

Tesis berjudul

**ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PT. SRI REJEKI ISMAN TEXTIL (SRITEX) - SUKOHARDJO**

Yang dipersiapkan dengan disusun oleh :

Drs. Suwarno, BA.

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 13 Agustus 1998
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

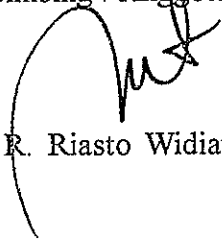
Susunan Dewan Penguji

Pebimbing Utama / Ketua,



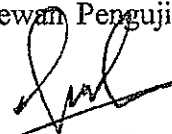
Drs. Mudji Rahardjo, SU.

Pembimbing / Anggota

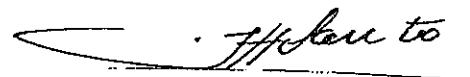


Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA.

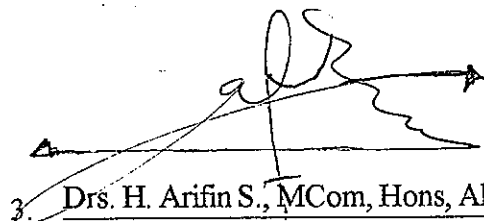
Anggota Dewan Penguji,



1. Prof. Dr. H. Suyudi Mangunwihardjo



2. Drs. L. Suryanto, MM.



3. Drs. H. Arifin S., MCom, Hons, Akt.

Semarang, 25 Agustus 1998
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program,



Prof. Dr. H Soewito

MOTTO :

- * Pencapaian cita - cita hanya dapat diwujudkan dengan tekad, semangat, kemauan, dan perjuangan yang pantang menyerah serta tidak kenal putus asa.
- * Belajar tidak perlu dibatasi oleh usia, waktu, dan tempat.
- * Ojo rumongso biso, naging bisoo rumongso.
- * Ojo dumeh.

PERSEMBAHAN BUAT :

- * Anak - anakku : Purwo Agung Wicaksono, dan Infantri Diah Widowati,
Istriku : Ny. Sri Sulasanawati, yang tercinta dan tersayang.
- * Para Cendekiawan yang bersedia mengabdikan kepada Negara dan Bangsa Indonesia tercinta.
- * Masyarakat yang mau menghargai karya orang lain.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di PT. Sritex Rejeki Isman Textil (Sritex) - Sukoharjo. Peneliti ingin mengetahui perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan golongan bawah, yaitu Supervisor (penyelia), karyawan bulanan dan karyawan harian. Perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan tersebut, antara supervisor dengan non supervisor serta antara karyawan pria dengan wanita.

Dalam penelitian ini tingkat kepuasan kerja karyawan dikaitkan dengan lima faktor yang mempengaruhinya, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan dan kolega kerja. Kemudian juga diteliti hubungan antara tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex dengan kelima faktor yang mempengaruhi tersebut.

Sampel penelitian adalah 101 orang, 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.

Perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan menggunakan analisis statistik model "U"-Test (Mann Whitney - Test) pada tingkat kesalahan (α) = 5%, baik untuk supervisor dengan non supervisor maupun pria dengan wanita.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan, bahwa di PT. Sritex tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan, antara supervisor dengan non supervisor. Jadi dikaitkan dengan kelima faktor yang mempengaruhi ternyata semuanya tidak ada pengaruh secara signifikan.

Untuk tingkat kepuasan kerja karyawan, antara pria dengan wanita, juga tidak terdapat perbedaan, dikaitkan dengan empat faktor. Namun demikian masih terdapat faktor yang berpengaruh secara signifikan yaitu kolega kerja, sehingga terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hubungan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan lima faktor yang mempengaruhi menggunakan analisis statistik model Chi - Square, dan Coefisien Contingensi.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan, antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan empat faktor. Satu faktor yang tidak signifikan adalah faktor pekerjaan itu sendiri.

Dengan demikian untuk mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang maksimal bagi supervisor karyawan bulanan dan karyawan harian, pria dan wanita, manajemen perlu memperhatikan secara sungguh - sungguh kelima faktor tersebut di atas.

ABSTRACT

This research was conducted at PT. Sri Rejeki Isman Textil (Sritex)- Sukoharjo. The objective of this study is to know the differences at the degree of job satisfaction, in lower level labors, such as supervisors, monthly labors, and daily labors. More specially, the study tries to seek the difference of the job satisfaction between supervisor and non supervisor, as well as between male and female labors.

In this research, the degree of job satisfaction will be related with five factors, consist of : the work itself, pay, promotion opportunity, supervision, and co-workers. The study also tries to know relation between degree of job satisfaction and five factors mentioned above.

The number of respondent in the study 101 persons, consist of 19 persons as supervisor, and 82 persons as non supervisor (monthly and daily labors). In term of gender, 49 respondents are male and 52 respondents are female.

The "U"-Test (The Mann Whitney-Test) statistic model was used to analyse the difference of degree of job satisfaction between supervisors and non supervisors, as well as male and female labors, using degree of signification 5%.

The result of the study shows that there was no difference in term of degree of job satisfaction between supervisor and non supervisor. If it is associated with five factors, the finding shows those five factors have not significant influence job satisfaction.

For the degree of job satisfaction between male and female labors, it also shows that there is no significant influence if associated with four factors. However there is one factor, that is co-workers has significant influence with job satisfaction.

The association between job satisfaction and five factors was tested using Chi Square statistical technique and coeficient contingency model. The result indicated, that there are strong association between job satisfaction and four factors, except the work itself.

Therefore to reach maximum job satisfaction labors at PT. Sritex, for supervisor, monthly labors and daily labors, as well as male and female labors. The management of PT. Sritex has to put attention on these five factors above mentioned seriously.

KATA PENGANTAR

Pada hari yang berbahagia ini penulis memanjatkan puji syukur yang sangat dalam kehadiran Allah SWT. atas berkat, ridho dan karunia-Nya.

Suatu anugerah yang tiada taranya telah diberikan lagi, dengan melalui perjuangan yang gigih, semangat tinggi dan pantang menyerah, maka penulis dapat menyelesaikan sebuah " **TESIS** " ini dengan baik dan memuaskan. Tesis tersebut berjudul :
" ANALISIS FAKTOR - FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SRI REJEKI ISMAN TEXTIL (SRITEX) - SUKOHARJO ".

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna karena keterbatasan waktu dan informasi. Namun demikian penulis juga telah berusaha maksimal agar tesis yang dibuat ini dapat berbobot dan bermanfaat.

Tesis ini terwujud atas bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan dengan setulus hati rasa penghargaan yang setinggi - tingginya, dan ucapan terima kasih yang sebesar - besarnya kepada :

1. Prof. Dr. Soewito, selaku Direktur Program Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.
2. Dr. Imam Ghozali, MCom, Akt., selaku Deputy Bidang Akademik Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. Drs. Mudji Rahardjo, SU., dan Drs. R. Riasto Widiatmono, DEA., selaku dosen pembimbing I dan II, yang telah memberi dorongan, bimbingan, petunjuk dan pengarahan, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan.

4. H. Soendoro, BA., BSc. H. Suprpto, BA. dan Suyanto, BA., selaku Pengurus Yayasan Pembinaan Kemaritiman (Yasbinmar) Semarang yang telah sangat banyak membantu dukungan moril dan materiil.
5. H. Muhammad Lukminto, selaku Direktur utama PT. Sritex, yang telah memberikan izin kepada penulis, untuk melakukan penelitian diperusahaannya.
6. Drs. KRTH. H. Sri Sadoyo, selaku General Manajer Humas, dan Drs. Sunardi, selaku Manajer Personalia PT. Sritex atas bantuan dan bimbingannya selama penelitian dilakukan.
7. Ny. Sri Sulasanawati, Purwo Agung Wicaksono, dan Infanteri Diah Widowati, adalah istri dan anak - anak tersayang, yang dengan penuh pengorbanan dan perhatian, telah memberi dorongan, do'a, dan memacu semangat penulis.
8. Ali Sonalaga, dan Ny. Turini, adalah ayah dan ibu mertua, serta seluruh keluarga terdekat, yang semuanya telah banyak memberikan dukungan do'a dan semangat.
9. Rekan - rekan mahasiswa, dan alumni MM - UNDIP khususnya Angkatan IV, serta rekan - rekan lainnya, yang telah membantu memberikan dorongan moril, yang sangat bermakna bagi penulis.

Semoga Allah S.W.T. berkenan melimpahkan taufik dan hidayah-Nya atas semua kebaikan - kebaikan yang telah diberikan kepada penulis.


Penulis juga tidak lupa memanjatkan do'a untuk ayah dan ibunda Sastrowiyono, ananda Dwi Pertiwi Sekarwati, dan seluruh keluarga terdekat lainnya, yang telah dipanggil menghadap-Nya. Semoga Allah SWT mengampuni segala dosa dan kesalahan, menerima segala amal kebaikan, serta arwah mereka dapat diterima

di sisi-Nya, di tempat yang sesuai.

Akhirnya penulis juga berdoa dan sangat berharap, semoga Tesis ini dapat diterima dan memenuhi syarat untuk menyelesaikan Program Studi S-2 Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, Amien.

Semarang, 5 Agustus 1998

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Suwarno', is written over a horizontal line.

Drs. Suwarno, BA.

NIM. C4AO 96025

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO / PERSEMBAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	10
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS	
2.1. Telaah Pustaka dan Penelitian Terdahulu	11
2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis	19
2.3. Hipotesis	20
2.4. Definisi Operasional Variabel	21
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Sumber Data	22
3.2. Populasi dan Sampling	23
3.3. Metode Pengumpulan Data	24
3.4. Teknik Analisis	24

BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

(PT. SRI REJEKI ISMAN TEXTIL - SUKOHARJO)

4.1. Sejarah Perkembangan dan Tujuan Perusahaan	30
4.2. Struktur Organisasi	35
4.3. Kebijakan Bidang Sumber Daya Manusia	42

BAB V PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Responden menurut Jabatan	64
5.2. Responden menurut Jenis Kelamin	65
5.3. Responden menurut Tingkat Pendidikan	66
5.4. Responden menurut Masa Kerja	68
5.5. Responden menurut Usia	70
5.6. Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan, antara supervisor dengan non supervisor (karyawan bulanan dan harian)	72
5.7. Perbedaan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan, antara pria dengan wanita	81
5.8. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Pekerjaan itu Sendiri	89
5.9. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan gaji	92
5.10. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kesempatan Promosi	94
5.11. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Atasan	96
5.12. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kolega Kerja	97
5.13. Implikasi Strategi	100

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan	103
6.2. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN - LAMPIRAN	110
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	

DAFTAR TABEL

TABEL 1.	Daftar Karyawan PT. Sritex - Sukoharjo	3
TABEL 2.	Daftar Responden	23
TABEL 3.	Jumlah Karyawan bulan Desember 1996	58
TABEL 4.	Jumlah Karyawan bulan Desember 1997	59
TABEL 5.	Absensi Karyawan bulan Desember 1996.....	60
TABEL 6.	Absensi Karyawan bulan Desember 1997.....	61
TABEL 7.	Penerimaan Karyawan bulan Desember 1996.....	62
TABEL 8.	Penerimaan karyawan bulan Desember 1997	63
TABEL 9.	Responden menurut jabatan	64
TABEL 10.	Responden menurut jenis kelamin	65
TABEL 11.	Responden menurut tingkat pendidikan	67
TABEL 12.	Responden menurut masa kerja	69
TABEL 13.	Responden menurut usia	71
TABEL 14.	Hasil penelitian butir angket, responden supervisor dan non supervisor	73
TABEL 15.	Perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian	76
TABEL 16.	Hasil penelitian butir angket, responden karyawan pria dan wanita	82
TABEL 17.	Perbedaan tingkat Kepuasan Kerja Supervisor, Karyawan Bulanan dan Karyawan Harian, antara Pria dengan wanita	85
TABEL 18.	Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Pekerjaan itu Sendiri	90

TABEL 19.	Signifikasi hubungan, antara tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT. Sritex dengan faktor-faktor yang mempengaruhi (Pekerjaan itu Sendiri, Gaji, Kesempatan Promosi, Atasan, dan Kolega Kerja) tingkat signifikansi = 0,05 pada tabel kontingensi 2 x 2	91
TABEL 20.	Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Gaji	92
TABEL 21.	Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kesempatan Promosi	94
TABEL 22.	Hubungan antara Kepuasan Karyawan dengan Atasan	96
TABEL 23.	Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kolega Kerja	98

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1.	Model Umum Hubungan antara kepuasan kerja dengan perputaran karyawan dan absensi	5
GAMBAR 2.	Pengaruh fungsi personalia pada kepuasan kerja	6
GAMBAR 3.	Kerangka pemikiran teoritis	19
GAMBAR 4.	Struktur Organisasi PT. Sritex	36
GAMBAR 5.	Struktur Organisasi Tingkat Departemen PT. Sritex	41
GAMBAR 6.	Prosedur penerimaan karyawan pada PT. Sritex	45
GAMBAR 7.	Prosedur mutasi karyawan PT. Sritex	47
GAMBAR 8.	Prosedur kenaikan jabatan PT. Sritex.....	49
GAMBAR 9.	Prosedur pengunduran diri karyawan PT. Sritex	51

DAFTAR LAMPIRAN

- LAMPIRAN 1. Jadwal waktu penelitian
- LAMPIRAN 2. Kuesioner
- LAMPIRAN 3. Print out identitas responden
- LAMPIRAN 4. Print out data responden supervisi dengan
non supervisi
- LAMPIRAN 5. Print out hasil Mann Whitney - Test atas perbedaan
tingkat kepuasan kerja karyawan antara supervisor
dengan non supervisor yang diolah dengan menggunakan
program SPSS for MS Windows Release 6.1
- LAMPIRAN 6. Print out data responden supervisor, karyawan bulanan
dan karyawan harian, pria dengan wanita
- LAMPIRAN 7. Print out hasil Mann Whitney -Test atas perbedaan tingkat
kepuasan kerja karyawan supervisor, karyawan bulanan dan
karyawan harian, pria dengan wanita yang diolah dengan
menggunakan program SPSS for MS Windows Release
6.1
- LAMPIRAN 8. Print out data responden hubungan antara tingkat
kepuasan kerja karyawan dengan faktor - faktor :
pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan,
dan kolega kerja.
- LAMPIRAN 9. Print out hasil Chi - Square dan koefisien kontingensi
atas hubungan antara tingkat kepuasan kerja karyawan
dengan faktor - faktor yang mempengaruhi (pekerjaan
itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan dan kolega
kerja



UNIVERSITAS DIPONEGORO

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.

Pada penghujung abad ke 20 ini perekonomian tengah mengalami perubahan yang cepat dan menyeluruh serta tidak menentu di seluruh dunia. Hal ini merupakan akibat terjadinya perkembangan teknologi, komunikasi dan informasi. Puncaknya akan terjadi mulai awal abad ke-21 nanti dimana dunia akan memasuki era globalisasi.

Kelompok ekonomi regional ASEAN (Association of South East Asian Nations) akan memulai pada tahun 2003, dalam bentuk AFTA (ASEAN FREE TRADE AGREEMENT). Kelompok ASEAN beranggotakan : Indonesia, Malaysia, Singapura, Filipina, Thailand, Brunai Darussalam, Laos, Vietnam, dan Myanmar. Mulai tahun 2003, negara-negara ASEAN akan saling melakukan perdagangan dan investasi secara bebas (liberalisasi), dengan tidak adanya lagi batas-batas negara (globalisasi). Dengan demikian diantara negara-negara tersebut akan saling terjadi persaingan yang sangat ketat.

Perubahan terjadi diseluruh sektor perekonomian, termasuk industri dan perdagangan di kawasan tersebut. Oleh karena itu, tentu saja muncul berbagai ancaman dan peluang bagi para pelaku ekonomi negara. Globalisasi membuat individu, informasi, investasi, dan industri datang dan pergi secara bebas melintasi batas-batas wilayah negara

kebangsaan termasuk Indonesia. Para pelaku ekonomi terdiri dari : Badan Usaha Milik Negara, Swasta, dan Koperasi. Dalam situasi seperti itu mereka harus dapat menunjukkan kemampuan manajerialnya, dengan mengubah semua bentuk ancaman menjadi peluang bisnis, sehingga memenangkan persaingan.

Berangkat dari sini, maka para pelaku ekonomi harus mampu memanfaatkan "Keunggulan bersaing" yang dimiliki dinegaranya. Salah satu keunggulan bersaing yang tampak di Indonesia adalah berupa Sumber Daya Manusia, karena relatif jumlahnya lebih banyak dan harganya lebih murah.

PT. Sri Rejeki Isman Textil (Sritex)-Sukoharjo, selaku salah satu pelaku ekonomi dari sektor swasta pada saat ini menggunakan SDM relatif besar. Perusahaan ini pada tahun 1997 sudah memiliki karyawan sejumlah kurang lebih 11.287 orang (sesuai Tabel 1). Dengan demikian sudah barang tentu mempunyai permasalahan yang sangat kompleks dibidang Sumber Daya Manusia. Perusahaan "Integrated Textil Industry" ini, hasil produksinya telah memasuki pasar internasional. Hasil produksi tersebut sekitar 70 % diekspor ke Amerika Serikat, Afrika, Jepang, Hongkong, Selandia Baru, ASEAN, Australia, dan Timur Tengah, sedang sekitar 30 % lagi untuk domestik.

Salah satu permasalahan dalam mengelola SDM yang dirasakan pada saat ini adalah tingginya tingkat perputaran karyawan dan absensi. Dalam satu bulan, di setiap Departemen rata-rata telah terjadi 2

(dua) orang karyawan, baik bulanan maupun harian yang berhenti bekerja atas permintaan sendiri.

Tabel 1. Daftar Karyawan PT. Sritex-Sukoharjo

No.	Departemen	1996				1997			
		Staf	Bulanan	Harian	Jumlah	Staf	Bulanan	Harian	Jumlah
1.	Spinning I	23	387	48	458	23	390	63	476
2.	Spinning II	15	278	29	322	15	244	22	281
3.	Spinning III	24	493	47	564	26	492	52	570
4.	Weaving I	39	781	116	936	38	754	160	952
5.	Weaving II	32	971	122	1.125	30	953	146	1.129
6.	Weaving III	48	732	109	889	41	688	162	891
7.	Weaving IV	33	1.073	205	1.311	34	1.064	225	1.353
8.	Quality Control	30	370	7	407	24	383	12	424
9.	Finishing I	28	196	12	236	27	189	31	247
10.	Finishing II	20	233	3	256	20	246	9	275
11.	Finishing III	12	88	6	106	12	96	10	118
12.	Finishing MTC	18	32	-	50	19	32	-	51
13.	Printing	68	247	-	315	73	286	5	346
14.	Boiler & Water T.	3	40	-	43	3	39	-	42
15.	Utility	27	173	4	204	27	144	11	182
16.	Gudang	10	152	-	162	14	171	-	185
17.	Garmen I	23	714	9	746	21	713	8	742
18.	Garmen II	74	2.257	4	2.335	66	2.316	56	2.438
19.	Marketing	43	51	-	94	45	53	-	98
20.	Controller	58	52	-	110	53	53	-	106
21.	Personalia	8	56	-	64	7	59	6	72
22.	General Affair	29	128	10	167	17	131	4	52
23.	Satpam	9	111	-	120	5	128	-	133
24.	Humas	6	14	-	20	6	17	-	23
	Jumlah	680	9.626	731	11.037	651	9.624	1.012	11.287

Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo

Angka perputaran karyawan yang tinggi, menyebabkan kebutuhan karyawan di 24 departemen yang ada menjadi cukup besar. Kebutuhan karyawan rata-rata sejumlah kurang lebih 576 personil lulusan SLTP-SLTA per tahun. Perputaran karyawan dan absensi yang tinggi merupakan indikasi rendahnya "Kepuasan Kerja Karyawan".

Perputaran dan absensi karyawan mempunyai hubungan yang berlawanan dengan kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi perputaran dan absensi, semakin rendah kepuasan kerja karyawan dan sebaliknya, sesuai gambar 1.

Menurut T. Hani Handoko. (1996) Fungsi Personalia mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada penciptaan Kepuasan Kerja Karyawan, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2. Personalia bisa membuat kontak langsung dengan para Penyelia dan Karyawan, dengan berbagai cara untuk mempengaruhi mereka. Di samping itu berbagai kebijakan 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 yang selanjutnya akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

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

Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja,

4. Terletak diantara kompleks persawahan, sehingga bunyi suara mesin yang bising tidak mengganggu masyarakat di sekitarnya.
5. Terjangkau jaringan listrik PLN dan telepon.
6. Tersedia air dengan mudah dan dapat mencukupi semua kebutuhan.

Mulai tahun 1988 perusahaan telah mempunyai peralatan yang lengkap, diantaranya printing machine dan press printing machine, sehingga menjadi perusahaan "Integrated Textile Industry". Selanjutnya perusahaan ini berkembang pesat sampai dengan sekarang.

Salah seorang pemilik dan sekaligus memegang jabatan Direktur utama di PT. Sritex adalah bapak Haji Muhammad Lukminto. Beliau memang sosok yang mempunyai jiwa dan semangat kerja yang ulet dalam berusaha. Dengan demikian tidak mengherankan apabila hanya dalam kurun waktu yang relatif singkat saja perusahaan sudah dapat meningkat maju dan berkembang dengan pesat.

Di samping itu sosok lain yang ikut mengambil bagian dan sekaligus juga memimpin perusahaan ini adalah sebagai berikut :

1. Bapak Arif Halim - Komisaris Utama
2. Ibu Susyana - Komisaris
3. Bapak Isman Djianto - Direktur
4. Bapak R. K. Khosla - Asisten Direktur
5. Bapak Pramono - Asisten Direktur

Periodisasi perkembangan PT. Sritex secara kronologis sebagai berikut:

1. Tahun 1978 - 1983.

Perusahaan berlokasi di Jl. Baturono No. 81 A - Solo dengan areal seluas $\pm 5.000 \text{ m}^2$. Jumlah karyawan ± 350 orang. Pada waktu itu kegiatan usahanya berupa proses penyempurnaan kain (finishing).

Hasil produksi adalah kain polos. Pemasarannya terbatas dalam negeri saja.

2. Tahun 1984 - 1990.

Perusahaan pindah lokasi ke Jl. K.H. Samanhudi No. 53, Desa Jetis, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Propinsi Jawa Tengah. Areal yang digunakan seluas $\pm 55.000 \text{ m}^2$ dengan karyawan berjumlah ± 1.850 orang. Kegiatan usahanya ditingkatkan lagi menjadi petenunan, dengan kapasitas 200 unit mesin, finishing 1 unit, printing 1 unit, dan garmen 200 mesin jahit. Hasil produksi berupa tekstil dan garmen (pakaian jadi).

Pemasaran masih terbatas di dalam negeri.

3. Tahun 1991 - Sekarang

Perusahaan lokasinya tetap di Jl. K.H. Samanhudi No. 53, Desa Jetis, Kecamatan Sukoharjo, Kabupaten Sukoharjo, Propinsi Jawa Tengah. Areal yang digunakan bertambah menjadi $\pm 450.000 \text{ m}^2$. Jumlah karyawan ditingkatkan menjadi ± 12.000 orang. Demikian pula dengan kegiatan usahanya juga ditingkatkan menjadi

pemintalan sebanyak 3 pabrik, pertenenan 4 pabrik, finishing 3 pabrik, dan printing 3 pabrik.

Jumlah hasil produksi berupa tekstil sebanyak 8 juta meter/bulan, dan garmen sebanyak 70.000 dosin / bulan. Pemasarannya juga diperluas sampai ke luar negeri, di mana ekspor mencapai 70% dan dalam negeri 30%. Pada saat ini PT. Sritex telah menjadi satu pabrik tekstil yang full integrated dan mendapat sertifikasi ISO 9002. Di samping itu juga merupakan pabrik tekstil yang terbesar dan termodern di kawasan Asia.

Dengan demikian perkembangan tersebut senantiasa diusahakan semaksimal mungkin untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Adapun tujuan perusahaan sebagai berikut :

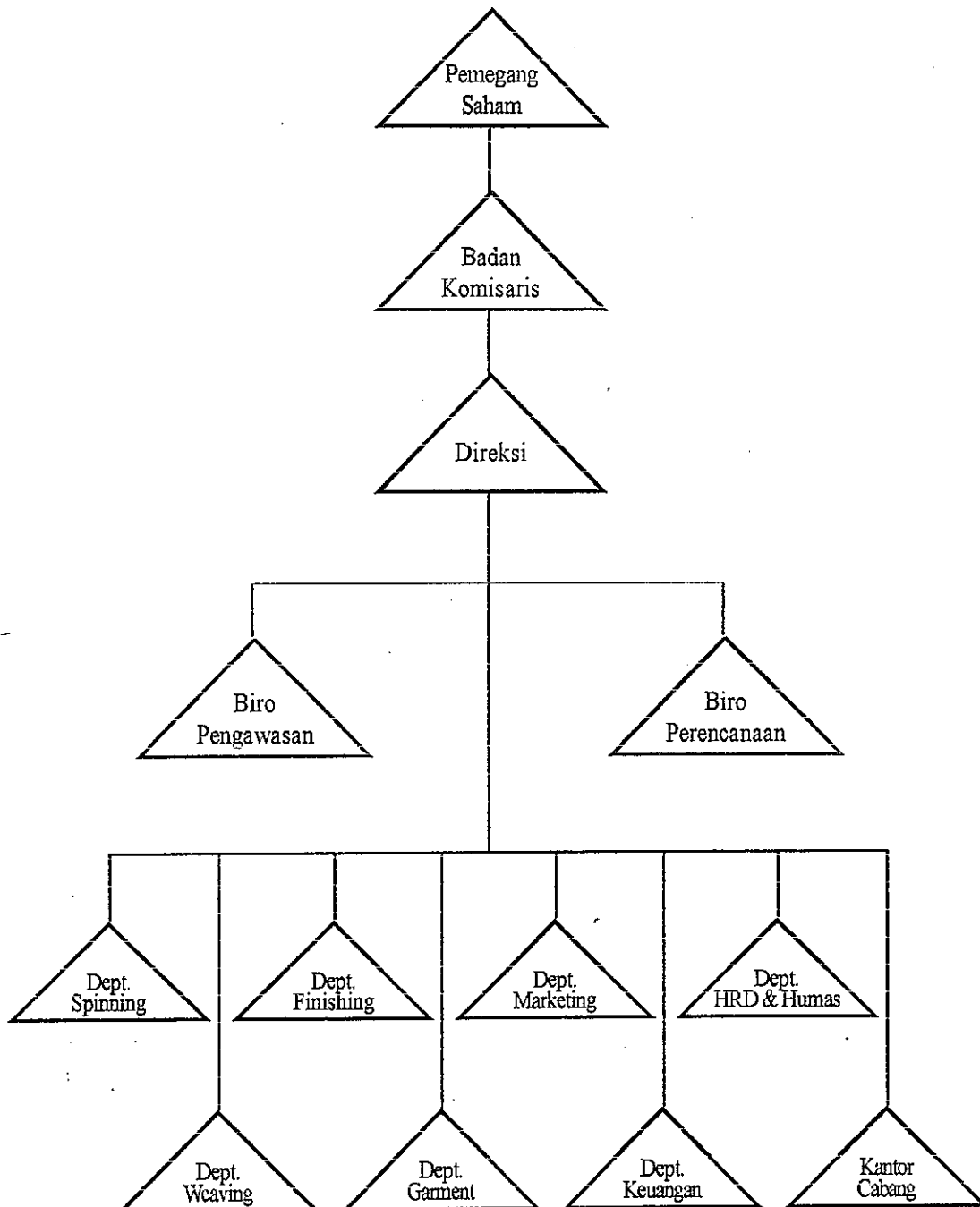
1. Membantu Pemerintah dalam membangun sektor non minyak dan gas khususnya bidang pertekstilan berupa penambahan devisa negara dari hasil ekspor yang dilakukan.
2. Menjalankan perdagangan umum dalam arti seluas - luasnya termasuk kegiatan ekspor impor.
3. Menciptakan lapangan kerja khususnya bagi masyarakat di sekitar lokasi perusahaan.
4. Memenuhi kebutuhan tekstil dan sandang bagi masyarakat.
5. Membantu industri - industri kecil di bidang pertekstilan dengan menjadi bapak angkat.

4.2. Struktur Organisasi.

Dalam mengatur organisasinya, PT. Sritex menggunakan sistem organisasi garis. Dengan demikian wewenang mengalir dari pimpinan tertinggi kepada pimpinan bawahannya. Kemudian pimpinan bawahan ini mengalirkan kepada bawahannya lagi dan seterusnya sampai dengan karyawan lapangan terbawah masing - masing. Jadi dengan menggunakan sistem garis ini perintah penugasan dari atasan (Direktur) dialirkan melalui pimpinan departemen kemudian kepada kepala bagian, mandor (supervisor / penyelia) sampai dengan para karyawan terbawah.

Adapun struktur organisasi yang digunakan terlihat pada gambar 4 berikut ini :

Gambar 4. Struktur Organisasi PT. Sritex



Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo. 1997.

Dari Struktur Organisasi tersebut tampak beberapa tingkat kepemimpinan sebagai berikut :

4.1. Pemegang Saham (Stock Holders).

Pemegang saham adalah pemilik perusahaan yang sudah barang tentu mempunyai kekuasaan tertinggi dalam organisasi. Keputusan - keputusan yang diambil mengikat kepada seluruh badan - badan organisasi yang ada di bawahnya.

4.2. Badan Komisaris (Board of Comissioners).

Badan Komisaris terdiri dari komisaris utama dan komisaris. Badan ini diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Pemegang Saham. Badan Komisaris adalah sebuah badan yang ditunjuk oleh Pemegang Saham untuk melaksanakan tugas - tugas tertentu yang telah ditetapkannya.

4.3. Direksi (Directions).

Direksi terdiri dari Direktur Utama dan direktur yang diangkat oleh dan bertanggung jawab langsung kepada Pemegang Saham. Direksi adalah pimpinan harian tertinggi operasional perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya sehari - hari Direksi berada di bawah perintah dan pengawasan Badan Komisaris.

4.4. Biro Pengawasan (Audit Internal).

Biro Pengawasan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Biro Pengawasan melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur

untuk mengadakan pemeriksaan ke dalam perusahaan baik berupa keuangan maupun material.

4.5. Biro Perencanaan (Corporate Planning).

Biro Perencanaan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Biro Perencanaan melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk menyusun perencanaan dan program perusahaan secara keseluruhan. Perencanaan dan program yang disusun meliputi departemen - departemen yang ada di perusahaan.

4.6. Departemen Pemintalan (Spinning Department).

Departemen Pemintalan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Departemen Pemintalan melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk melaksanakan produksi pemintalan. Departemen ini terdiri dari Departemen Spinning I, II dan III.

4.7. Departemen Penenunan (Weaving Department).

Departemen Penenunan diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Departemen Penenunan melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk mengolah lebih lanjut hasil produksi pemintalan menjadi kain jadi melalui proses penenunan. Departemen ini terdiri dari Departemen Weaving I, II, III dan IV.

4.8. Departemen Penyelesaian (Finishing Department).

Departemen Penyelesaian diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Departemen Penyelesaian melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk mendukung pengolahan hasil produksi kain setengah jadi menjadi kain jadi. Departemen ini, terdiri dari Departemen Finishing I, II, III dan MTC, Quality Control, Printing, Boiler, Utility dan Gudang.

4.9. Departemen Garmen (Garment Department).

Departemen Garmen diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Departemen Garmen melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk mengolah lebih lanjut kain jadi (hasil produksi) menjadi pakaian jadi. Departemen ini terdiri dari Departemen Garmen I dan II.

4.10. Departemen Pemasaran (Marketing Department).

Departemen Pemasaran diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Departemen Pemasaran melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk melakukan penjualan hasil produksi (kain jadi dan pakaian jadi) baik di dalam maupun ke luar negeri serta pembelian barang - barang keperluan perusahaan.

4.11. Departemen Keuangan (Financial Department).

Departemen Keuangan diangkat dan diberhentikan oleh

serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Departemen Keuangan melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk menyelenggarakan penerimaan dan pengeluaran barang dan uang serta membukukannya, secara benar dan tepat waktu.

4.12. Departemen Sumber Daya Manusia dan Hubungan Masyarakat (Human Resource Development and Human Relation Department).

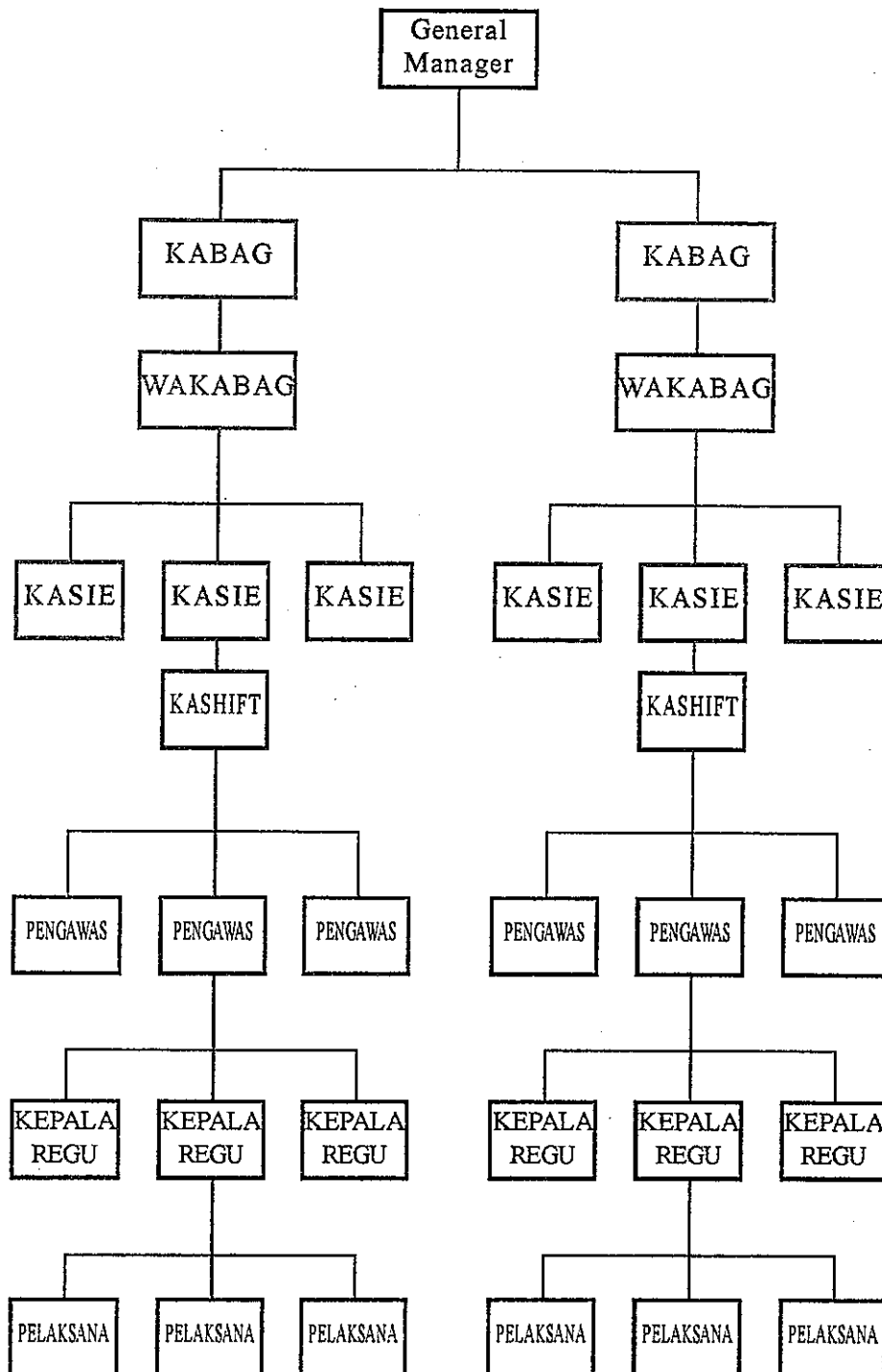
Departemen SDM dan Humas diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Departemen SDM dan Humas melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk mengadakan pengelolaan SDM mulai dari perekrutan, seleksi, pendidikan dan latihan, penempatan, pengembangan, sampai dengan pemisahan (pensiun). Di samping itu juga melakukan kegiatan hubungan masyarakat. Departemen ini terdiri dari SDM, Humas dan Satuan Pengamanan (Satpam).

4.13. Kantor Cabang (Branch Office).

Kantor Cabang diangkat dan diberhentikan oleh serta bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama. Kantor Cabang melaksanakan tugas yang diberikan oleh Direktur untuk menyelenggarakan fungsi kecabangan dan perwakilan kantor pusat di wilayah kerjanya.

Struktur Organisasi berikutnya yang merupakan pengembangan dari departemen - departemen tersebut di atas terlihat pada gambar 5.

Gambar 5. Struktur Organisasi Tingkat Departemen PT. Sritex



Sumber : PT. Sritex Sukoharjo. 1998.

Pada gambar 5 dikandung maksud, bahwa beberapa departemen yang sejenis dijadikan satu dan dipimpin oleh seorang General Manager (GM). Misalnya Departemen Spinning I, II, dan III, dipimpin oleh satu orang General Manager Spinning. Departemen Weaving I, II, III dan IV dipimpin oleh satu orang General Manager Weaving. Departemen Finishing I, II, III dan MTC oleh satu orang General Manager Finishing, dan seterusnya.

Tiap - tiap General Manager membawahi beberapa Kepala Bagian (Kabag). Kabag membawahi Wakil Kepala Bagian (Wakabag). Wakabag membawahi beberapa Kepala Seksi (Kasi). Tiap - tiap Kasi membawahi beberapa Kepala Shift (Kashift). Kashift membawahi beberapa Pengawas (Supervisor). Tiap - tiap Pengawas membawahi beberapa Kepala Regu (Karu) dan akhirnya Karu memimpin beberapa Pelaksana (Karyawan).

4.3. Kebijakan Bidang Sumber Daya Manusia (SDM).

4.3.1. Prosedur - prosedur yang berlaku.

1. Persyaratan dan prosedur penerimaan karyawan.

Perusahaan telah menetapkan ketentuan dan peraturan tentang persyaratan umum dan persyaratan khusus yang harus dipenuhi oleh setiap pelamar sebagai berikut :

1. Syarat - syarat umum

1. Foto copy Ijazah terakhir yang dilegalisir.

2. Foto copy Kartu Tanda Penduduk (KTP).
3. Foto copy Kartu Keluarga (KK).
4. Daftar Riwayat Hidup.
5. Surat ijin orang tua.
6. Surat ijin suami (bagi yang sudah bersuami).
7. Foto copy SKKB dari Kepolisian yang masih berlaku.
8. Pas foto hitam putih dengan ukuran :
 - 2 x 3, sebanyak 2 lembar
 - 3 x 4, sebanyak 2 lembar
 - 4 x 6, sebanyak 2 lembar

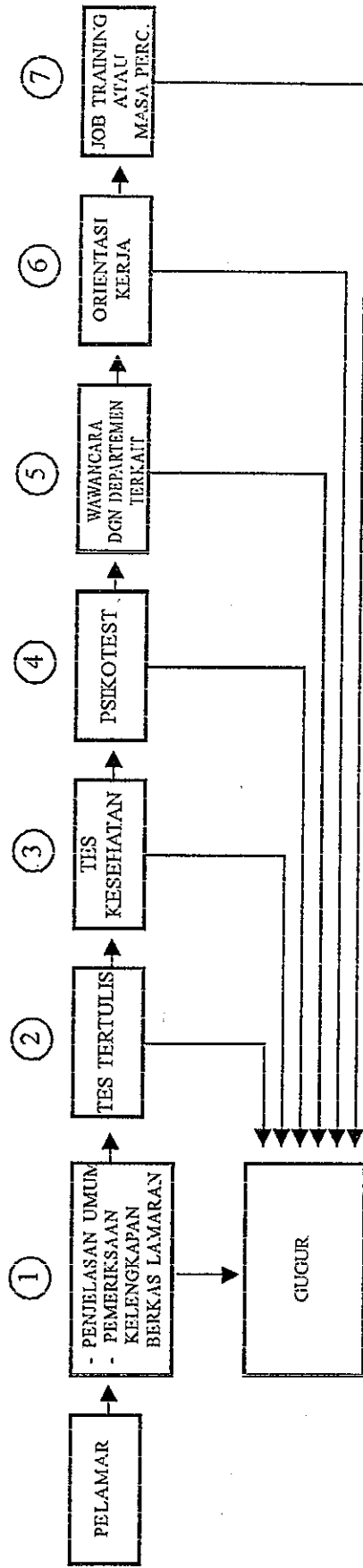
2. Syarat - syarat khusus

1. Tidak buta warna / penginderaan.
2. Tidak cacat fisik atau tidak cacat mental.
3. Tinggi badan :
 - Minimum : 150 cm (putri).
 - Minimum : 160 cm (putra).
4. Pelamar diwajibkan mengenakan seragam :
 - Atas : Hem putih lengan pendek.
 - Bawah : Rok (pi) / celana (pa) hitam.
5. Tidak boleh berambut gondrong (pendek rapi).
6. Tidak bertato.

Di samping itu persyaratan tersebut di atas juga telah ditetapkan prosedur penerimaan karyawan. Tahap - tahap

prosedur penerimaan karyawan tentunya juga harus dilalui oleh setiap pelamar. Adapun prosedur yang ditetapkan sebagaimana terlihat pada gambar 6.

Gambar 6. Prosedur Penerimaan Karyawan pada PT. Sri Rejeki Isman Textil (Sritex) Sukoharjo



Sumber: PT. Sritex - Sukoharjo. 1998.

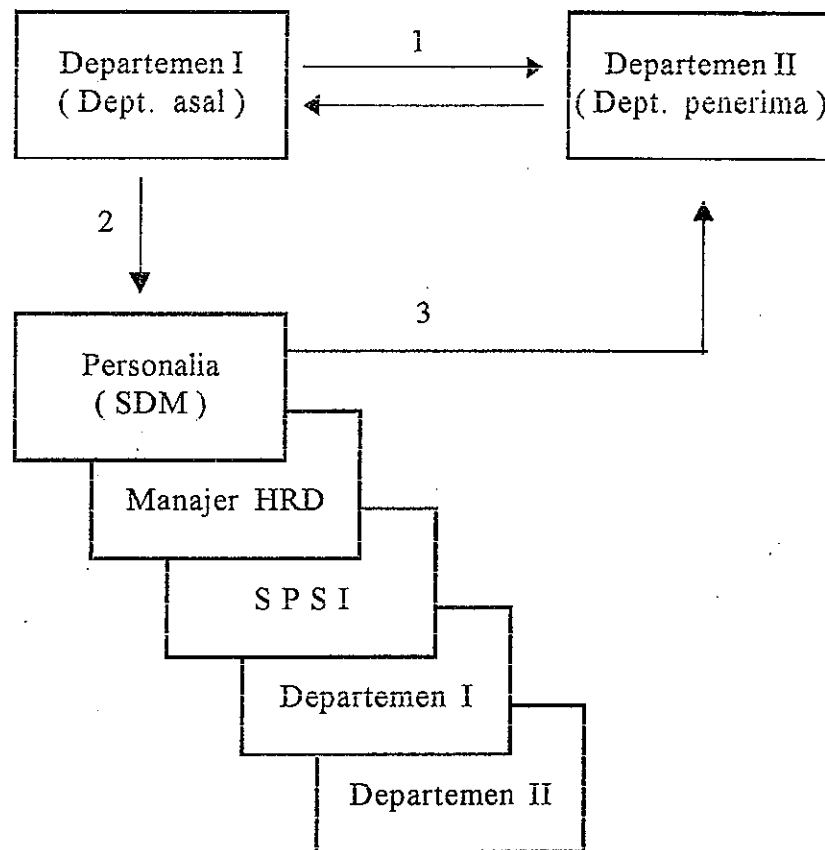
Pada gambar 6 menunjukkan, bahwa proses penerimaan karyawan di PT. Sritex sebagai berikut :

1. Pelamar mula - mula memasukkan surat lamaran ke perusahaan. Perusahaan melakukan pemeriksaan terhadap kelengkapan berkasnya. Kemudian diberikan penjelasan umum tentang tahapan, metode, materi, waktu dan tempat tes (seleksi) serta training yang akan dilakukan. Tiap - tiap materi tes yang ditempuh, apabila tidak lulus dinyatakan gugur, sehingga tidak dapat mengikuti tes untuk materi berikutnya.
2. Materi tes pertama yang akan dilaksanakan adalah tes tertulis.
3. Pelamar yang lulus tes tertulis dapat mengikuti tes berikutnya yaitu tes kesehatan.
4. Pelamar yang lulus tes kesehatan dapat mengikuti psikotest.
5. Pelamar yang lulus psikotest dapat mengikuti kegiatan berikutnya berupa wawancara dengan departemen terkait.
6. Peserta yang telah melaksanakan wawancara, dapat mengikuti kegiatan selanjutnya berupa orientasi kerja.
7. Peserta yang telah mengikuti orientasi kerja dapat mengikuti job training atau diangkat langsung sebagai karyawan dalam masa percobaan.

2. Prosedur Mutasi Karyawan.

Perusahaan telah menetapkan prosedur mutasi karyawan. Dengan demikian maka mutasi karyawan tidak dapat dilakukan tanpa melalui prosedur yang berlaku. Adapun prosedur seperti terlihat pada gambar 7.

Gambar 7. Prosedur Mutasi Karyawan PT. Sritex



Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo. 1997.

Langkah - langkah yang perlu dilakukan dalam prosedur mutasi karyawan sesuai gambar 7 sebagai berikut :

1. Departemen I dan Departemen II mula - mula saling mengadakan persetujuan untuk melaksanakan mutasi

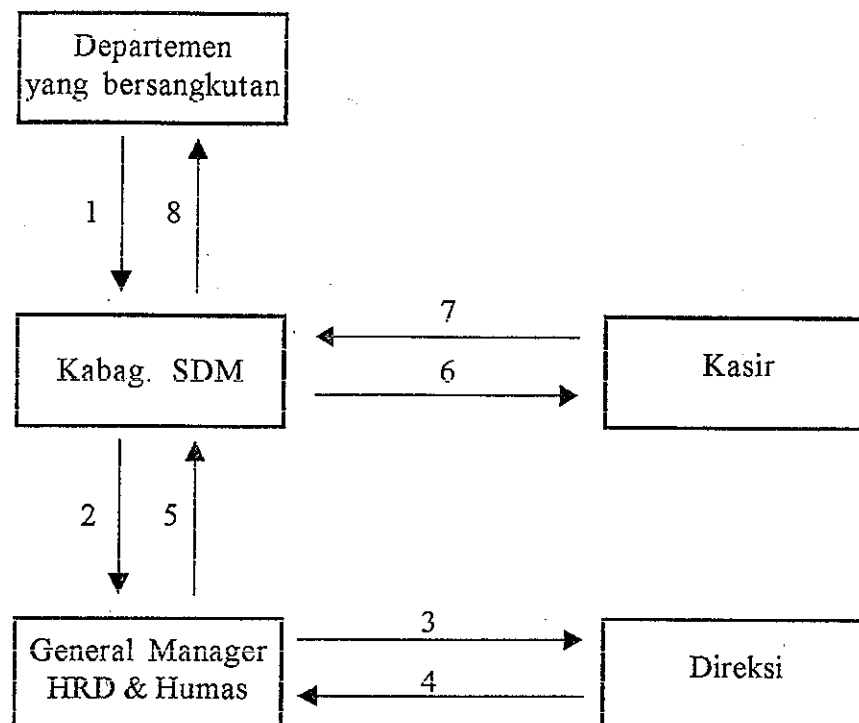
karyawan. Departemen II dapat menerima mutasi karyawan Departemen I.

2. Departemen I mengajukan surat permohonan mutasi karyawan yang bersangkutan kepada Departemen Personalia (SDM).
3. Departemen SDM membuat surat mutasi yang ditandatangani oleh Kabag SDM dan diketahui oleh General Manager SDM dan HRD serta General Manager Departemen I dan Departemen II. Tembusan surat mutasi dikirim kepada SPSI, Payroll Departemen I, Payroll Departemen II. Selanjutnya karyawan yang bersangkutan dipindahkan ke Departemen I.

3. Prosedur Kenaikan Jabatan.

Perusahaan telah menetapkan ketentuan yang harus dipenuhi untuk melaksanakan kenaikan jabatan bagi para karyawan. Ketentuan tersebut harus dipahami dan dilaksanakan oleh setiap pejabat terkait. Ketentuan merupakan suatu prosedur yang harus dipenuhi. Adapun prosedur kenaikan jabatan sebagaimana terlihat pada gambar 8.

Gambar 8. Prosedur Kenaikan Jabatan PT. Sritex



Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo. 1997.

Prosedur kenaikan jabatan tersebut menurut ketentuan sesuai gambar 8 sebagai berikut :

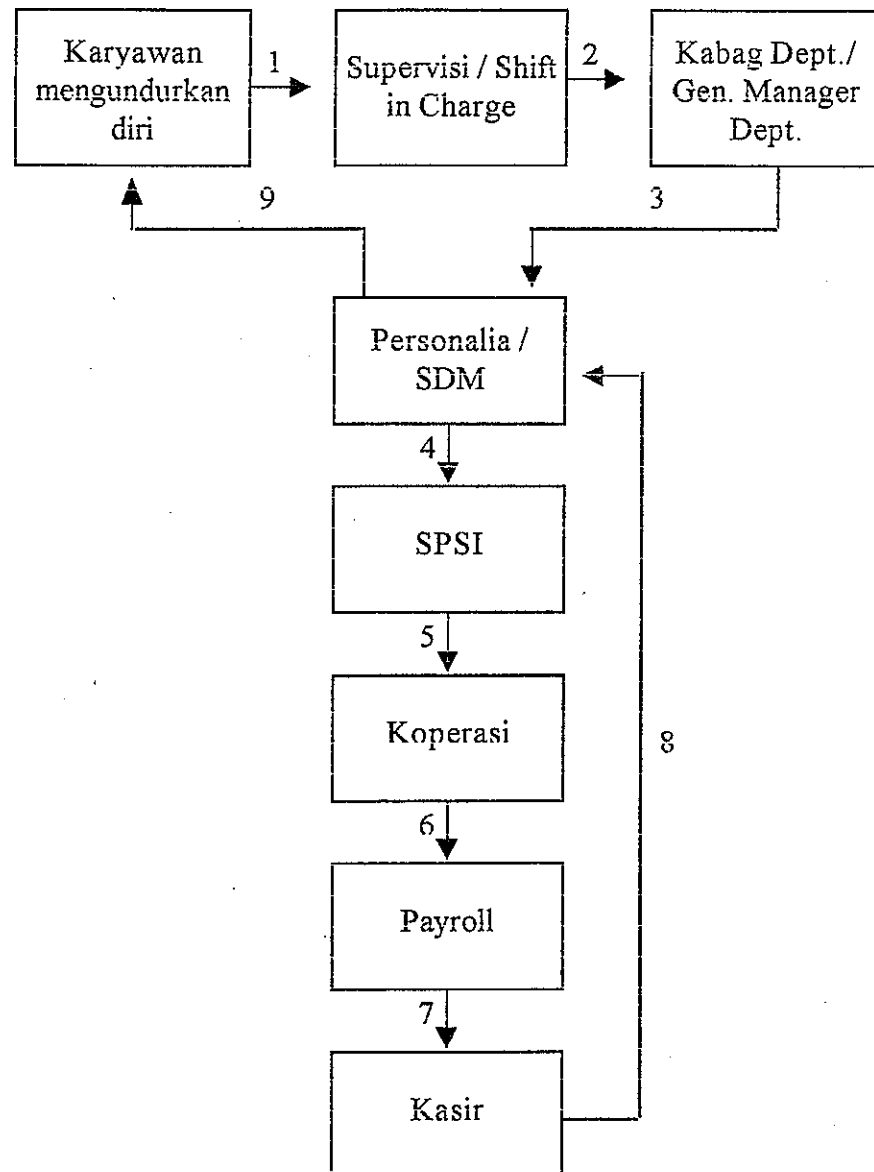
1. Departemen yang bersangkutan mengajukan surat permohonan kenaikan jabatan / promosi ke Kabag SDM dengan dilengkapi data karyawan yang akan dipromosikan.
2. Surat permohonan kenaikan jabatan / promosi diteruskan oleh Kabag SDM kepada General Manager HRD & Humas.
3. General Manager HRD & Humas meneruskannya kepada Direksi untuk dimintakan persetujuan.
4. Direksi memberi persetujuan kemudian mengembalikan

surat permohonan tersebut kepada General Manager HRD & Humas.

5. General Manager HRD & Humas memberitahukan kepada Kabag SDM untuk diteruskan ke Kasir / Payroll.
 6. Kabag SDM membuat surat pengantar ke Kasir.
 7. Kasir memberitahu hasil permohonan kenaikan jabatan / promosi tersebut kepada Kabag SDM.
 8. Kabag SDM memberitahu ke Departemen yang bersangkutan hasil permohonan tersebut.
4. Prosedur Pengunduran Diri Karyawan.

Karyawan yang ingin mengundurkan diri juga tidak dapat melakukan tanpa memenuhi aturan yang berlaku di perusahaan. Setiap karyawan perlu mengetahui peraturan tersebut agar pada saat memerlukannya tidak mengalami kesulitan. Adapun prosedur pengunduran diri karyawan yang diberlakukan seperti terlihat pada gambar 9.

Gambar 9. Prosedur Pengunduran Diri Karyawan PT. Sritex.



Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo. 1997.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam prosedur pengunduran diri karyawan sesuai gambar 9 sebagai berikut :

1. Karyawan yang mengundurkan diri menghadap ke Supervisi (Pengawas) untuk menyampaikan permohonan.
2. Supervisi menyampaikan persetujuan kepada Kabag / General Manager di Departemennya.

3. Kabag / General Manager setuju diteruskan ke Departemen SDM.
4. Setelah Departemen SDM menerima karyawan yang bersangkutan diberi blanko pengunduran diri untuk diisi, ditandatangani dengan diketahui oleh Kabag / General Manager Departemennya dan SPSI.
5. SPSI memberikan memo tentang hak - hak karyawan tersebut. Bila titik 4 di atas sudah ditandatangani oleh Kabag SDM / General Manager SDM & Humas dilanjutkan ke bagian Koperasi.
6. Kabag SDM mengecek antara lain : sisa gaji / hari kerja yang belum dibayar, sisa cuti, membuat surat pengalaman kerja, bila telah memenuhi syarat kemudian meneruskannya ke bagian Payroll.
7. Payroll menghitung sisa gaji dan lain - lain hak karyawan yang bersangkutan. Kemudian dibuatkan kuitansi dan ditandatangani oleh Kabag SDM, General Manager Departemennya dan Direksi. Pembayaran hak - hak karyawan tersebut dilakukan di bagian kasir.
8. Surat - surat pada titik 7 setelah selesai diserahkan ke bagian personalia / SDM.
9. Kabag SDM memberikan surat pengalaman kerja kepada karyawan yang bersangkutan.

4.3.2. Klasifikasi dan Jumlah Karyawan.

Di PT. Sritex klasifikasi karyawan perusahaan dibedakan sebagai berikut :

1. Karyawan percobaan
2. Karyawan tetap :
 1. Karyawan harian (PHL = Pegawai Harian Lepas).
 2. Karyawan bulanan (PHT = Pegawai Harian Tetap).
3. Staf Manajemen.
 1. Karyawan Percobaan.

Calon karyawan yang telah selesai orientasi, dilaporkan ke Departemen Personalia untuk didaftar sebagai karyawan percobaan dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Masa jabatan selama - selamanya 3 (tiga) bulan.
2. Upah diberikan 80% dari seluruh gaji.
3. Tunjangan - tunjangan berupa :
 - Premi hadir
 - Tunjangan Jabatan
 - Fasilitas lain pada standard minimal
4. Penilaian terhadap hasil kerja dilakukan oleh pengawas (supervisor) selama kurun waktu 1 (satu) bulan sekali pada format khusus yang disetujui oleh Manajer Departemennya masing - masing. Karyawan yang dinilai tidak mampu dikembalikan ke bagian personalia untuk

diproses.

5. Karyawan yang melanggar peraturan tata tertib bisa langsung diberhentikan tanpa adanya syarat - syarat seperti karyawan tetap.

2. Karyawan Tetap.

Karyawan percobaan yang mendekati selesai masa jabatannya, maka Departemen yang bersangkutan segera memberikan konfirmasi lulus tidaknya karyawan tersebut. Karyawan yang lulus diangkat menjadi karyawan tetap dengan klasifikasi secara gaji bulanan dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Karyawan Harian (Pegawai Harian Lepas = PHL).

Klasifikasi karyawan tersebut dimasukkan ke dalam Karyawan Harian disesuaikan atas pendidikannya yaitu SD atau SMP yang belum berpengalaman.

1. Masa jabatan selama - lamanya 3 (tiga) bulan masa jabatan percobaan ditambah selama - lamanya 3 (tiga) bulan masa jabatan sebagai Karyawan Harian.
2. Upah dihitung berdasarkan jumlah jam kerja yaitu 7 jam/ hari = 40 jam / minggu dan dibayar penuh (100%).
3. Tunjangan - tunjangan
 - Premi Hadir
 - Tunjangan Jabatan

- Bonus Produksi.

4. Penilaian terhadap hasil kerja dilakukan oleh atasan langsung dan disetujui oleh Manajer Departemennya masing-masing.
5. Sistem tata tertibnya sudah mengikat penuh.
6. Kartu Tanda Pengenal (NPK) berwarna hijau.
2. Karyawan Bulanan (Pegawai Harian Tetap = PHT).

Klasifikasi karyawan tersebut dimasukkan ke dalam Karyawan Bulanan disesuaikan atas pendidikannya yaitu SMP berpengalaman atau SMA.

1. Masa jabatan masa kerja percobaan selama - lamanya 3 (tiga) bulan sampai dengan pensiun atau mengundurkan diri atau dipromosikan menjadi staf manajemen.
2. Upah atau gaji dibayar penuh dihitung berdasarkan hari kerja yaitu 26 hari kerja.
3. Tunjangan - tunjangan berupa :
 - Premi hadir
 - Tunjangan jabatan
 - Bonus Produksi
4. Penilaian terhadap hasil kerja dilakukan oleh atasannya langsung dengan disetujui oleh manajer Departemennya masing - masing.
5. Sistem tata tertibnya sudah mengikat penuh.

6. Kartu Tanda Pengenal (NPK) berwarna kuning.
3. Staf Manajemen.
 1. Masa jabatan masa percobaan selama - lamanya 3 bulan sampai dengan pensiun atau mengundurkan diri.
 2. Upah atau gaji tergantung negosiasi saat awal masuk kerja dengan mempertimbangkan : pendidikan, masa kerja, jabatan yang diisi dan lain - lain.
 3. Tunjangan - tunjangan berupa :
 - Medical bonus,
 - Tunjangan perumahan,
 - Bonus prestasi.
 4. Penilaian terhadap hasil kerja dilakukan oleh atasannya langsung dan disetujui oleh Manajer Departemennya masing-masing, kecuali Manajer dinilai oleh General Manajer.
 5. Sistem tata tertib sudah mengikat penuh.
 6. Kartu Tanda Pengenal (NPK) berwarna merah jambu.

Adapun jumlah, absensi, dan penerimaan karyawan PT. Sritex yang termasuk dalam penelitian terlihat pada tabel 3 dan tabel 4, tabel 5 dan tabel 6, serta tabel 7 dan tabel 8.

Pada tabel 3 dan tabel 4 terlihat jumlah karyawan sebagai populasi pada akhir tahun 1996 pria sebanyak 3.425 orang dan wanita 7.476 orang. Pada akhir tahun 1997 pria sebanyak 2.954 orang dan wanita sebanyak 8.040 orang.

Pada tabel 5 dan tabel 6 menunjukkan, bahwa data absensi akhir tahun 1996 1,5% dan akhir tahun 1997 sebesar 2,005%. Berdasarkan penilaian pada dua tahun terakhir ini angka absensi rata-rata sebesar 1,75% per tahun. Angka absensi 1,75% tersebut dirasakan sangat tinggi, karena yang diharapkan hanya sebesar 0,25% per tahun. Kondisi seperti ini apabila tidak segera dapat diatasi terasa akan sangat mengganggu kinerja tinggi perusahaan.

Pada tabel 7 dan tabel 8 juga terlihat, bahwa data penerimaan karyawan akhir tahun 1996 sebanyak 188 orang dan akhir tahun 1997 turun sebanyak 26 orang. Data pada dua tahun terakhir ini menunjukkan, penerimaan karyawan rata - rata sebanyak 107 orang per tahun. Kebutuhan karyawan rata - rata sebanyak 576 orang per tahun. Angka tersebut menunjukkan adanya kondisi yang semakin sulit untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan kriteria.

Tabel 3. Jumlah Karyawan Bulan Desember 1996

DEPARTMEN	MANAGEMENT STAFF		KARYAWAN BULANAN		KARYAWAN HARIAN		TOTAL	
	P	W	P	W	P	W	P	W
SPINNING I	18	3	70	82	75	199	163	284
SPINNING II	8	1	65	38	80	105	153	144
SPINNING III	18	2	100	103	40	299	158	404
WEAVING I	34	3	100	103	201	305	335	411
WEAVING II	26	2	111	123	40	795	177	920
WEAVING III	34	2	102	100	300	262	436	364
WEAVING IV	32	-	120	100	64	900	216	1.000
FINISHING I	35	2	140	6	320	1	495	9
FINISHING II	40	2	100	1	230	32	370	35
FINISHING III	45	8	40	8	140	7	225	23
PRINTING I	15	1	60	-	60	18	135	19
CTRL. WEREHOUSE	16	5	60	4	40	18	116	27
GARMENT I	10	11	-	79	40	613	50	703
GARMENT II	23	31	12	470	58	2.300	93	2.801
OFFICE	78	54	150	195	75	83	303	332
	432	127	1.230	1.412	1.763	5.937	3.425	7.476
GRAND TOTAL	559		2.642		7.700			10.901

Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo.

Tabel 4: Jumlah Karyawan Bulan Desember 1997

DEPARTEMEN	MANAGEMENT STAFF		KARYAWAN BULANAN		KARYAWAN HARIAN		TOTAL	
	P	W	P	W	P	W	P	W
SPINNING I	15	3	50	78	120	121	185	202
SPINNING II	8	1	46	40	75	70	129	111
SPINNING III	14	1	90	93	135	141	239	235
WEAVING I	32	2	115	62	200	262	347	326
WEAVING II	27	2	21	200	98	600	146	802
WEAVING III	22	2	39	72	100	128	161	202
WEAVING IV	27	-	61	100	59	700	147	800
FINISHING I	14	-	12	13	50	55	76	68
FINISHING II	49	8	200	4	285	-	534	12
FINISHING III	49	8	93	-	206	-	348	8
PRINTING I	49	8	15	30	60	70	124	108
CTRL. WEREHOUSE	12	2	15	4	4	5	31	11
GARMENT I	3	14	4	50	75	1.000	82	1.064
GARMENT II	8	9	5	363	31	3.100	44	3.472
GARMENT III	9	8	-	-	-	42	9	50
GARMENT IV	9	10	1	4	22	220	32	234
OFFICE	70	46	100	121	150	168	320	335
	417	124	867	1.234	1.670	6.682	2.954	8.040
GRAND TOTAL	541		2.101		8.352			10.994

Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo.

Tabel 5. Absensi Karyawan Bulan Desember 1996

DEPARTMEN	JUMLAH KARYAWAN HADIR	DATA ABSENSI										JUMLAH ABSENSI	JUMLAH YG HARUS HADIR	%
		SI	S2	HI	H2	T	M	P1	P2	P4				
SPINNING I	13.410	33	-	-	35	92	131	8	-	-	6	305	13.105	2
SPINNING II	8.910	30	-	-	6	35	70	11	-	-	-	152	8.758	2
SPINNING III	16.860	29	1	-	24	146	93	12	-	-	-	305	16.555	2
WEAVING I	22.380	53	-	-	124	166	362	50	-	-	-	755	21.625	3
WEAVING II	32.910	133	4	-	157	224	523	45	-	-	-	1.087	31.823	3
WEAVING III	24.000	58	3	-	15	192	175	39	-	-	2	484	23.516	2
WEAVING IV	36.480	106	-	1	200	107	314	88	-	-	3	819	35.661	2
FINISHING I	15.120	33	-	-	2	84	62	19	-	-	-	200	14.920	1
FINISHING II	12.150	40	-	-	14	100	150	135	-	-	1	441	11.709	4
FINISHING III	7.440	17	-	-	-	33	41	14	-	-	-	105	7.335	1
PRINTING I	4.620	5	-	-	-	84	62	19	-	-	-	170	4.450	4
CTRL. WEREHOUSE	4.290	5	-	-	3	37	15	16	-	-	1	77	4.213	2
GARMENT I	22.590	114	-	-	250	197	215	-	-	-	1	777	21.813	4
GARMENT II	86.820	184	-	-	316	110	260	245	-	-	1	1.116	85.701	1
OFFICE	19.050	112	-	-	9	50	8	10	-	-	4	193	18.857	1
TOTAL	327.030	952	8	1	1.155	1.657	2.481	713	-	-	19	6.986	320.044	

Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo.

Tabel 6. Absensi Karyawan Bulan Desember 1997

DEPARTMEN	JUMLAH KARYAWAN HADIR	DATA ABSENSI										JUMLAH ABSENSI	JUMLAH YG HARUS HADIR	%
		S1	S2	HI	H2	T	M	PI	P2	P4				
SPINNING I	11.610	30	-	4	35	131	8	8	-	-	5	221	11.389	2
SPINNING II	7.200	33	-	5	12	35	11	14	-	-	3	113	7.087	2
SPINNING III	14.220	29	1	2	24	126	12	12	-	-	-	206	14.014	1
WEAVING I	20.190	53	-	6	140	166	50	50	-	-	3	468	19.722	2
WEAVING II	28.440	103	-	9	15	200	45	56	-	-	3	431	28.009	2
WEAVING III	10.890	59	-	4	102	107	39	39	-	-	-	350	10.540	3
WEAVING IV	28.410	106	1	6	54	192	89	88	-	-	-	536	27.874	2
WEAVING V	4.320	30	-	2	5	72	16	19	-	-	1	145	4.175	3
FINISHING I	16.380	23	-	-	1	50	36	63	-	-	-	173	16.207	1
FINISHING II	10.680	25	-	-	2	60	72	37	-	-	5	201	10.479	2
FINISHING III	6.960	31	1	-	8	113	32	36	-	-	-	221	6.739	3
CTRL. WAREHOUSE	1.260	5	-	2	3	33	14	16	-	-	-	73	1.187	6
GARMENT I	34.380	135	-	8	51	250	75	75	-	-	2	596	33.784	2
GARMENT II	105.480	180	-	7	172	200	201	175	-	-	1	936	104.544	1
GARMENT III	1.770	189	-	9	56	231	248	227	-	-	-	960	810	119
GARMENT V	7.980	112	-	11	60	151	500	172	-	-	-	1.006	6.974	14
OFFICE	19.650	100	-	15	15	200	75	56	-	-	-	461	19.189	2
TOTAL	329.820	1.243	3	90	755	2.317	1.523	1.143	-	-	23	7.097	322.723	

Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo.

Tabel 7. Penerimaan Karyawan Bulan Desember 1996

DEPARTMEN	JUMLAH	KARYAWAN		STATUS			PENDIDIKAN				
		P	W	MS	BLN	HRN	SARJANA	SARMUD	SLTA	SLTP	SD
SPINNING I	16	9	7	-	-	16	1	3	6	3	3
SPINNING II	0	0	0	-	-	0	-	-	-	-	-
SPINNING III	24	13	11	-	-	24	-	-	19	3	2
WEAVING I	1	0	1	-	-	1	-	-	-	1	-
WEAVING II	23	7	16	-	-	23	-	-	7	10	6
WEAVING III	1	0	1	-	-	1	-	-	-	1	-
WEAVING IV	5	5	0	-	-	5	-	-	4	1	-
FINISHING I	38	36	2	-	-	38	-	-	32	5	-
FINISHING II	0	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-
FINISHING III	0	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-
PRINTING I	0	0	-	-	-	0	-	-	-	-	-
CTRL. WEREHOUSE	4	3	1	-	-	4	-	-	4	-	-
GARMENT I	1	1	0	-	-	1	-	-	1	-	-
GARMENT II	73	1	72	-	-	73	-	-	35	27	11
OFFICE	2	2	0	-	-	2	1	-	1	-	-
TOTAL	188	77	111	-	-	188	2	3	109	51	23
		188			188				188		

Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo.

Tabel 8. Penerimaan Karyawan Bulan Desember 1997

DEPARTMEN	JUMLAH	KARYAWAN		STATUS			PENDIDIKAN							
		L	P	MS	BLN	HRN	SARJANA	SARMUD	SLTA	SLTP	SD			
SPINNING I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SPINNING II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SPINNING III	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WEAVING I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WEAVING II	24	0	24	-	-	-	24	-	-	-	-	8	10	6
WEAVING III	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WEAVING IV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WEAVING V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINISHING I	2	2	0	-	2	-	-	-	-	-	-	-	1	1
FINISHING II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FINISHING III	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CTRL. WEREHOUSE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GARMENT I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GARMENT II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GARMENT III	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
GARMENT V	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
OFFICE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	26	2	24	0	2	24	0	0	0	8	11	7		
		26			26					26				

Sumber : PT. Sritex - Sukoharjo.

BAB V

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

5.1. Responden Menurut Jabatan

Struktur organisasi PT. Sritex memang menggunakan beberapa macam jenis jabatan di dalam perusahaan. Namun demikian tidak semua jabatan tersebut akan dikemukakan di sini. Jabatan yang akan dikemukakan adalah jabatan paling bawah yang ada di perusahaan.

Jabatan tersebut dibatasi sesuai kebutuhan yaitu hanya terdiri dari supervisor dan bukan supervisor (karyawan bulanan, dan karyawan harian).

Responden menurut jabatan terlihat pada tabel 9.

Tabel 9. Responden Menurut Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	
		Orang	%
1.	Supervisor	19	18,81
2.	Non Supervisor	82	81,19
	a. karyawan bulanan	40	39,60
	b. karyawan harian	42	41,59
	Jumlah	101	100

Sumber data : Data primer yang diolah. di semarang. 1998.

Dari tabel 9 dapat diketahui bahwa responden menurut jabatannya terdiri dari Supervisor dan Non Supervisor (karyawan bulanan dan karyawan harian). Perbandingan jumlah responden Supervisor sebanyak 19 orang (18,81%) dan Non Supervisor sebanyak 82 orang (81,19%). Non

Supervisor terdiri dari karyawan bulanan sebanyak 40 orang (39,60%) dan karyawan harian sebanyak 42 orang (41,59%).

5.2. Responden menurut Jenis Kelamin.

Karyawan yang dijadikan responden adalah supervisi dan bukan supervisor (karyawan bulanan dan karyawan harian). Supervisor sendiri jenis kelaminnya adalah pria dan wanita, demikian pula karyawan non supervisor. Adapaun responden menurut jenis kelamin terlihat pada tabel 10.

Tabel 10. Responden Menurut Jenis Kelamin.

No.	Jabatan	Jumlah	
		Orang	%
1	Supervisor	19	18,81
	1. pria	13	12,87
	2. wanita	6	5,94
2.	Non Supervisor	82	81,19
	1. karyawan bulanan	40	39,60
	1. pria	18	17,82
	2. wanita	22	21,78
	b. karyawan harian	42	41,59
	1. pria	18	17,82
	2. wanita	24	23,77
	Jumlah	101	100

Sumber data : Data primer yang diolah di Semarang. 1998.

Dari tabel 10 menunjukkan, bahwa responden Supervisor, terdiri dari pria sebanyak 13 orang (12,87%) dan wanita sebanyak 6 orang (5,94%). Responden Non Supervisor, terdiri dari karyawan bulanan pria sebanyak 18 orang (17,82%) dan wanita sebanyak 22 orang (21,78%). Di samping itu juga karyawan harian pria sebanyak 18 orang (17,82%), dan wanita sebanyak 24 orang (23,77%).

5.3. Responden menurut Tingkat Pendidikan.

Karyawan supervisor dan bukan supervisor, yang dijadikan sebagai responden terdiri dari berbagai tingkat pendidikan. Tingkat pendidikan tersebut mulai dari tingkat Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi ada di dalamnya. Responden menurut tingkat pendidikan tampak pada tabel 11.

Tabel 11. Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Jabatan	Jumlah	
		Orang	%
1	Supervisor	19	18,81
	1. pria	13	12,87
	1. SLTP	--	--
	2. SLTA	13	12,87
	3. PT	--	--
	2. wanita	6	5,94
	1. SLTP	1	0,99
	2. SLTA	5	4,95
	3. PT	--	--
	2.	Non Supervisor	82
1. karyawan bulanan		40	39,60
1. pria		18	17,82
1. SLTP		7	6,93
2. SLTA		10	9,90
3. PT		1	0,99
2. wanita		22	21,78
1. SD		1	0,99
2. SLTP		1	0,99
3. SLTA		16	15,84
4. PT		4	3,96
2. karyawan harian		42	41,59
1. pria		18	17,82
1. SLTP		7	6,93
2. SLTA		11	10,89
3. PT		--	--
2. wanita		24	23,77
1. SD		1	0,99
2. SLTP		4	3,96
3. SLTA		16	15,84
4. PT	3	2,98	
Jumlah		101	100

Sumber data : Data primer yang diolah di Semarang. 1998.

Tabel 11 menunjukkan, bahwa Supervisor pria semua berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 13 orang (12,87%). Supervisor wanita terbanyak juga berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 5 orang (4,95%). Non Supervisor karyawan bulanan pria terbanyak berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 10 orang (9,90%). Bahkan ada yang berpendidikan PT sebanyak 1 orang (0,99%). Non Supervisor karyawan bulanan wanita terbanyak berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 16 orang (15,84%). PT 4 juga cukup banyak yaitu 4 orang (3,96%).

Non Supervisor karyawan harian pria yang terbanyak berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 11 orang (10,89%). Sedang Non Supervisor karyawan harian wanita terbanyak juga berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 16 orang (15,84%), di samping itu terdapat PT sebanyak 3 orang (2,98%).

5.4. Responden menurut Masa Kerja.

Masa kerja responden bervariasi yaitu mulai dari di bawah 2 tahun sampai dengan di atas 10 tahun. Namun demikian untuk jabatan supervisor tentu saja tidak ada yang kurang 2 tahun bahkan ada yang lebih 10 tahun. Adapun responden menurut masa kerja terlihat pada tabel 12.

Tabel 12. Responden Menurut Masa Kerja

No.	Jabatan	Jumlah	
		Orang	%
1	Supervisor	19	18,81
	1. pria	13	12,87
	1. <2 tahun	--	--
	2. 2-5 tahun	4	3,96
	3. 6-10 tahun	6	5,94
	4. >10 tahun	3	2,97
	2. wanita	6	5,94
	1. <2 tahun	--	--
	2. 2-5 tahun	4	3,96
	3. 6-10 tahun	2	1,98
	4. >10 tahun	--	--
2.	Non Supervisor	82	81,91
	1. karyawan bulanan	40	39,60
	1. pria	18	17,82
	1. <2 tahun	--	--
	2. 2-5 tahun	4	3,96
	3. 6-10 tahun	14	13,86
	4. >10 tahun	--	--
	2. wanita	22	21,78
	1. <2 tahun	--	--
	2. 2-5 tahun	10	9,90
	3. 6-10 tahun	12	11,88
	4. >10 tahun	--	--
	2. karyawan harian	42	41,59
	1. pria	18	17,82
	1. <2 tahun	8	7,92
	2. 2-5 tahun	8	7,92
	3. 6-10 tahun	2	1,98
	4. >10 tahun	--	--
	2. wanita	24	23,77
	1. <2 tahun	19	18,81
	2. 2-5 tahun	2	1,98
	3. 6-10 tahun	3	2,98
	4. >10 tahun	--	--
	Jumlah	101	100

Sumber data: Data primer yang diolah di Semarang. 1998.

Tabel 12 menunjukkan, bahwa Supervisor pria, yang terbanyak mempunyai masa kerja 6 - 10 tahun, yaitu sebanyak 6 orang (5,94%). Masa kerja di atas 10 tahun hanya sebanyak 3 orang (2,97%). Supervisor wanita yang terbanyak mempunyai masa kerja 2 - 5 tahun, yaitu sebanyak 4 orang (3,96%).

Non Supervisor karyawan bulanan pria yang terbanyak mempunyai masa kerja 6 - 10 tahun yaitu sebanyak 14 orang (13,86%). Non Supervisor karyawan bulanan wanita yang terbanyak juga masa kerja 6 - 10 tahun, yaitu sebanyak 12 orang (11,88%).

Non Supervisor karyawan harian pria yang terbanyak mempunyai masa kerja kurang dari 2 tahun sebanyak 8 orang (7,92%). Masa kerja 2 - 5 tahun juga sama, sebanyak 8 orang (7,92%). Non Supervisor karyawan harian wanita yang terbanyak mempunyai masa kerja kurang dari 2 tahun yaitu sebanyak 19 orang (18,81%).

5.5. Responden menurut Usia.

Usia responden juga bervariasi mulai kurang dari 20 tahun sampai dengan di atas 40 tahun. Untuk supervisor tidak ada yang berusia kurang dari 20 tahun, bahkan ada yang lebih 40 tahun. Namun untuk non supervisor ada yang berusia kurang dari 20 tahun, tetapi tidak ada yang lebih dari 40 tahun. Responden menurut usia terlihat pada tabel 13.

Tabel 13. Responden Menurut Usia

No.	Jabatan	Jumlah		
		Orang	%	
1	Supervisor	19	18,81	
	1. pria	13	12,87	
	1. <20 tahun	--	--	
	2. 21 - 30 tahun	4	3,96	
	3. 31 - 40 tahun	6	5,94	
	4. >40 tahun	3	2,97	
	2. wanita	6	5,94	
	1. <20 tahun	--	--	
	2. 21 - 30 tahun	6	5,94	
	3. 31 - 40 tahun	--	--	
	4. >40 tahun	--	--	
	2.	Non Supervisor	82	81,19
		1. karyawan bulanan	40	39,60
		1. pria	18	17,82
		1. <20 tahun	--	--
		2. 21 - 30 tahun	16	15,84
3. 31 - 40 tahun		2	1,98	
4. >40 tahun		--	--	
2. wanita		22	21,78	
1. <20 tahun		--	--	
2. 21 - 30 tahun		19	18,81	
3. 31 - 40 tahun		3	2,97	
4. >40 tahun		--	--	
2. karyawan harian		42	41,59	
1. pria		18	17,82	
1. <20 tahun		1	0,99	
2. 21 - 30 tahun		16	15,84	
3. 31 - 40 tahun	1	0,99		
4. >40 tahun	--	--		
2. wanita	24	23,77		
1. <20 tahun	2	1,98		
2. 21 - 30 tahun	21	20,80		
3. 31 - 40 tahun	1	0,99		
4. >40 tahun	--	--		
Jumlah		101	100%	

Sumber data: Data primer yang diolah di Semarang, 1998.

Tabel 13 menunjukkan, bahwa Supervisor pria yang terbanyak berusia 31 -40 tahun yaitu sebanyak 6 orang (5,94%). Supervisor wanita semuanya berusia 21 -30 tahun yaitu sebanyak 6 orang (5,94%).

Non Supervisor karyawan bulanan pria yang terbanyak berusia 31 -40 tahun yaitu sebanyak 16 orang (15,84%). Non Supervisor karyawan bulanan wanita yang terbanyak berusia 21 -30 tahun yaitu sebanyak 21 orang (20,80%).

Non Supervisor karyawan harian pria, yang terbanyak berusia 21 -30 tahun yaitu sebanyak 16 orang (15,84%). Non Supervisor karyawan harian wanita yang terbanyak berusia 21 -30 tahun yaitu sebanyak 21 orang (20,80%).

5.6. Perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan, antara supervisor dengan non supervisor (karyawan bulanan dan karyawan harian).

Skor yang digunakan adalah mulai dari angka 1 sampai dengan 4. Skor 1 = sangat tidak setuju, skor 2 = tidak setuju, skor 3 = setuju dan skor 4 = sangat setuju. Skor netral (ragu) tidak dipergunakan dalam penilaian ini. Hasil penelitian untuk perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan, antara supervisor dengan bukan supervisor (karyawan bulanan dan karyawan harian), sebagaimana terlihat pada tabel 14.

Tabel 14. Hasil penelitian butir angket, responden, supervisor dan non supervisor

Pert	Responden	Kepuasan kerja				Pekerjaan				Gaji				Promosi				Atasan				Kolega kerja			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Supervisor	Skor																							
	Non Supervisor	Skor																							
2	Non Supervisor	Skor																							
	Supervisor	Skor																							
	Non Supervisor	Skor																							
3	Supervisor	Skor																							
	Non Supervisor	Skor																							
4.	Supervisor	Skor																							
	Non Supervisor	Skor																							
5	Supervisor	Skor																							
	Non Supervisor	Skor																							

Sumber: Data primer yang diolah di Semarang. 1998.

Pengujian analisis dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian pada tingkat signifikansi (α) = 0,05. Alat bantu analisis yang dipakai adalah SPSS for MS Windows Release 6.1. Alat uji analisis yang digunakan adalah metode "U"-Test (The Mann Whitney Test).

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

1. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.
Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.
2. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.
Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, antara supervisor dengan karyawan bulanan atau harian.
3. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi, oleh gaji, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.
Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh gaji, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan hari.
4. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kesempatan promosi, antara supervisor

dengan karyawan bulanan dan harian.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kesempatan promosi, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.

5. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh atasan, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh atasan, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.

6. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kolega kerja, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi, oleh kolega kerja, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.

Hasil uji hipotesis atas perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian pada taraf signifikansi 0,05, terlihat pada tabel 15.

Tabel 15. Perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian.

No	Uraian	Supervisor	Bulanan & Harian	Z	2-Tailed P
1	Kepuasan kerja	49,05	51,45	-0,3247	0,7454
2	Pekerjaan itu sendiri	60,16	48,88	-1,5268	0,1268
3	Gaji	46,26	52,10	-0,7976	0,4251
4	Kesempatan promosi	44,26	52,56	-1,1386	0,2549
5	Atasan	51,82	50,81	-0,1468	0,8833
6	Kolega kerja	47,37	51,84	-0,6304	0,5284

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS for MS Windows. Release 6.1. Semarang 1998.

Uji hipotesis tersebut pada tabel 15 menunjukkan hasil sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja.

Nilai 2-Tailed P = 0,7454. Nilai ini di atas tingkat signifikansi = 0,05.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex, antara Supervisor dengan karyawan bulanan dan harian pada taraf signifikansi 0,05.

Penyebab tidak terdapatnya perbedaan yang signifikan tersebut sebagai berikut:

1. Supervisor karyawan bulanan, dan karyawan harian PT. Sritex adalah sama - sama golongan karyawan rendah.
2. Menurut penelitian kelompok diskusi Gold Thorpe et. al

(1968).

Bagi golongan karyawan tersebut (supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian) mereka akan memperoleh kepuasan di luar pekerjaannya. Tetapi untuk karyawan golongan menengah mereka akan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya itu sendiri.

3. Menurut Maslow (1954). Golongan karyawan tersebut (supervisor karyawan bulanan dan karyawan harian) tingkat kebutuhannya masih terbatas pada kebutuhan fisiologis, keamanan dan sosialisasi saja. Kebutuhan - kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar, haus, kebutuhan seksual, yang diarahkan pada kelangsungan hidup. Kebutuhan - kebutuhan keamanan berupa perlindungan dan kebebasan dari rasa takut, struktur hukum dan tertib organisasi. Kebutuhan sosialisasi seperti cinta, kasih sayang, dan rasa identitas atau bersatu dalam kelompok. Mereka belum memerlukan kebutuhan terhadap harga diri apalagi aktualisasi.
 4. Mereka sama - sama dapat memberikan dukungan penciptaan kepuasan kerja yang cukup baik.
2. Pekerjaan itu sendiri.

Nilai 2-Tailed $P = 0,1268$. Nilai ini di atas tingkat signifikansi = 0,05.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak berarti tidak terdapat

perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian pada tingkat signifikansi 0,05

Penyebab tidak terdapatnya perbedaan yang signifikan tersebut sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sebenarnya sama - sama kurang diminati baik oleh Supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian.
 2. Pekerjaan itu mereka lakukan hanya karena terpaksa untuk mengisi kekosongan waktu saja.
 3. Pekerjaan itu sendiri sama - sama tidak dapat menciptakan kepuasan kerja tinggi.
 4. Pekerjaan itu sendiri dianggap tidak jauh dari tempat tinggal mereka.
3. Gaji.
- Nilai 2-Tailed P = 0,4251. Nilai ini di atas tingkat signifikansi = 0,05.
- Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh gaji, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian pada tingkat signifikansi 0,05.
- Penyebab tidak terdapat perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

· karyawan bulanan dan karyawan harian.

3. Kesempatan promosi sama - sama dapat memberikan dukungan kepuasan kerja karyawan yang cukup baik.

5. Atasan.

Nilai 2-Tailed P = 0,8833. Nilai ini di atas tingkat signifikansi = 0,05.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh atasan, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian pada taraf signifikansi 0,05.

Penyebab tidak terdapatnya perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Mereka sama - sama mengharapkan atasan dapat memberikan dorongan untuk perkembangan karier.
2. Mereka sama - sama merasakan kebijakan atasan yang masih perlu disesuaikan lagi.
3. Atasan sama - sama dapat memberikan dukungan kepuasan kerja yang cukup baik.

6. Kolega Kerja.

Nilai 2-Tailed P = 0,5284. Nilai ini di atas tingkat signifikansi = 0,05.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak

terdapat perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh kolega kerja, antara supervisor dengan karyawan bulanan dan harian pada taraf signifikansi 0,05.

Penyebab tidak terdapatnya perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Mereka sama - sama menganggap kerja sama antar rekan sekerja sangat penting.
2. Mereka sama - sama masih belum merasakan terjadinya kerja sama tersebut secara maksimal.
3. Kolega kerja sama - sama meberikan dukungan kepuasan kerja cukup baik.

5.7. Perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan, antara pria dengan wanita.

Skor yang digunakan adalah mulai dari angka 1 sampai dengan 4.

Skor 1 = sangat tidak setuju, skor 2 = tidak setuju, skor 3 = setuju dan skor 4 = sangat setuju. Skor netral (ragu) tidak dipergunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian untuk tingkat kepuasan kerja karyawan, antara pria dengan wanita terlihat pada tabel 16.

Tabel 16. Hasil penelitian butir angket, responden karyawan pria dan wanita

No	Responden	Kepuasan kerja												Pekerjaan												Gaji												Kesemp. Promosi												Atasan												Kolegakerja											
		1	2	3	4	jml	1	2	3	4	jml	1	2	3	4	jml	1	2	3	4	jml	1	2	3	4	jml	1	2	3	4	jml	1	2	3	4	jml																																					
1	Pria	8	30	9	49	49	-	8	29	12	49	14	19	13	2	48	6	7	32	4	49	1	5	28	14	48	-	1	24	23	48	1	5	28	14	48	-	1	24	23	48																																
	Wanita	1	13	34	4	52	-	5	42	5	52	17	27	7	1	52	1	15	29	7	52	1	7	40	4	52	-	2	41	9	52	1	7	40	4	52	-	2	41	9	52																																
2	Pria	4	21	64	12	101	-	13	71	17	101	31	46	20	3	100	7	22	61	11	101	2	12	68	18	100	-	3	65	32	100	2	12	68	18	100	-	3	65	32	100																																
	Wanita	3,96	20,79	63,37	11,88	100	-	12,87	70,3	16,83	100	31	46	30	3	100	6,93	21,73	60,8	10,89	100	2	12	68	18	100	-	3	65	32	100	2	12	68	18	100	-	3	65	32	100																																
3	Pria	10	24	14	1	49	3	17	25	4	49	12	26	10	1	49	6	10	22	11	49	1	3	33	11	48	-	1	28	19	48	1	3	33	11	48	-	1	28	19	48																																
	Wanita	8	29	15	-	52	2	15	35	-	52	9	34	8	1	52	3	15	26	7	51	-	4	42	5	51	-	-	43	9	52	-	4	42	5	51	-	-	43	9	52																																
4	Pria	18	53	29	1	101	5	32	60	4	101	21	60	18	2	101	9	25	48	18	100	1	7	75	16	99	-	1	71	28	100	1	7	75	16	99	-	1	71	28	100																																
	Wanita	17,82	52,48	28,71	0,99	100	4,95	31,68	59,40	3,97	100	20,79	59,40	17,82	1,99	100	9	25	48	18	100	1,01	7,07	75,76	16,16	100	-	1	71	28	100	1,01	7,07	75,76	16,16	100	-	1	71	28	100																																
5	Pria	4	6	30	8	48	8	16	19	5	48	7	28	13	1	49	1	4	33	11	49	1	2	28	17	48	-	1	27	10	48	1	2	28	17	48	-	1	27	10	48																																
	Wanita	-	21	22	7	50	5	20	25	2	52	9	30	9	1	49	-	8	37	7	52	-	3	43	5	52	-	3	43	5	52	-	3	43	5	52	-	3	43	5	52																																
6	Pria	4	27	52	15	98	13	36	44	7	100	16	58	32	2	98	1	12	70	18	101	1	5	71	23	100	3	28	54	14	99	1	5	71	23	100	3	28	54	14	99																																
	Wanita	4,98	26,73	53,06	16,13	100	13	36	44	7	100	16,33	59,18	22,43	2,04	100	0,99	11,83	69,31	17,82	100	1	5	71	23	100	3,03	28,28	54,55	14,14	100	1	5	71	23	100	3,03	28,28	54,55	14,14	100																																
7	Pria	1	2	32	14	49	6	13	24	6	49	1	15	33	10	49	10	29	9	1	49	14	26	8	-	48	18	29	1	-	48	14	26	8	-	48	18	29	1	-	48																																
	Wanita	-	5	35	12	52	4	20	24	3	51	3	19	32	7	52	12	38	2	-	52	7	41	4	-	52	11	39	2	-	52	7	41	4	-	52	11	39	2	-	52																																
8	Pria	1	7	67	26	101	10	33	48	9	100	4	25	55	17	101	22	67	11	1	101	21	67	12	-	100	25	68	3	-	100	21	67	12	-	100	25	68	3	-	100																																
	Wanita	0,99	6,93	66,34	25,74	100	10	33	48	9	100	3,96	24,73	54,46	16,83	100	21,78	66,34	10,89	0,99	100	21	67	12	-	100	25	68	3	-	100	21	67	12	-	100	25	68	3	-	100																																
9	Pria	-	3	22	24	49	1	3	32	13	49	2	16	19	12	49	3	10	24	12	49	21	26	1	-	48	15	27	6	-	48	21	26	1	-	48	15	27	6	-	48																																
	Wanita	-	1	40	11	52	2	12	34	3	51	1	7	39	13	50	1	5	40	6	52	6	44	1	1	52	11	36	4	1	52	6	44	1	1	52	11	36	4	1	52																																
10	Pria	-	4	62	35	101	3	15	66	16	100	3	25	48	25	99	4	15	64	18	101	27	70	2	1	100	26	63	10	1	100	27	70	2	1	100	26	63	10	1	100																																
	Wanita	-	3,96	61,39	34,65	100	3	15	66	16	100	3,03	23,33	48,48	25,96	100	3,96	14,83	63,37	17,82	100	27	70	2	1	100	26	63	10	1	100	27	70	2	1	100	26	63	10	1	100																																

Sumber : Data primer yang diolah di Semarang, 1998.

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

1. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja bagi supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja bagi supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

2. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri bagi supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri bagi supervisor, karyawan bulanan, dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

3. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh gaji bagi supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh gaji, bagi supervisor, karyawan bulanan, dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

4. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kesempatan promosi bagi supervisor,

karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kesempatan promosi bagi supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

5. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh atasan bagi supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh atasan bagi supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

6. Ho : Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kolega kerja bagi supervisor, karyawan bulanan, dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

Hi : Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh kolega kerja bagi supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita.

Metode yang dipergunakan untuk menguji adalah metode "U" -Test (The Mann Whitney - Test). Hasil uji atas perbedaan tingkat kepuasan kerja supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian PT. Sritex, antara pria dengan wanita terlihat pada tabel 17.

Tabel 17. Perbedaan tingkat kepuasan kerja supervisor, karyawan bulanan, karyawan harian, antara pria dengan wanita

No	Uraian	Pria	Wanita	Z	2-Toiled P	Ket
1	Kepuasan kerja	56,11	50,19	-0,2911	0,7710	
2	Pekerjaan itu sendiri	53,79	48,38	-0,9366	0,3490	
3	Gaji	51,86	50,19	-0,2911	0,7710	
4	Kesempatan promosi	53,93	48,24	-0,9981	0,3182	
5	Atasan	52,08	49,98	-0,3926	0,6946	
6	Kolega kerja	59,58	42,91	-3,0043	0,0027	*

Sumber : Data yang diolah menggunakan SPSS for MS Windows. Release 6.1. Semarang. 1998.

* Signifikasi pada $\alpha = 0,05$

Uji hipotesis tersebut di atas menunjukkan hasil sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja

Nilai 2 - Toiled P = 0,7710. Nilai ini di atas tingkat signifikansi = 0,05.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex, antara pria dengan wanita pada tingkat signifikansi 0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Karyawan pria dan wanita mempunyai persepsi tingkat kebutuhan yang sama.

2. Karyawan pria dan wanita mempunyai beban tugas dan tanggung jawab yang sama.

3. Mereka saling memiliki ketergantungan dan mereka memerlukan kerja sama yang baik.

2. Pekerjaan itu sendiri.

Nilai 2 - Tailed $P = 0,3490$. Nilai ini di atas tingkat signifikansi $= 0,05$.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh pekerjaan itu sendiri, antara pria dengan wanita pada signifikansi $0,05$.

Sebab - sebab tidak terdapat perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Karyawan pria dan wanita mempunyai pandangan yang sama terhadap pekerjaan itu sendiri.

2. Mereka mempunyai minat yang sama terhadap pekerjaan itu sendiri.

3. Mereka mempunyai penilaian yang sama terhadap pekerjaan itu sendiri.

3. Gaji

Nilai 2 - Tailed $P = 0,7710$. Nilai ini di atas tingkat signifikansi $= 0,05$.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak terdapat

perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh gaji, antara pria dengan wanita pada tingkat signifikansi 0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Karyawan pria dan wanita mempunyai persepsi yang sama terhadap gaji.
2. Mereka sama - sama menganggap bahwa gaji merupakan sumber utama penghasilan untuk memenuhi semua kebutuhannya.
3. Gaji sekarang masih sama - sama dirasakan kurang memadai.
4. Kesempatan promosi

Nilai 2 - Tailed $P = 0,3182$. Nilai ini di atas tingkat signifikansi $= 0,05$.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh kesempatan promosi, antara pria dengan wanita pada tingkat signifikansi 0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Karyawan pria dan wanita mempunyai persepsi yang sama terhadap kesempatan promosi.
2. Mereka sama - sama mengharapkan dapat memperoleh

kesempatan promosi dari prestasi yang ditunjukkannya.

3. Kesempatan promosi yang diberikan perusahaan selama ini sama - sama mereka rasakan belum merata.

5. Atasan

Nilai 2 - Tailed $P = 0,6946$. Nilai ini di atas tingkat signifikansi $= 0,05$.

Dengan demikian H_0 diterima, H_1 ditolak. Berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh atasan, antara pria dengan wanita pada tingkat signifikansi $0,05$.

Sebab - sebab tidak terdapat perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Karyawan pria dan wanita mempunyai pandangan yang sama terhadap atasan.
2. Mereka sama - sama mengharapkan kebijakan atasan dapat memberikan dukungan keberhasilan dan perkembangan kariernya.
3. Mereka sama - sama merasakan atasan masih belum dapat sepenuhnya memberikan perhatian kepadanya.

6. Kolega kerja

Nilai 2 - Tailed $P = 0,0027$. Nilai ini di bawah tingkat signifikansi $= 0,05$.

Dengan demikian H_0 ditolak, H_1 diterima. Berarti terdapat

perbedaan yang signifikan atas tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex yang dipengaruhi oleh kolega kerja, antara pria dengan wanita pada tingkat signifikansi 0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat perbedaan yang signifikan tersebut antara lain :

1. Karyawan pria mempunyai persepsi yang berbeda terhadap kolega kerja dengan karyawan wanita.
2. Karyawan pria lebih memperhatikan kehidupan berkelompok, sedang karyawan wanita lebih individualistis.
3. Karyawan pria lebih tidak mudah tersinggung, sedang karyawan wanita lebih mudah tersinggung dalam pergaulan mereka.
4. Karyawan pria cenderung lebih terbuka daripada karyawan wanita.

5.8. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Pekerjaan itu Sendiri.

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS for MS Windows Release 6.1. Untuk memudahkan pengamatan, maka kepuasan kerja karyawan diberi klasifikasi tinggi dan rendah, sedang faktor pekerjaan itu sendiri menyenangkan dan tidak menyenangkan. Hasil penelitian terlihat pada tabel 18.

Tabel 18. Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Pekerjaan itu Sendiri.

Kepuasan Kerja	Pekerjaan itu sendiri		Jumlah
	Menyenangkan	Tidak menyenangkan	
Tinggi	34 (33,6)	22 (21,8)	56 (55,4)
Rendah	27 (26,8)	18 (17,8)	45 (44,6)
Jumlah	61 (60,4)	40 (39,6)	101 (100)

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS for MS Windows. Release 6.1. Semarang. 1998.

Tabel 18 menunjukkan, bahwa responden yang menyatakan pekerjaan itu sendiri menyenangkan mempunyai tingkat kepuasan kerja tinggi sebanyak 33,6%. Pekerjaan itu sendiri menyenangkan mempunyai tingkat kepuasan rendah sebanyak 26,8%. Pekerjaan itu sendiri tidak menyenangkan mempunyai kepuasan tinggi sebanyak 21,8%. Pekerjaan itu sendiri tidak menyenangkan mempunyai kepuasan rendah sebanyak 17,8%.

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

Ho : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan pekerjaan itu sendiri.

Hi : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan pekerjaan itu sendiri.

Metode yang digunakan untuk menguji adalah metode Chi Square dan koefisien kontingensi.

Hasil uji hipotesis tersebut, sebagaimana terlihat pada tabel 19.

Tabel 19. Signifikasi hubungan, antara tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex dengan faktor-faktor yang mempengaruhi (pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan, dan kolega kerja). $\alpha = 0,05$ pada tabel kontingensi 2x2

No	Faktor-faktor yang mempengaruhi	Pearson		Fishers & Ex. Test		Ket
		Value	Sign.	One-tail	Two-tail	
1	Pekerjaan itu sendiri	0,00532	0,94184	0,55173	1,00000	
2	Gaji	5,07135	0,02432	0,02096	0,03073	*
3	Kesempatan promosi	19,90226	0,00001	0,00001	0,00001	*
4	Atasan	22,63234	0,00000	0,00000	0,00000	*
5	Kolega kerja	4,09517	0,04301	0,03605	0,04808	*

Sumber: Data yang diolah menggunakan program SPSS for Windows Release 6.1. Semarang, 1998.

* Signifikan untuk $\alpha = 0,05$

Uji hipotesis pada tabel 19 menunjukkan hasil sebagai berikut :

Hubungan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan pekerjaan itu sendiri pada tingkat signifikansi (α) = 0,05 adalah :

1. Pearson = 0,94184
2. Fisher's Exact Test = 1,00000

Dengan demikian H_0 diterima, dan H_1 ditolak.

Artinya tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja karyawan dengan pekerjaan itu sendiri di PT. Sritex pada tingkat signifikan (α) = 0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat hubungan yang signifikan tersebut antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan hanya kepada karyawan golongan terendah.

2. Karyawan yang diteliti lebih mementingkan hasil yang bersifat materiil daripada immateriil.
3. Pekerjaan itu sendiri dilakukan tanpa penghayatan yang mendalam.
4. Meskipun pekerjaan itu sendiri dapat dikerjakan dengan hasil baik, tetapi tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja, dan sebaliknya.

5.9. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Gaji.

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS for MS Windows Release 6.1. Untuk memudahkan pengamatan, maka baik tingkat kepuasan kerja karyawan maupun gaji diberi klasifikasi tinggi dan rendah. Hasil penelitian terlihat pada tabel 20.

Tabel 20. Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Gaji.

Kepuasan kerja	Gaji		Jumlah
	Tinggi	Rendah	
Tinggi	44 (43,6)	12 (11,8)	56 (55,4)
Rendah	26 (25,7)	19 (18,9)	45 (44,6)
Jumlah	70 (69,3)	31 (30,7)	101 (100)

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS for MS Windows. Release 6.1. Semarang. 1998.

Tabel 20 menunjukkan, bahwa responden yang menyatakan gaji tinggi mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi sebanyak 43,6%. Gaji tinggi mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan rendah sebanyak

25,7%. Gaji rendah mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi sebanyak 11,8%. Gaji rendah mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan rendah sebanyak 18,9%.

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaji.

Hi : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaji.

Hasil pengujian hipotesis pada tingkat signifikansi (α)=0,05 sesuai tabel 19 adalah :

1. Pearson = 0,02096
2. Fisher's Exact Test = 0,03073

Dengan demikian Ho ditolak, dan Hi diterima.

Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaji di PT. Sritex pada tingkat signifikansi (α)=0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat hubungan yang signifikan tersebut antara lain:

1. Gaji merupakan satu -satunya penghasilan karyawan untuk membiayai seluruh kebutuhan rumah tangga masing - masing.
2. Keberadaan gaji sangat didambakan untuk mengangkat harkat dan martabat karyawan di lingkungan masyarakat sekitarnya.
3. Gaji yang dipersepsikan tinggi dan menyenangkan oleh karyawan, diikuti oleh tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi pula, dan sebaliknya.

5.10. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kesempatan Promosi

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS for MS Windows Release 6.1. Untuk memudahkan pengamatan, kepuasan kerja diberi klasifikasi tinggi dan rendah, sedang faktor kesempatan promosi besar dan kecil. Hasil penelitian sebagaimana terlihat pada tabel 21.

Tabel 21. Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kesempatan Promosi.

Kepuasan kerja	Kesempatan promosi		Jumlah
	Besar	Kecil	
Tinggi	53 (52,5)	3 (2,9)	56 (55,4)
Rendah	26 (25,7)	19 (18,9)	45 (44,6)
Jumlah	79 (78,2)	22 (21,8)	101 (100)

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS for MS Windows. Release 6.1. Semarang. 1998.

Tabel 21 menunjukkan, bahwa responden yang menyatakan kesempatan promosi besar mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi sebanyak 52,5%. Kesempatan promosi besar mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan rendah sebanyak 25,7%. Kesempatan promosi kecil mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi sebanyak 2,9%. Kesempatan promosi kecil mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan rendah sebanyak 18,9%.

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kesempatan promosi.

Hi : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kesempatan promosi.

Hasil pengujian hipotesis pada tingkat signifikansi (α) = 0,05 sesuai tabel 19 adalah :

1. Pearson = 0,00001
2. Fisher's Exact Test = 0,00001

Dengan demikian Ho ditolak, dan Hi diterima.

Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kesempatan promosi di PT. Sritex pada tingkat signifikansi (α) = 0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat hubungan yang signifikan tersebut antara lain:

1. Kesempatan mendapatkan promosi sangat didambakan oleh semua karyawan.
2. Semua karyawan cenderung menginginkan perkembangan kariernya dapat berjalan lancar.
3. Kesempatan promosi yang besar menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, dan sebaliknya.

5.11. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Atasan.

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS for MS Windows Release 6.1. Untuk memudahkan pengamatan, tingkat kepuasan kerja karyawan diberi klasifikasi tinggi dan rendah, sedang atasan baik dan buruk. Hasil penelitian sebagaimana terlihat pada tabel 22.

Tabel 22. Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Atasan.

Kepuasan kerja	Atasan		Jumlah
	Baik	Buruk	
Tinggi	54 (53,5)	2 (1,9)	56 (55,4)
Rendah	26 (25,7)	19 (18,9)	45 (44,6)
Jumlah	80 (79,2)	21 (20,8)	101 (100)

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS for MS Windows. Release 6.1. Semarang. 1998.

Tabel 22 menunjukkan, responden yang menyatakan atasan baik mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi, sebanyak 53,5%. Atasan baik mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan rendah, sebanyak 25,7%. Atasan buruk mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi, sebanyak 1,9%. Atasan buruk mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan rendah, sebanyak 18,9%.

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan

kerja karyawan dengan atasan.

Hi : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan atasan.

Hasil pengujian hipotesis pada tingkat signifikansi (α)=0,05 sesuai tabel 19 adalah :

- | | | |
|------------------------|---|---------|
| 1. Pearson | = | 0,00000 |
| 2. Fisher's Exact Test | = | 0,00000 |

Dengan demikian Ho ditolak, dan Hi diterima.

Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan atasan di PT. Sritex pada tingkat signifikan (α)=0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat hubungan yang signifikan tersebut antara lain:

1. Para atasan sangat diharapkan oleh karyawan bawahannya untuk dapat menjadi guru, penasehat, orang tua dan pembimbing, dalam setiap pelaksanaan tugas pekerjaan dan kemajuan karier.
2. Karyawan bawahan juga mengharapkan dapat mempunyai hubungan yang baik, serasi dan harmonis dengan atasan mereka.
3. Atasan yang baik menciptakan tingkat kepuasan kerja karyawan yang tinggi, dan sebaliknya.

5.12. Hubungan antara Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kolega Kerja.

Pengolahan data dengan menggunakan SPSS for MS Windows Release 6.1. Untuk memudahkan pengamatan, tingkat kepuasan kerja karyawan diberi klasifikasi tinggi dan rendah, sedang kolega kerja menyenangkan dan tidak menyenangkan. Hasil penelitian sebagaimana terlihat pada tabel 23.

Tabel 23. Hubungan antara Kepuasan Kerja Karyawan dengan Kolega Kerja.

Kepuasan kerja	Kolega kerja		Jumlah
	Menyenangkan	Tidak menyenangkan	
Tinggi	45 (44,6)	11 (10,8)	56 (55,4)
Rendah	28 (27,7)	17 (16,9)	45 (44,6)
Jumlah	73 (72,3)	28 (27,7)	101 (100)

Sumber: Data yang diolah menggunakan SPSS for MS Windows. Release 6.1. Semarang. 1998.

Tabel 23 menunjukkan, responden yang menyatakan kolega kerja menyenangkan mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi sebanyak 44,6%. Kolega kerja yang menyenangkan mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan rendah sebanyak 27,7%. Kolega kerja yang tidak menyenangkan mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan tinggi sebanyak 10,8%. Kolega kerja yang tidak menyenangkan mempunyai tingkat kepuasan kerja karyawan rendah sebanyak 16,9%.

Hipotesis yang diuji adalah sebagai berikut :

Ho : Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kolega kerja.

Hi : Terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kolega kerja.

Hasil pengujian hipotesis pada tingkat signifikan (α) = 0,05 sesuai tabel 19

adalah :

1. Pearson = 0,04301

2. Fisher's Exact Test = 0,04808

Dengan demikian H_0 ditolak, dan H_1 diterima.

Artinya terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kolega kerja di PT. Sritex pada tingkat signifikansi (α) = 0,05.

Sebab - sebab tidak terdapat hubungan yang signifikan tersebut antara lain:

1. Seluruh karyawan menghendaki terjalinnya hubungan dan kerja sama yang baik dengan sesama karyawan.
2. Kolega kerja diperlukan untuk dapat membentuk sebuah organisasi (serikat pekerja) yang dapat memperjuangkan peningkatan kesejahteraan karyawan.
3. Kolega kerja yang menyenangkan menciptakan kepuasan kerja karyawan yang tinggi dan sebaliknya.

5.13. Implikasi Strategi

1. Tingkat kebutuhan fisiologis, keamanan dan sosialisasi bagi supervisor, karyawan bulanan, karyawan harian, pria dan wanita harus diusahakan semaksimal mungkin dapat dipenuhi.

Perusahaan memenuhi kebutuhan -kebutuhan tersebut melalui pemberian penghasilan yang tetap, rutin dan secara teratur dalam jumlah yang minimal sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR) Jawa Tengah.

2. Manajemen harus mengadakan pertemuan secara rutin dengan para supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian.

Dalam pertemuan tersebut di samping pengarahan dari atasan juga harus secara terbuka, terus terang, dan tanpa tekanan dari pihak atasan disampaikan segala keluhan dan keinginan seluruh karyawan. Manajemen harus berusaha secara maksimal untuk dapat memecahkan setiap penyampaian keluhan dan keinginan tersebut tanpa rasa dendam, ancaman, dan sakit hati secepat mungkin.

3. Keputusan -keputusan manajemen yang diambil harus senantiasa diusahakan telah melalui satu musyawarah untuk mufakat, antara pihak perusahaan dengan karyawan itu sendiri atau organisasi pekerja (SPSI) dan Pemerintah setempat (tripartit).

4. Pekerjaan itu sendiri yang dilakukan sehari - hari oleh para supervisor, karyawan bulanan, karyawan harian, pria dan wanita harus benar - benar dapat menimbulkan minat untuk disenangi.

Pekerjaan itu sendiri harus disadari sebagai kebutuhan bagi setiap

karyawan perusahaan dan menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan sehari - hari.

5. Gaji, harus dapat dipersepsikan oleh setiap supervisor, karyawan bulanan, karyawan harian, pria dan wanita benar - benar telah cukup untuk memenuhi kebutuhannya sekeluarga.

Ukuran yang dipakai adalah perusahaan telah membayar gaji sesuai ketentuan Pemerintah yang berlaku, yaitu Upah Minimum Regional (UMR) Jawa Tengah.

6. Kesempatan promosi harus dapat diperlakukan sama bagi setiap supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian yang telah memenuhi syarat. Manajemen harus bertindak terbuka tanpa membeda - bedakan suku, agama, ras, golongan, keluarga dan lain - lain. Hak semua karyawan, diberikan sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku di perusahaan. Peraturan dan ketentuan harus benar - benar jelas, mudah dimengerti dan diberlakukan dengan tegas dan tanpa pandang bulu bagi seluruh karyawan.
7. Atasan masing - masing harus dapat berfungsi sebagai orang tua, guru, pemimpin, dan kepala kantor yang selalu dapat mencerminkan tindakan keteladanan bagi bawahannya. Kebijakan atasan yang diberikan kepada bawahan harus sama dan tidak membeda - bedakan satu sama lain. Atasan harus bersikap terbuka, mau menerima koreksi, menghargai pendapat dan saran bawahan, lapang dada dan tidak mudah tersinggung. Atasan juga harus dapat menciptakan rasa kekeluargaan dan ikatan batin yang mendalam dengan bawahannya.

8. Kolega kerja baik diantara kelompok supervisor, kelompok karyawan bulanan dan karyawan harian maupun kelompok karyawan pria dan karyawan wanita harus dapat saling mempunyai hubungan batin dan ikatan persaudaraan yang kuat sebagai satu keluarga besar. Para karyawan tersebut harus diikat dalam satu kegiatan dan organisasi, sehingga dapat menciptakan rasa kebersamaan, kesetiakawanan dan loyalitas yang tinggi.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

1. Di PT. Sritex dengan tingkat signifikansi 5% tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan antara supervisor dengan non supervisor (karyawan bulanan dan karyawan harian). Data tersebut dapat dilihat dari hasil pengujian statistik yang menunjukkan, bahwa nilai 2-Tailed P sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja	=	0,7454
2. Pekerjaan itu sendiri	=	0,1268
3. Gaji	=	0,4251
4. Kesempatan promosi	=	0,2549
5. Atasan	=	0,8833
6. Kolega kerja	=	0,5284

Dengan demikian, maka nilai 2-Tailed P pada semua faktor lebih besar dari tingkat signifikansi, sehingga tidak terdapat faktor yang signifikan.

Oleh karena itu hipotesis yang menyatakan, bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan -kepuasan kerja karyawan pada PT. Sritex - Sukoharjo, antara supervisor dengan non supervisor ternyata tidak terbukti.

Adapun kekuatan pengaruh lima faktor tersebut di atas pada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan, urutannya adalah : pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, gaji, kolega kerja, dan atasan.

2. Di PT. Sritex dengan tingkat signifikansi 5% tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian, antara pria dengan wanita. Nilai 2-Tailed P menunjukkan tidak signifikan pada faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja = 0,7710
2. Pekerjaan itu sendiri = 0,3490
3. Gaji = 0,7710
4. Kesempatan promosi = 0,3182
5. Atasan = 0,6949

Namun untuk faktor kolega kerja menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan, karena nilai 2-Tailed $P = 0,0027$. Dengan demikian maka hipotesis yang menyatakan, bahwa ada perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. Sritex bagi supervisor dan non supervisor antara pria dengan wanita ternyata hanya terbukti untuk faktor kolega kerja. Sedang untuk faktor pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi dan atasan tidak terbukti. Kekuatan pengaruh lima faktor tersebut di atas pada perbedaan tingkat kepuasan karyawan urutannya adalah : kolega kerja, kesempatan promosi, pekerjaan itu sendiri, atasan dan gaji.

3. Di PT. Sritex, dengan tingkat signifikansi 5%, ternyata terdapat hubungan yang signifikan antara tingkat kepuasan kerja karyawan dengan 4 faktor. Data tersebut dapat dilihat pada hasil pengujian statistik yang menunjukkan signifikansi Pearson dan Fisher's Exact Test Two - Tail sebagai berikut:

1. Hubungan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan gaji.

Pearson = 0,02432. Fisher's Exact Test Two - Tail = 0,03073.

2. Hubungan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kesempatan promosi.

Pearson = 0,00001. Fisher's Exact Test Two - Tail = 0,00001.

3. Hubungan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan atasan.

Pearson = 0,00000. Fisher's Exact Test Two - Tail = 0,00000.

4. Hubungan tingkat kepuasan kerja karyawan dengan kolega kerja.

Pearson = 0,04301. Fisher's Exact Test Two - Tail = 0,04808.

Namun demikian untuk faktor pekerjaan itu sendiri tidak terdapat hubungan yang signifikan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan. Data tersebut dapat dilihat pada Pearson = 0,94184 dan Fisher's Exact Test Two-Tail = 1,00000.

Oleh karena itu maka hipotesis yang menyatakan, bahwa ada hubungan yang signifikan antara kelima faktor yang mempengaruhi dengan tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Sritex ternyata terbukti untuk faktor-faktor: gaji, kesempatan promosi, atasan dan kolega kerja. Tetapi untuk faktor pekerjaan itu sendiri ternyata tidak terbukti.

Kekuatan pengaruh lima faktor tersebut di atas terhadap hubungan dengan tingkat kepuasan kerja karyawan urutannya adalah : atasan, kesempatan promosi, gaji, kolega kerja dan pekerjaan itu sendiri.

6.2. Saran

1. Kepuasan kerja karyawan supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian perlu ditingkatkan lagi. Manajemen PT. Sritex dalam upaya ini perlu melakukan langkah-langkah perbaikan menurut skala prioritas atas faktor-faktor yang mempengaruhinya. Langkah-langkah tersebut sebagai berikut:
 1. Pekerjaan itu sendiri, diberikan upah tambahan sebagai perangsang bagi karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu atau dapat mencapai hasil di atas standar yang ditentukan.
 2. Kesempatan promosi, bagi karyawan yang telah dapat memenuhi syarat, segera dipromosikan ke golongan yang lebih tinggi tanpa membedakan suku, agama, ras, antar golongan dan keluarga.
 3. Gaji, diberikan minimal sama dengan Upah Minimum Regional (UMR) Jawa Tengah.
 4. Kolega kerja, perusahaan menyelenggarakan kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh karyawan khususnya supervisi, karyawan bulanan dan karyawan harian. Kegiatan tersebut dilakukan secara rutin pada setiap periode tertentu berupa arisan, olahraga, rekreasi dan lain-lain.
 5. Atasan, senantiasa dapat memberikan kebijakan, petunjuk, pengarahan, bimbingan, nasihat dan keteladanan kepada bawahannya masing-masing terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas. Di samping itu atasan juga harus berani mengusulkan kenaikan golongan bawahannya bagi yang telah dapat memenuhi syarat.

2. Kepuasan kerja karyawan supervisor, karyawan bulanan dan karyawan harian bagi pria dan wanita juga perlu ditingkatkan lagi. Langkah-langkah yang perlu dilakukan sama dengan untuk supervisi, karyawan bulanan dan karyawan harian, tetapi berbeda pada urutan prioritasnya. Prioritas tersebut menurut urutan faktor-faktor: kolega kerja, kesempatan promosi, pekerjaan itu sendiri, atasan dan gaji.
3. Lima faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan supervisor, bulanan dan harian baik pria maupun wanita, perlu ditingkatkan penanganannya secara lebih seksama, baik, tepat dan sungguh-sungguh. Penanganan dilakukan menurut skala prioritas dengan urutan faktor-faktor: atasan, kesempatan promosi, gaji, kolega kerja dan pekerjaan itu sendiri. Hal ini penting, karena di PT. Sritex ternyata kepuasan kerja karyawan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kelima faktor yang mempengaruhi, sesuai dengan urutan kekuatan hubungan tersebut di atas.

DAFTAR PUSTAKA

- Cherrington, David. J (1995). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. New York: Allyn & Bacon.
- Cooper, Carry L. and Peter Makin (1984). PSYCHOLOGY FOR PROFESSIONAL GROUPS : PSYCHOLOGY FOR MANAGERS. Macmillan : Macmillan Publishers Ltd.
- Dessler, Gary (1982). ORGANIZATION AND MANAGEMENT. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Fraser, T.M. (1983). HUMAN STRESS , WORK AND JOB SATISFACTION A CRITICAL APPROACH. Geneve : International Labour Organization.
- Henry Simamora (1995). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA. Edisi I Yogyakarta : STIE. YKPN.
- Herzberg, F (1966). WORK AND THE NATURE OF MAN. Cleveland : World Publishing.
- Joshi, Rama. J & Baldev R. Sharma (1997). "Determinants of Managerial Job Satisfaction in a Private Organization". INDIAN JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS (IJIR). Vol. 33 No. 1. July.
- Leung, Kwok, Peter B. Smith, Zhongming Wang, and Haifa Sun (1997). "Job Satisfaction in joint Venture Hotels in China". Beamish, Paulwand J. Peter Killing (Ed). COOPERATIVE STRATEGIES : ASIAN PACIFIC PERSPECTIVES. San Fransisco : The New Lexington Press.
- Luthan. Fred (1996). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. New York : Mc Graw-Hill.
- Maslow, H.A (1954). MOTIVATION AND PERSONALITY. New York : Harper & Row.
- Roustang, Guy. (1977). "Why Study Working Condition Via Job Satisfaction ?". INTERNATIONAL LABOUR REVIEW. Vol. 115 No. 3. May-June.

- Saifudin Azwar. (1977) REALIBILITAS DAN VALIDITAS. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Samsubar Saleh. (1996). STATISTIK NON PARAMETRIK. Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE).
- Sauser Jr., William I. and C. Michael York. (1978). "Sex Difference in Job Satisfaction : A Re Examination". PERSONAL PSYCHOLOGY. 31
- Siegel, Sidney. (1985). NONPARAMETRIC STATISTICS FOR THE BEHAVIORAL SCIENCES. Pennsylvania : Pennsylvania State University.
- Strauss, George and Leonard R. Sayles (1980). PERSONNEL : THE HUMAN PROBLEMS OF MANAGEMENT. New Delhi : Printice-Hall of India.
- Handoko, T. Hani, (1996). MANAJEMEN PERSONALIA DAN SUMBER DAYA MANUSIA. Edisi Kedua. Cetakan Kesepuluh. Yogyakarta: BPFE.
- Thurman, J.E. (1997). "Job Satisfaction : An International Overview". INTERNATIONAL LABOUR REVIEW. Vol. 117 No. 3. November-December.
- Vroom, V.H. (1964). WORK AND MOTIVATION. New York: Willey.