berumur 60 tahun. Dan bila dilihat dari distribusi usia responden, mayoritas atau sebanyak 64,6% berusia di bawah 30 tahun dan hanya 35,4% yang berusia di atas 30 tahun. Karena responden yang diteliti pada penelitian ini sebagian besar masuk pada level operator mesin, yang mulai bekerja rata-rata pada usia 18 tahun

5.1.2. Responden Menurut Masa Kerja

Masa kerja dari karyawan tidak lepas dari mulai berdirinya perusahaan, berdirinya perusahaan PT A.IC yang semula bernama KANINDOTEX ini sejak tahun 1989. Ini berarti sampai pada tahun 2000, perusahaan baru beroperasi selama 11 tahun. Distribusi responden menurut masa kerja di PT A.I. C. nampak dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 5.2 : Distribusi Pegawai Menurut Masa Kerja

NO	LAMA KERJA (TAHUN)	JML. KARYAWAN	PERSEN (%)
1	0 – 3	18	16,8
2	4 – 6	22	19,5
3	7 – 9	60	53,1
4	10 – 11	12	10,6
TOTAL		113	100,0

Sumber: Diolah dari data penelitian

Dari Tabel 5.2 di atas nampak bahwa distribusi responden menurut masa kerja di PT Apac Inti Corpora mayoritas dengan masa kerja antara 7 - 9 tahun sebanyak 53% dari total karyawan, sedangkan karyawan yang masa kerjanya kurang dari 7 tahun hanya 36.3% dan karyawan yang masa kerjanya lebih dari 9 tahun hanya 10,6% dari seluruh responden. Rata-rata responden yang diteliti sudah cukup lama bekerja, yaitu sejak berdirinya PT A.I.C yang sebelumnya bernama PT. KANINDOTEX.

5.1.3. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

PT AIC memproduksi dengan teknologi berupa mesin-mesin sehingga banyak diperlukan karyawan pada level/tingkatan operator untuk menjalankan mesin-mesin tersebut. Maka sebagian besar karyawan yang diperlukan adalah pada tingkatan pendidikan SMA/STM yang sudah mempunyai keahlian pada level tersebut. Distribusi responden menurut tingkat pendidikan nampak dalam tabel serta gambar di bawah ini :

Tabel 5.3. Gambaran Responden Menurut Tingkat Pendidikan

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH	PERSEN (%)
1	Tidak Lulus SD	1	0,9
2	Lulus SD	7	6,2
3	Lulus SMP	11	9,7
4	Lulus SMA/SMEA/STM	77	68,1
5	Diploma/Akademi	10	8,8
6	Sarjana/S1	7	6,2
TOTAL		113	100,0

Sumber : Diolah dari data penelitian

Dari Tabel 5.3 tersebut nampak bahwa distribusi responden menurut tingkat pendidikan di PT Apac Inti Corpora mayoritas dengan tingkat pendidikan lulus SMA/SMEA/STM sebanyak 68 % dari total karyawan, sedangkan karyawan yang tingkat

pendidikan kurang dari SMA/SMEA/STM adalah 16,8 % dan karyawan yang pendidikannya lebih dari itu hanya 15% dari seluruh responden. Disini terlihat bahwa cukup banyak karyawan yang berpendidikan SMA/SMEA/STM, karena sampel yang diambil kebanyakan karyawan pada tingkatan operator yang menjalankan mesin.

5.1.4. Responden Menurut Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan di PT A.I.C. dibagi menjadi 2 (dua) yaitu karyawan bagian produksi dan karyawan non produksi. Karyawan bagian produksi yaitu karyawan yang langsung berhubungan dengan produksi seperti : operator mesin, mekanik dan supervisor, sedangkan karyawan bagian non produksi yaitu karyawan yang langsung berhubungan dengan administrasi perusahaan seperti : bagian pencatatan, pembukuan dan pemasaran. Terlihat di Tabel 5.4. pembagian responden menurut jenis pekerjaan, adalah sebagai berikut :

Tabel 5.4. Distribusi Responden Menurut Jenis Pekerjaan

NO	JENIS PEKERJAAN	JUMLAH	PERSEN
1	Produksi	87	77
2	Non Produksi	26	23
JUMLAH		113	100

Sumber : Diolah dari data penelitian.

Pembagian kerja karyawan PT Apac Inti Corpora menjadi dua, yaitu bagian produksi dan non produksi. Dari seluruh karyawan sampel yang diambil memang diambil bagian produksi yang lebih banyak yaitu 77 % dari seluruh responden, karena jumlah populasinya memang lebih besar.

5.1.5. Responden Menurut Status Kerja

Status kerja di PT A.I.C. digolongkan menjadi 2 (dua) yaitu karyawan harian dan karyawan bulanan, tapi secara prinsip tidak ada perbedaan diantara karyawan tersebut hanya saja dalam hal perhitungan upah/gaji. Karyawan harian upahnya dihitung berdasarkan hitungan harian, sedangkan karyawan bulanan upah/gaji dihitung berdasarkan hitungan bulanan. Terlihat di Tabel 5.5 pembagian responden menurut status kerja, adalah sebagai berikut :

Tabel 5.5. Distribusi Responden Menurut Status Kerja

NO	STATUS KERJA	JUMLAH	PERSEN
1	Harian	34	30,1
2	Bulanan	79	69,9
JUMLAH		113	100,0

Sumber : Diolah dari data penelitian.

Mendasarkan pada tabel di atas mengenai status kerja karyawan PT Apac Inti Corpora menjadi dua, yaitu status kerja harian dan bulanan. Dari seluruh populasi karyawan yang berstatus kerja harian memang lebih besar dari pada bulanan, akan tetapi dalam pengambilan sampel status kerja bulanan lebih besar yaitu 69,9 % dari seluruh responden.

5.2. Pengujian Data Penelitian.

Perhitungan validitas dan reliabilitas data dalam variabel penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS for MS Windows versi 9.0 yang secara lengkap dapat dilihat pada lampiran B. Sebanyak 36 pertanyaan setelah dilakukan korelasi dengan skor kelompoknya menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dengan tingkat korelasi antara 0.330 - 0.827 ini berarti bahwa satu item pada salah satu faktor-faktor kepuasan kerja

(pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja dan kondisi kerja) mempunyai keserasian (memberi sumbangan) terhadap keseluruhan faktor-faktor kepuasan kerja, sedangkan perhitungan cronbach α antara 0,689 sampai dengan 0,797., ini berarti bahwa relatif tidak berbeda apabila alat ukur ini digunakan kembali pengukuran pada subyek yang sama. Menurut Sekaran (1992) derajat α antara 0,6 sampai dengan 0,7 menunjukkan tingkat reliabilitas yang sedang dan dapat diterima dalam penelitian sosial. Kelayakan reabilitas data diukur dari nilai *cronbach alpha*, menurut penelitian terdahulu (Joshi Rama J 1997 dan Timoty A. Jodge 1993) mengatakan bahwa bila derajat α lebih besar dari 0,5 maka data yang diuji adalah handal (reabel).

5.3. Pembahasan Hasil Penelitian

5.3.1. Persepsi Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Persepsi karyawan terhadap kepuasan kerja di bagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di bawah rata-rata dan skor di atas rata-rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata-rata ada sebanyak 58 (51,3%) responden, sedangkan yang mempunyai skor di atas rata-rata ada sebanyak 55 (48,7%) responden.

Ini berarti responden yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang buruk atau tidak baik ada 58 (51,3%) responden, jadi lebih banyak responden yang mempunyai persepsi tidak puas dari pada yang puas terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, kesempatan promosi, atasan, rekan kerja dan kondisi kerja.

5.3.2. Persepsi Karyawan Terhadap Pekerjaan itu Sendiri

Persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri di bagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di bawah rata-rata dan skor di atas rata-rata. Dari hasil penelitian responden yang mendapatkan skor di bawah rata-rata ada sebanyak 58 (51,3%) responden, sedangkan yang mempunyai skor di atas rata-rata ada sebanyak 55 (48,7%) responden.

Ini berarti bahwa 58 (51,3%) responden mempunyai persepsi yang buruk terhadap pekerjaan itu sendiri, dimana karyawan merasa pekerjaannya tidak memuaskan, tidak mempunyai daya tarik, membosankan, tidak senang dan menganggap ini merupakan pekerjaan yang sulit. Sedangkan sebaliknya ada 55 (48,7%) responden yang mempunyai persepsi baik dengan pekerjaannya.

5.3.3. Persepsi Karyawan Terhadap Gaji/Upah

Persepsi karyawan terhadap gaji/upah yang diterima dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata-rata ada sebanyak 52 (46%) responden, sedangkan yang mempunyai skor di atas rata-rata ada sebanyak 61 (54%) responden.

Ini berarti persepsi karyawan terhadap gaji/upah yang telah diterima adalah baik, sebanyak 61 (54%) responden mempunyai persepsi bahwa bahwa : upah/gaji yang diterima telah mencukupi kebutuhan sehari-hari, merasa aman bekerja, dan upah/gaji yang diterima sesuai dengan apa yang harapan, sedangkan sebanyak 52 (46%) responden mempunyai persepsi tidak baik/buruk terhadap upah/gaji yang diterima

5.3.4. Persepsi Karyawan Terhadap Kesempatan Promosi

Persepsi karyawan terhadap kesempatan promosi dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata-rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata-rata ada sebanyak 59 (52%) responden, sedangkan yang mempunyai skor di atas rata-rata ada sebanyak 54 (48%) responden.

Ini berarti bahwa 59 (52%) responden mempunyai persepsi yang tidak baik/buruk terhadap kesempatan promosi, karyawan merasa tidak ada kesempatan untuk memajukan karyawan, tidak bisa menunjukkan prestasi kerja, tidak ada kesempatan untuk kenaikan jabatan dan belum ada kebijakan promosi yang adil, sedangkan sebaliknya ada 54 (48%) responden yang mempunyai persepsi baik dengan kesempatan promosi.

5.3.5. Persepsi Karyawan Terhadap Atasan

Persepsi karyawan terhadap atasan dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata-rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata-rata ada sebanyak 49 (43%) responden, sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 64 (57%) responden yang memiliki skor di atas rata-rata.

Ini berarti persepsi karyawan terhadap atasan adalah baik, di mana sebanyak 64 (57%) responden mempunyai persepsi bahwa : atasan sering memberikan nasehat, pujian, mau tahu kesulitan karyawan, mempunyai kebijakan dan kecerdasan yang bagus dan menyenangkan. Sedangkan sebanyak 49 (43%) responden mempunyai persepsi tidak baik/buruk terhadap atasan.

5.3.6. Persepsi Karyawan Terhadap Rekan Kerja

Persepsi karyawan terhadap rekan kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di bawah rata-rata dan skor di atas rata-rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata-rata ada sebanyak 68 (60%) responden, sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 45 (40%) responden.

Ini berarti bahwa 68 (60%) responden mempunyai persepsi yang tidak baik/buruk terhadap rekan kerja, dimana karyawan mempunyai persepsi terhadap teman kerjanya yaitu: membosankan, merasa dimusuhi, pemalas, tidak menyenangkan dan tidak akrab, begitu pula sebaliknya ada 45 (40%) responden yang mempunyai persepsi baik terhadap atasan

5.3.7. Persepsi Karyawan Terhadap Kondisi Tempat Kerja

Persepsi karyawan terhadap kondisi kerja dibagi dalam dua kelompok dengan cara membagi skor di bawah rata-rata dan skor di atas rata-rata. Dari hasil penelitian nampak bahwa responden yang memiliki skor di bawah rata-rata ada sebanyak 59 (52%) responden, sedangkan yang mempunyai pendapat sebaliknya ada sebanyak 54 (48%) responden yang memiliki skor di atas rata-rata.

Ini berarti bahwa 59 (52%) responden mempunyai persepsi yang tidak baik/buruk terhadap kondisi tempat kerja, di mana karyawan merasa tempat kerjanya kurang bersih, tidak cukup penerangan lampunya, jumlah orang yang bekerja tidak sesuai dengan ruang yang ada, udara panas dan lingkungan tempat kerja tidak menarik. Sedangkan sebaliknya ada 54 (48%) responden yang mempunyai persepsi baik dengan kondisi tempat kerja.

5.4. Rata-rata Persepsi Karyawan Terhadap Faktor Kepuasan Kerja, Faktor Pekerjaan, Gaji/Upah, Kesempatan Promosi, Atasan, Rekan kerja dan Kondisi Kerja

Untuk melihat tingkat rata-rata seluruh responden terhadap ketujuh variabel penelitian tersebut di atas maka dihitung rata-rata skor untuk masing-masing faktor dan rata-rata skor dalam persentase yaitu dengan membandingkan rata-rata skor dengan kemungkinan skor maksimalnya. Hasil perhitungannya nampak dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.6. Skor Rata-rata Faktor Penelitian.

NO	FAKTOR	RANGE SKOR	RATA-RATA	%
1	Kepuasan Kerja	6 – 30	22,29	73,00
2	Pekerjaan	5 – 25	17,46	69,88
3	Gaji/Upah	5 – 25	14,69	58,80
4	Kesempatan Promosi	5 – 25	20,15	80,60
5	Atasan	5 – 25	18,54	74,19
6	Rekan Kerja	5 – 25	21,20	84,81
7	Kondisi Kerja	5 – 25	18,36	73,45

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Apabila dari faktor-faktor di atas kita kelompokkan dalam dua kategori berikut ini

20% - 60% : Persepsi karyawan terhadap faktor yang diteliti buruk.

61% - 100% : Persepsi karyawan terhadap faktor yang diteliti baik.

Maka hasil pengelompokan ketujuh faktor penelitian tersebut akan nampak dalam tabel berikut :

Tabel 5.7. Pengelompokan Faktor Penelitian

No	FAKTOR-FAKTOR	BURUK	BAIK
1.	Kepuasan Kerja	-	73,00 %
2.	Pekerjaan Itu Sendiri	-	69,88 %
3.	Gaji/Upah	58,80 %	-
4.	Promosi	-	80,60 %
5.	Atasan	-	74,19 %
6.	Rekan Kerja	-	84,81 %
7.	Kondisi Kerja	-	73,45 %

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Dari Tabel 5.7 di atas nampak bahwa hanya faktor gaji/upah yang menurut karyawan masuk dalam kategori buruk.. Faktor lainnya yaitu kesempatan promosi, pekerjaan itu sendiri, atasan, rekan kerja dan kepuasan kerja masuk kedalam kategori baik, ini dapat diartikan bahwa rata-rata seluruh karyawan di PT Apac Inti Corpora mempunyai tingkat kepuasan kerja yang baik, meskipun ada satu faktor yaitu faktor upah/gaji yang menurut persepsi karyawan masih dirasakan buruk.

5.5. Hubungan antara Faktor Pekerjaan, Gaji / Upah, Kesempatan Promosi, Atasan, Rekan Kerja dan Kondisi Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.

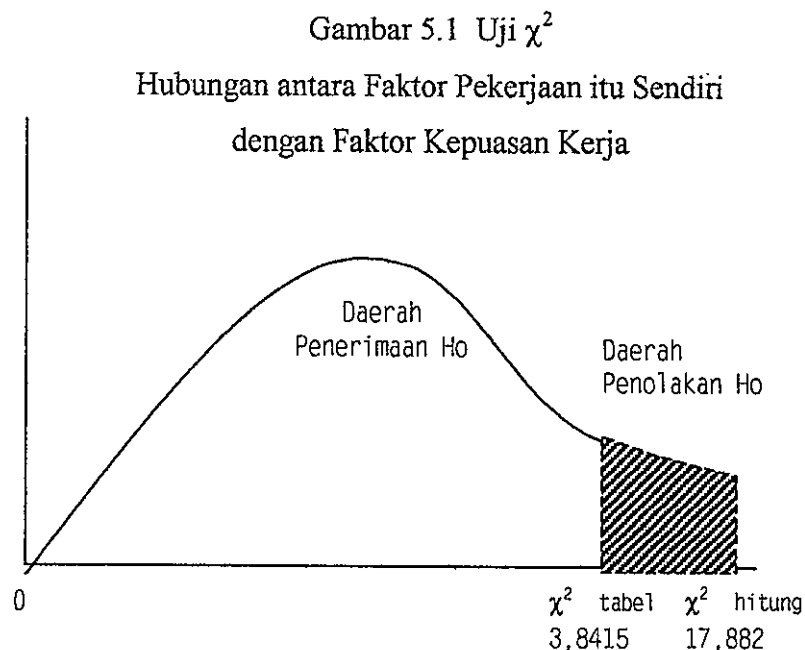
Pada bagian ini akan dibahas mengenai hubungan antara faktor-faktor pekerjaan itu sendiri, Gaji/Upah, Kesempatan Promosi, Atasan/Supervisi, Rekan Kerja dan Kondisi Tempat Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja. Alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan Chi square (Kai Kuadrat) dan koefisien kontingensi. Dalam melakukan

perhitungan Kai Kuadrat dan Koefisien Kontingensi dibantu program komputer SPSS for Windows versi 9.0, di mana hasil perhitungan secara lengkap terdapat pada lampiran C1 sampai dengan C6

5.5.1. Hubungan antara Faktor Pekerjaan itu Sendiri dengan Faktor Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua faktor di atas adalah : Ada keeratan hubungan yang signifikan antara pekerjaan yang itu sendiri dengan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C1), kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 17,882 dan probabilitas 0.000 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada kai kuadrat tabel ($\chi^2_0=17,882 > \chi^2_t =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan yang signifikan antara pekerjaan itu sendiri dengan kepuasan kerja karyawan.



Sumber : Diolah dari data penelitian

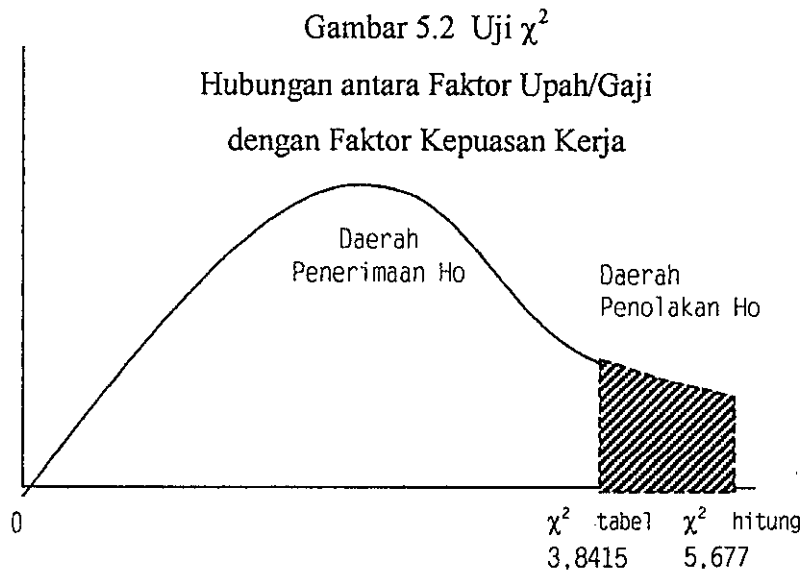
Dari hasil Gambar 5.1. tersebut dapat diketahui bahwa χ^2 hitung (17,882) > χ^2 tabel (3,8415), maka hipotesis alternatif diterima. Jadi terdapat hubungan yang signifikan antara faktor pekerjaan itu sendiri dengan faktor kepuasan kerja.

Untuk melihat keeratan hubungan kedua variabel di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,370 dan probabilitas 0,000 Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,523. Artinya pekerjaan itu sendiri mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain faktor pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

5.5.2. Hubungan antara Faktor Upah/Gaji dengan Faktor Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua faktor di atas adalah : Ada keeratan hubungan yang signifikan antara gaji/upah dengan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C2), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 5,677 dan probabilitas 0,17 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar (df= 1) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada kai kuadrat tabel ($\chi^2_0 = 5,677 > \chi^2_1 = 3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan yang signifikan antara gaji/upah dengan kepuasan kerja karyawan.



Sumber : Diolah dari data penelitian

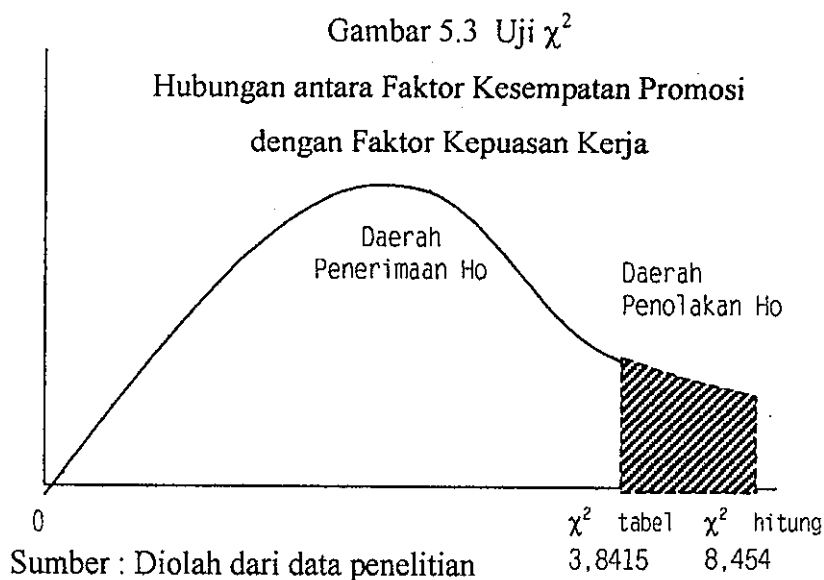
Dari hasil Gambar 5.2. tersebut dapat diketahui bahwa χ^2 hitung (8,677) > χ^2 tabel (3,8415), maka hipotesis alternatif diterima. Jadi terdapat hubungan yang signifikan antara faktor gaji/upah dengan faktor kepuasan kerja.

Untuk melihat keeratan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,219 dan probabilitas 0,17. Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,309. . Artinya gaji/upah mempunyai hubungan yang cukup erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain faktor gaji/upah mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan

5.5.3. Hubungan antara Faktor Kesempatan Promosi dengan Faktor Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua faktor di atas adalah : Ada keeratan hubungan yang signifikan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C3), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 8,454 dan probabilitas 0.04 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada kai kuadrat tabel ($x^2_0=8,454 > x^2_1 =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan yang signifikan antara kesempatan promosi dengan kepuasan kerja karyawan.



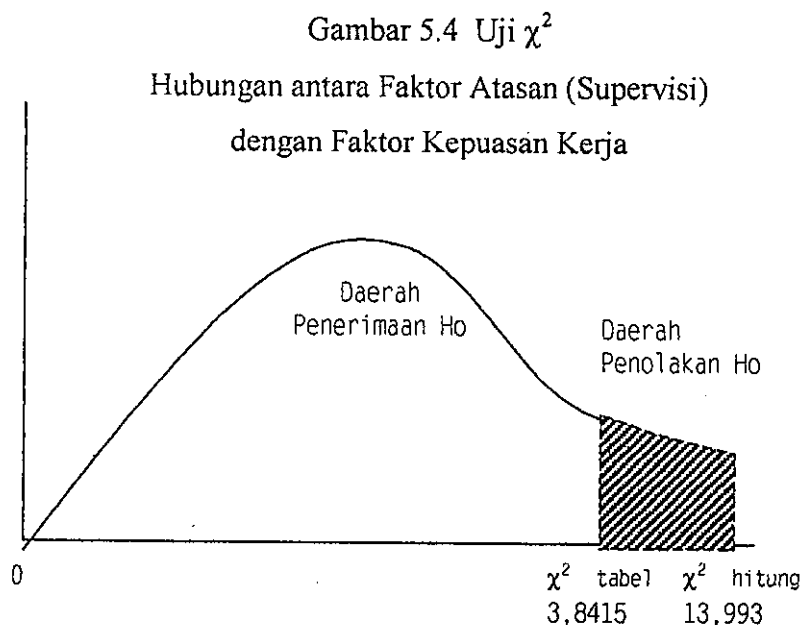
Dari hasil Gambar 5.3. tersebut dapat diketahui bahwa $\chi^2_{hitung} (8,454) > \chi^2_{tabel}(3,8415)$, maka hipotesis alternatif diterima. Jadi terdapat hubungan yang signifikan antara faktor kesempatan promosi dengan faktor kepuasan kerja.

Untuk melihat keeratan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,264 dan probabilitas 0,04. Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,373. Artinya kesempatan promosi mempunyai hubungan yang cukup erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain kesempatan promosi mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan.

5.5.4. Hubungan antara Faktor Atasan (Supervisi) dengan Faktor Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua faktor di atas adalah : Ada keeratan hubungan yang signifikan antara atasan (supervisi) dengan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C4), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 13,993 dan probabilitas 0.000 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada kai kuadrat tabel ($\chi^2_o=13,993 > \chi^2_t =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan yang signifikan antara atasan dengan kepuasan kerja karyawan.



Sumber : Diolah dari data penelitian

Dari hasil Gambar 5.4. tersebut dapat diketahui bahwa χ^2 hitung (13,993) > χ^2 tabel(3,8415), maka hipotesis alternatif diterima. Jadi terdapat hubungan yang signifikan antara faktor atasan (supervisi) dengan faktor kepuasan kerja.

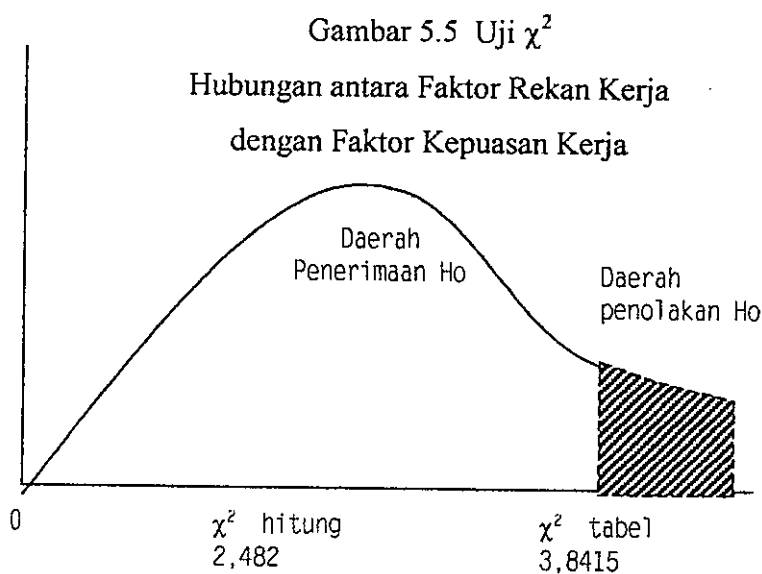
Untuk melihat keeratan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,332 dan probabilitas 0,000.

Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keeratan hubungannya menjadi sebesar 0,469. Artinya atasan (supervisi) mempunyai hubungan yang cukup erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain atasan (supervisi) mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan

5.5.5. Hubungan antara Faktor Rekan Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua faktor di atas adalah : Ada keeratan hubungan yang signifikan antara rekan kerja dengan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan (lampiran C5), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 2.482 dan probabilitas 0.115 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar ($df= 1$) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih kecil dari pada kai kuadrat tabel ($\chi^2_0=2.482 < \chi^2_t =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut di atas ditolak, atau dengan kata lain tidak ada keertan hubungan yang signifikan antara rekan kerja dengan kepuasan kerja karyawan.



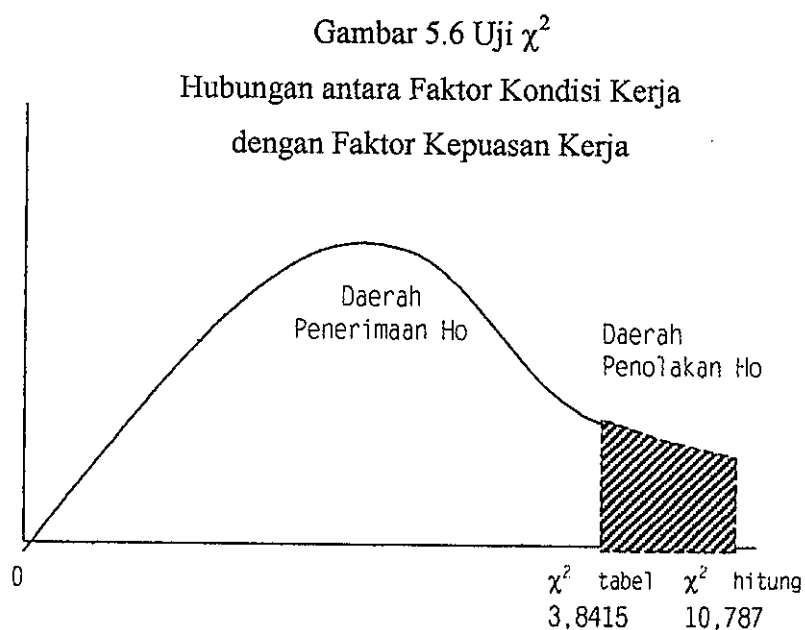
Sumber : Diolah dari data penelitian

Dari hasil Gambar 5.5. tersebut dapat diketahui bahwa χ^2 hitung (2,482) < χ^2 tabel(3,8415), maka hipotesis alternatif ditolak. Jadi tidak terdapat keamatan hubungan yang signifikan antara faktor rekan kerja dengan faktor kepuasan kerja.

5.5.6. Hubungan antara Faktor Kondisi Kerja dengan Faktor Kepuasan Kerja.

Hipotesis yang digunakan untuk kedua faktor di atas adalah : Ada keamatan hubungan yang signifikan antara kondisi kerja dengan kepuasan kerja karyawan.

Dari hasil perhitungan (Lampiran C6), Kai kuadrat hasil perhitungan sebesar 10,787 dan probabilitas 0.001 dengan $\alpha = 0,05$ dan derajat bebas sebesar (df= 1) Secara statistik hal ini berarti bahwa kai kuadrat hasil perhitungan lebih besar dari pada kai kuadrat tabel ($\chi^2_0=10,787 > \chi^2_1 =3,8415$) Atas dasar kenyataan ini maka hipotesis tersebut diterima, atau dengan kata lain ada hubungan yang signifikan antara kondisi kerja dengan kepuasan kerja karyawan.



Sumber : Diolah dari data penelitian

Dari hasil Gambar 5.6. tersebut dapat diketahui bahwa χ^2 hitung (10,787) > χ^2 tabel(3,8415); maka hipotesis alternatif diterima. Jadi terdapat hubungan yang signifikan antara faktor kondisi kerja dengan faktor kepuasan kerja.

Untuk melihat keamatan hubungan kedua faktor di atas dilakukan perhitungan koefisien kontigensi dengan hasil perhitungan sebesar 0,295 dan probabilitas 0,001. Apabila dibandingkan dengan C maksimum (0,707) maka tingkat keamatan hubungannya menjadi sebesar 0,417. Artinya kondisi tempat kerja mempunyai hubungan yang cukup erat dengan kepuasan kerja atau dengan kata lain kondisi tempat kerja itu mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan

Adapun hubungan masing-masing faktor pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, kesempatan promosi, atasan (supervisi), rekan kerja dan kondisi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan nampak dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.8. Hubungan masing-masing Varibel Penelitian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

NO	FAKTOR	Koefisien Kontingensi (C)	C dibagi C Maks	Tingkat Hubungan
1	Pekerjaan itu Sendiri	0,370	0,523	Erat
2	Gaji/Upah	0.219	0,309	Cukup Erat
3	Kesempatan Promosi	0.264	0,373	Cukup Erat
4	Atasan (Supervisi)	0.332	0,469	Cukup Erat
5	Rekan Kerja	-	-	Tidak Ada
6	Kondisi Kerja	0,295	0,417	Cukup Erat

Sumber : Diolah dari hasil penelitian

Dari Tabel 5.8 tersebut di atas nampak bahwa ada lima faktor yang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja yaitu faktor pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, kesempatan promosi, atasan/supervisi dan kondisi kerja yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat pada tingkat kepuasan kerja karyawan, dimana faktor pekerjaan itu sendiri mempunyai hubungan yang paling erat. adapun dari uraian sebelumnya disebutkan bahwa persepsi karyawan terhadap faktor ini termasuk kedalam kategori baik. Ini berarti bahwa manajemen harus memberikan perhatian terhadap faktor pekerjaan itu sendiri untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawannya. Adapun faktor rekan kerja tidak ada hubungan antara rekan kerja dengan kepuasan kerja karyawan, sehingga tidak ada keeratan hubungan antara faktor rekan kerja dengan kepuasan kerja. Tetapi manajemen juga harus memperhitungkan kembali atau lebih memperhatikan karena persepsi karyawan pada rekan kerja berada dalam katagori paling baik.

5.6. Analisis Hasil Penelitian.

Dari hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa dari faktor-faktor yang diteliti, setelah dibagi skor menjadi dua katagori, yaitu skor di atas rata-rata dan skor di bawah rata-rata. Maka dapat dilihat responden yang mempunyai persepsi baik (skornya di atas rata-rata), yaitu gaji/upah dan atasan, sedangkan responden yang mempunyai persepsi buruk (skornya di bawah rata-rata), yaitu kepuasan kerja, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, rekan kerja dan kondisi kerja.

Tetapi setelah dirata-rata dan dikelompokan menjadi dua bagian, maka rata-rata karyawan yang mempunyai persepsi buruk dan baik adalah sebagai berikut :

1. Persepsi buruk ada pada faktor gaji/upah (58,80%).

2. Persepsi baik ada pada faktor kepuasan kerja (73,00%), pekerjaan itu sendiri (69,88%), atasan (74,19%), kondisi kerja (73,45%), faktor promosi (80,60%) dan rekan kerja (84,81%)

Faktor gaji/upah merupakan satu-satunya faktor yang masuk dalam katagori buruk, hal ini sangat penting untuk dianalisis karena faktor gaji/upah mempunyai pengaruh yang cukup kuat atau mempunyai hubungan yang cukup erat dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Maka terjadinya ketidakpuasan karyawan yang di dasarkan pada gaji/upah disebabkan oleh :

1. Terjadinya krisis ekonomi sejak tahun 1997 yang mengakibatkan kebutuhan hidup yang semakin meningkat karena penurunan nilai mata uang rupiah.
2. Meskipun ada pengaturan kenaikan gaji karyawan secara berkala, tetapi kenaikan tersebut hanya mendasarkan pada perhitungan Upah Minimum Regional (UMR)
3. Karyawan hanyalah memperhitungkan gaji/upah yang diterima saja tanpa menghitung tunjangan-tunjangan non materi yang diterimakan, misalnya tunjangan kesehatan, kecelakaan dan lain-lain. Sehingga secara materi, pendapatan yang diterima dirasa sedikit

Dari enam faktor yang telah diteliti ternyata ada lima faktor yang mempunyai hubungan positif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, diantaranya yaitu : faktor pekerjaan itu sendiri, upah/gaji, kesempatan promosi, atasan (supervisi) dan kondisi kerja.

Faktor rekan kerja merupakan satu-satunya faktor yang tidak ada hubungannya (negatif) dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Adapun di dalam teori perilaku organisasi faktor rekan kerja merupakan salah satu faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja, ternyata dalam penelitian ini tidak ada hubungan yang positif dengan

tingkat kepuasan kerja. Meskipun dalam penelitian ini didapat bahwa faktor rekan kerja masuk dalam kategori persepsi yang paling baik yaitu dengan skor rata-rata 84,81%, tetapi ternyata faktor ini tidak ada kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan di PT Apac Inti Corpora.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan.

Berdasarkan hasil pembahasan yang ada dalam bab lima yang dilakukan pengujian dengan menggunakan Chi Square Tes mengenai analisis tingkat pengaruh atau hubungan antara kepuasan kerja dengan faktor-faktor kepuasan kerja, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a) Faktor pekerjaan itu sendiri mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, adapun persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri termasuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata sebesar 69,88%. Dapat disimpulkan bahwa pekerjaan itu sendiri merupakan faktor-faktor kepuasan kerja oleh karena itu pihak manajemen harus memperhatikan faktor tersebut dan mempertahankan persepsi karyawan yang sudah baik. Bahwa karyawan merasa pekerjaan itu sendiri rata-rata tidak membosankan dan ada dorongan untuk menghasilkan out put yang baik, karyawan merasa bahwa pekerjaannya merupakan pekerjaan yang baik. Pihak manajemen perlu memperhatikan sungguh-sungguh faktor pekerjaan itu sendiri, karena faktor ini yang paling erat berhubungan atau mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Maka hal ini akan memberikan sumbangan yang besar kepada kepuasan kerja apabila persepsi karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri menarik, memuaskan, senang, tidak membosankan dan tidak merasa kesulitan melakukan pekerjaannya.
- b) Faktor gaji/upah mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, adapun persepsi karyawan terhadap faktor gaji/upah masuk pada kategori buruk, yaitu dengan skor rata-rata 58,80. Hal ini dapat disimpulkan

bahwa sistem penggajian yang dilakukan oleh PT Apac Inti Corpora perlu dibenahi atau diperbaiki, kemudian perlu di tinjau ulang karena jumlah gaji yang diterima oleh karyawan relatif tidak mencukupi kebutuhan hidup secara materiil. Pihak manajemen harus serius memperbaiki struktur gaji/upah yang ada karena persepsi yang buruk terhadap gaji/upah akan mempunyai pengaruh pada ketidakpuasan kerja

- c) Faktor kesempatan promosi mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, adapun persepsi karyawan terhadap faktor kesempatan promosi masuk dalam kategori baik yaitu dengan skor rata-rata 80,60%. Dengan demikian pihak manajemen telah melaksanakan sistem promosi yang baik, penilaian yang dilakukan terhadap kinerja karyawan dengan obyektif dan adil.
- d) Faktor atasan/supervisi mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, adapun persepsi karyawan terhadap faktor atasan/supervisi masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata 74,39%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa atasan yang ada di PT Apac Inti Corpora mempunyai sikap yang menyenangkan, mempunyai kebijaksanaan dan kecerdasan yang bagus, bersikap baik dan dekat dengan bawahan.
- e) Faktor rekan kerja tidak mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, meskipun persepsi karyawan terhadap faktor rekan kerja masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata 84,81%. Dapat disimpulkan bahwa ada persepsi yang baik diantara rekan kerja yang ada di PT Apac Inti Corpora dimana : rekan kerja saling membantu, memberikan semangat dalam bekerja dan ada hubungan yang akrab antar teman kerja. Namun semua sikap positif yang didapat dari rekan kerja tersebut tidak berpengaruh atau tidak mempunyai keeratan hubungan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan.

f) Faktor kondisi kerja mempunyai keeratan hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan, adapun persepsi karyawan terhadap kondisi kerja masuk dalam kategori baik dengan skor rata-rata dalam persentase sebesar 73,45%. Dengan demikian kondisi tempat kerja yang ada di PT Apac Inti Corpora sudah baik, dengan tempat bekerja yang bersih, nyaman dan dalam bekerja para karyawan didukung dengan tempat, ruangan dan peralatan yang memadai.

6.2. Saran.

Dari kesimpulan atas hasil penelitian ini, saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut :

a) Hasil penelitian yang telah dilakukan terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan masuk dalam kategori baik. Maka manajemen PT Apac Inti Corpora harus memperhatikan masalah upah/gaji yang mempunyai skor terendah, atau dapat dikatakan bahwa masalah upah/gaji merupakan satu faktor yang belum memuaskan karyawan dan masih memerlukan perhatian bagi manajemen untuk ditingkatkan. Perbaikan yang dapat dilakukan untuk masalah gaji/upah terutama yang berhubungan dengan besaran dan sistem penggajian. Pihak manajemen bisa saja melakukannya dengan kenaikan struktur gaji/upah secara berkala sesuai dengan masa kerja yang telah dijalankan karyawan, karena selama ini kenaikan gaji/upah yang dialami karyawan hanya mendasarkan pada kenaikan Upah Minimum Regional (UMR) saja. Apabila hal ini tidak dipenuhi dapat mengakibatkan terciptanya ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan menurunkan produktifitas kerja karyawan. Selain masalah upah/gaji masalah pekerjaan itu sendiri juga harus menjadi perhatian manajemen PT Apac Inti Corpora dimana rata-rata karyawan masih merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan

masih belum dilaksanakan dengan maksimal, hal ini terlihat meskipun persepsi karyawan terhadap faktor pekerjaan itu sendiri cukup baik tetapi skornya paling rendah diantara yang baik, yaitu 69,88%. Maka pihak manajemen perlu memperbaiki sistem *job training dan career* yang telah ada agar pekerjaan itu bisa berlangsung dengan baik.

b) Perlu dilihat strategi fungsional kunci dalam MSDM, yaitu dengan cara mengembangkan elemen-elemen pada :

1. Pekerjaan itu sendiri, membutuhkan pemeliharaan terhadap pelatihan atau *job training*, agar tercapai keahlian-keahlian khusus yang dibutuhkan karyawan
2. gaji/upah, dapat dilihat seberapa besar gaji/upah yang layak untuk pekerjaan yang dilakukan dan kebutuhan akan kebijakan manajemen mengenai struktur gaji/upah dan tunjangan berdasarkan masa kerja atau senioritas.
3. Kesempatan promosi, adanya kebutuhan akan kejelasan dan kepastian tentang pengembangan jenjang karir dengan *job rotation*
4. Atasan (supervisi), pengembangan hubungan yang humanis antara manajemen dan karyawan
5. Rekan kerja, memusatkan perhatian pada pengelompokan kerja sama menjadi *focus group*, dan menciptakan tata kerja yang adil.
6. Kondisi kerja menekankan pada proses awal pengenalan karyawan pada tempat kerja dan organisasi perusahaan

c) Terdapat kelemahan-kelemahan dalam penelitian ini, kemungkinan diakibatkan oleh :

1. Ruang lingkup penelitian yang dilakukan dirasakan kurang luas (hanya dilakukan penelitian di satu perusahaan saja) dan pengambilan sampel juga kecil (hanya 113 responden)

2. Apabila ruang lingkup penelitian di perluas maka akan semakin baik dan bervariasi dengan hasil yang didapatkan, tetapi hal ini sangat berkaitan dengan keterbatasan peneliti dalam hal waktu dan tenaga (baik material maupun imaterial).
- d) Penelitian lebih lanjut mengenai kepuasan kerja dapat dilakukan oleh peneliti lain dengan obyek penelitian yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Anto Dayan 1986. *Pengantar Metode Statistik*. Jilid 1. Penerbit LP3ES. Jakarta.
- Dess, G.G. dan A. Miller 1993, *Strategic Management*, International Edition, McGraw-Hill, Inc.
- Flippo, Edwin B. 1993 (alih bahasa : Moh Masud), *Manajemen personalia*. Jilid 1 dan 2. Edisi Keenam. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Fraser, T.M.. 1983 *Human Stress, Work and Job Satisfaction a Critical Approach*. International Labour Organization. Geneve.
- Gordon, Judith R. 1991 *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Massachusetts : Allyn and Bocan, a division of Simon and schuster, Inc
- Gunawan Sumodiningrat 1998. *Ekonometrika Pengantar*. Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.
- Hani Handoko, T. 1994. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua, Cetakan Kesepuluh. BPFE. Yogyakarta.
- Hidayat dan Nimran. 1999. Dampak Restrukturisasi Organisasi terhadap Kesejahteraan, Motivasi dan Kinerja Karyawan Kasus PT Garam (Persero). *Bahan Seminar Nasional dan Hasil-hasil Penelitian Manajemen dan Bisnis V di Semarang, 24-25 Juni 1999* (tidak dipublikasikan)
- Hom PW, Walker FC, and Prussia GE. 1992. "A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 6, 890-909.
- Husein Umar, 1998. *Riset Sumber Daya Manusia*. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jewell, L.N. dan Siegall, M. 1998. (penerjemah A. Hadyana Pudjaatmaka dan Meitasari), *Psikologi Industri/Organisasi Modern*. Edisi 2. Penerbit Arcan. Jakarta.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour*. Edisi 7, Singapore : McGraw-Hill, International Edition.
- Mil Kovich, George T and John W. Boudreau, 1991, *Human Resource Mangement*, Sixth edition (USA : RR Donnelly and Sons Company).
- Mintzberg, H., J.B. Quinn, dan J. Voyer, 1995, *The Strategic Process*, Colegiate Edition, Prentice-Hall International Inc.

- Mitra A, Douglas G.Jr., and Gupta N, 1992. A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Absence and Turnover, *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77, No. 6, 879-889.
- Moh. Nasir. 1988 *Metode Penelitian*, Cetakan ketiga. Penerbit Ghalia Jakarta
- Muchlas M, 1994, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* PT Karipta, Yogyakarta.
- Nawawi, Handari, 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Pearce dan Robinson. 1997, (alih bahasa : Agus Maulana) *Manajemen strategik – formulasi, implementasi dan Pengendalian.* Jilid Satu. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta
- Pearson and Duffy C. 1991, “The Importance of Job Content and Social Information on Organizational Commitment and Job Satisfaction : A Study in Australian and Malaysian Nursing Contexts”, *Asia Pacific Journal of Human Resources* - 36(3)
- Porter, Michael E. 1992 (alih bahasa : Agus Dharma dkk) *Keunggulan Bersaing Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Ranupandojo, H. & Husman S., 1995, *Manajemen Personalia*. BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, SP., 1996. *Prilaku Organisasi – Konsep, kontroversi, aplikasi* Perjemahan .Jilid 1 (Edisi Bahasa Indonesia), PT Prenhallindo, Jakarta.
- Roustang, Guy, 1977. “Why Study Working Condition Via Job Satisfaction ?” *International labour Review* Vol. 115 No.3. May-June.
- Saifuddin Azwar, 1986, *Seri Pengukuran Psikologi : Reliabilitas dan Validitas, Interpretasi dan Komputasi*, Edisi Pertama, Liberty, Yogyakarta.
- _____, 1988. *Sikap Manusia - Teori dan Pengukurannya*, Seri Psikologi, Liberty, Yogyakarta.
- Schuler, Randall S. 1990, “Repositioning the Human Resource Function: Transformation or Demise ?”. *Journal Academy of Management Executive*, Vol. 4 No. 3
- Sekaran, Uma. 1992, *Research Methods for Business. A Skill Building Approach / Secand Edition*
- Sherman, Bohlander and Chruden, 1988, *Managing Human Resource*, Eight Edition.

- Simamora, Henry 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesatu. Bagian penerbitan STIE YKPN. Yogyakarta.
- Strauss, George dan Leonard R. Styles, 1980. *Personnel The Human Problems of Management*. New Delhi. Printice-Hall of India
- Suwarno. 1998 *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat Kepuasan Kerja karyawan pada PT Sri Rejeki Isman Textil (SRITEX) – Sukoharjo*. Tesis Semarang : Progam Pasca Sarjana Magister Manajemen
- Sudjana , 1989. *Metode Stastitika*. Edisi kelima. Tarsito. Bandung.
- Susilo Martoyo 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, BPFE Yogyakarta.
- Sutrisno Hadi , 1983, *Metodologi Research*. Jilid 1. Andi Offset. Yogyakarta.
- Witt LA and Nye LG. 1992, "Gender and The Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction." *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77, No. 6, 910-917.
- Wonnacott, R.J. dan T.H. Wonnacott. 1985, *Introductory Statistics*, 4th Edition, John Willey & Sons.
- Wright, P.M., and Mc Mahan, G.C. 1992, "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Manajement", *journal of management*, Vol 18 No.2. PP.295-320.
- Zainal Mustafa EQ. 1995, *Pengantar Statistik Terapan untuk Ekonomi*. Edisi 2 Cetakan pertama, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta