

**STUDI FAKTOR-FAKTOR PENENTU
KEPUASAN KERJA KARYAWAN**
(Studi pada Karyawan PR Djagung Padi Malang)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

SANDI NOOR HIMAWANTO
NIM 0410323121



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA
MALANG
2008

ABSTRAKSI

Dalam dunia bisnis Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan dan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, secara otomatis perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuannya dalam mengelola perusahaan tersebut serta mengatur karyawannya yang terdiri dari berbagai latar belakang. Hal ini bukan hal yang mudah karena perusahaan dituntut untuk mengerti dan memahami kebutuhan karyawan. Salah satu cara untuk mengetahui apa yang diinginkan dan diharapkan karyawan adalah dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berangkat dari kondisi seperti di atas maka terdapat untuk menyusun skripsi ini dengan judul “Studi Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan”. Dalam penelitian ini dilakukan penelitian pada Perusahaan Rokok Djagung Padi Malang, penulis mencoba mendeskripsikan seberapa tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada Perusahaan Rokok Djagung Padi Malang dengan menggambarkan melalui 4 faktor yang dikemukakan oleh Siagian yaitu Pekerjaan yang penuh tantangan, sistem penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan sikap orang lain dalam organisasi.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Dari penggambaran faktor-faktor penentu kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Siagian, dapat diketahui bahwa faktor-faktor tersebut sebagian besar hampir sama dengan beberapa pendapat ahli mengenai faktor-faktor penentu kepuasan kerja. Dari perhitungan dengan menggunakan analisis Persentase dan Mean dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi Malang berada pada level tinggi, sedangkan dengan menggunakan analisis Standar Deviasi dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi Malang memiliki tingkat kepuasan yang homogen atau relatif sama. Perhitungan juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tertinggi ada pada sub variabel sikap orang lain dalam organisasi, dan sub variabel terendah ada pada sub variabel pekerjaan yang penuh tantangan.

Saran yang dapat diberikan sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan yaitu bagi pihak pimpinan perusahaan disarankan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya walaupun hasil penelitian menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan cukup tinggi dan dengan diketahuinya tingkat kepuasan kerja karyawan yang mungkin masih belum sesuai 100% dengan harapan karyawan, maka pihak perusahaan dapat mengadakan penelitian lanjutan tentang faktor apa saja yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dan sebab-sebab kurang terpenuhinya harapan dari karyawan itu

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN

MOTTO

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

ABSTRAKSI..... i

KATA PENGANTAR..... ii

DAFTAR ISI..... iv

DAFTAR TABEL..... vii

DAFTAR GAMBAR..... viii

DAFTAR LAMPIRAN..... ix

BAB I PENDAHULUAN..... 1

- A. Latar Belakang..... 1
- B. Perumusan Masalah..... 3
- C. Tujuan Penelitian..... 3
- D. Kontribusi Penelitian..... 3
- E. Sistematika Pembahasan..... 4

BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 5

- A. Kepuasan Kerja..... 5
 - 1. Pengertian Kerja..... 5
 - 2. Pengertian Kepuasan Kerja..... 6
- B. Teori Kepuasan Kerja..... 9
- C. Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja..... 10
 - 1. Pengertian Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja..... 10
 - 2. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kepuasan Kerja..... 11
- D. Evaluasi Kepuasan Kerja..... 18

BAB III METODE PENELITIAN..... 20

- A. Jenis Penelitian..... 20
- B. Lokasi Penelitian..... 21
- C. Variabel dan Pengukuran..... 21
 - 1. Konsep dan Variabel..... 21

2. Definisi operasional Variabel.....	22
3. Skala Pengukuran	24
D. Populasi dan Sampel	25
1. Populasi Penelitian.....	25
2. Sampel Penelitian.....	26
E. Teknik Pengumpulan Data	28
1. Sumber Data.....	28
2. Metode Pengumpulan Data	28
3. Instrumen Penelitian.....	29
F. Pengujian Instrumen.....	29
1. Uji Validitas	29
2. Uji Reliabilitas	30
3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas	31
G. Analisis Data	34
Statistik Deskriptif	34

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	38
1. Sejarah Singkat Perusahaan	38
2. Struktur Organisasi	40
3. Personalia	43
4. Produksi dan Proses Produksi	45
5. Pemasaran	47
B. Gambaran Umum Responden	48
1. Jenis Kelamin.....	48
2. Umur Responden.....	49
3. Tingkat Pendidikan Responden.....	49
4. Masa Kerja Responden	50
5. Data Hasil Penelitian	50
C. Analisis dan Interpretasi.....	51
Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	51
1. Analisis Persentase.....	52
2. Analisis Mean dan Standar Deviasi	54
D. Pembahasan.....	58
1. Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan PR Djagung Padi Malang.....	58
2. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PR Djagung Padi Malang	61

BAB V PENUTUP..... 69

A. Kesimpulan	69
B. Saran.....	70

DAFTAR PUSTAKA 72

LAMPIRAN-LAMPIRAN 74

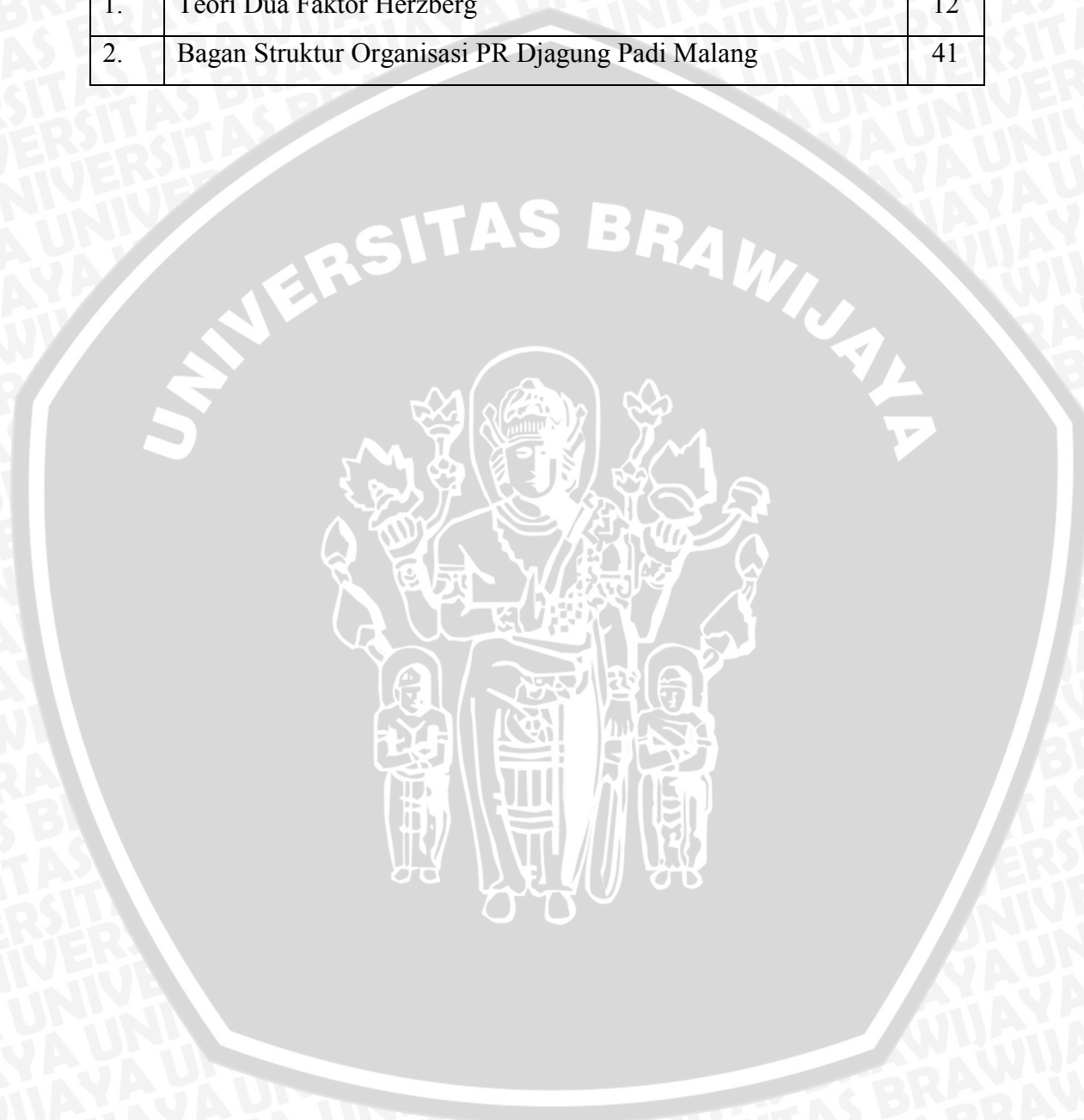


DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal.
1.	Variabel, Sub Variabel, Indikator, dan Item	22
2.	Penentuan Skor Jawaban Responden	25
3.	Jumlah Karyawan PR Djaung Padi Malang	26
4.	Daftar populasi karyawan PR Djaung Padi Malang	27
5.	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Sub Variabel Pekerjaan Yang Penuh Tantangan (A)	31
6.	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Sub Variabel Sistem Penghargaan Yang Adil (B)	32
7.	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Sub Variabel Kondisi Kerja Yang Mendukung (C)	33
8.	Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas Item Sub Variabel Sikap Orang Lain Dalam Organisasi (D)	34
9.	Jumlah Karyawan PR Djaung Padi malang Tahun 2008	44
10.	Jumlah, Jenis, dan Kegunaan peralatan yang dipergunakan dalam proses produksi PR Djaung Padi Malang	45
11.	Distribusi Jenis Kelamin Responden	48
12.	Distribusi Umur Responden	49
13.	Distribusi Tingkat Pendidikan Responden	49
14.	Distribusi Masa Kerja Responden	50
15.	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	51
16.	Persentase Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PR Djaung Padi Malang	53
17.	Mean dan Standar Deviasi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PR Djaung Padi Malang	54

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal.
1.	Teori Dua Faktor Herzberg	12
2.	Bagan Struktur Organisasi PR Djagung Padi Malang	41



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal.
1.	Kuesioner	74
2.	Tabulasi Jawaban Responden	77
3.	Analisis Validitas dan Reliabilitas A	80
4.	Analisis Validitas dan Reliabilitas B	82
5.	Analisis Validitas dan Reliabilitas C	85
6.	Analisis Validitas dan Reliabilitas D	88
7.	Analisis Deskriptif	91
8.	Surat Keterangan Selesai Penelitian	112



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi mengharuskan perusahaan berbenah diri guna mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi. Untuk itu Sumber Daya Manusia memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, betapapun canggihnya mesin dan peralatan jika tidak didukung dengan Sumber Daya Manusia maka semuanya tidak punya arti. Apalagi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia bisnis, secara otomatis perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kemampuannya dalam mengelola perusahaan tersebut serta mengatur karyawannya yang terdiri dari berbagai latar belakang. Hal ini bukan hal yang mudah karena perusahaan dituntut untuk mengerti dan memahami kebutuhan karyawan. Salah satu cara untuk mengetahui apa yang diinginkan dan diharapkan karyawan adalah dengan mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, dimana seseorang yang memiliki rasa puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai sikap yang positif terhadap organisasinya (Siagian, 1995:126).

Kepuasan kerja itu disebabkan oleh berbagai kondisi yang terdapat dalam perusahaan, bisa saja seorang karyawan merasakan kepuasan dalam lingkungan kerjanya tapi ia tidak merasa puas terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengetahui bagaimana kondisi yang dapat memberi kepuasan terhadap karyawan, hal ini bertujuan agar perusahaan dapat melakukan prioritas dalam melakukan perbaikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. As'ad (1998:104) berpendapat bahwa semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

Studi tentang kepuasan kerja tampaknya sudah waktunya lebih dimasyarakatkan. Gejolak demonstran para karyawan yang kian marak sebetulnya adalah salah satu indikator rendahnya kepuasan kerja. Para pimpinan

perusahaan mungkin belum memahami bagaimana kepuasan kerja itu bisa terpenuhi, dan faktor-faktor apa yang menentukan kepuasan kerja karyawannya.

Perusahaan dalam mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja bisa mempertimbangkan teori Hierarki kebutuhan oleh Maslow yang menjelaskan tentang apa yang dibutuhkan orang untuk memenuhi kebutuhannya, apabila seorang karyawan kebutuhannya belum terpenuhi maka karyawan tersebut akan menunjukkan perilaku yang kecewa, sebaliknya bila kebutuhannya terpenuhi, ia akan merasa puas dan memperlihatkan perilaku yang sangat baik. Salah satu kebutuhan dalam teori hierarki kebutuhan Maslow adalah Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan akan teman, kerjasama, adanya perhatian, dan lain-lain. Sebagai manusia yang merupakan makhluk sosial maka manusia membutuhkan interaksi dalam pergaulan sehari-hari. Dalam hal ini karyawan menginginkan suatu persahabatan dan interaksi yang lebih baik dengan orang lain, dimana karyawan ingin diterima dalam lingkungan kerjanya.

Hal tersebut sebagai cerminan dari salah satu faktor penentu kepuasan kerja yaitu hubungan antar karyawan, bila hubungan atau interaksi antar karyawan baik maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan berujung pada munculnya kepuasan kerja. Sedangkan faktor-faktor yang lain akan dibahas lebih lanjut pada penelitian ini.

Perusahaan Rokok Djagung Padi Malang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang industri rokok, struktur organisasi yang diterapkan adalah memakai sistem garis yaitu organisasi dengan wewenang yang berasal dari atas langsung turun ke bawah. Wewenang, keputusan dan kebijaksanaan langsung terpusat pada pimpinan.

PR Djagung Padi Malang dalam mencapai tujuan perusahaan dikelola secara profesional, kepuasan kerja karyawannya dapat didorong dengan adanya pembayaran, pemberian tunjangan, dan lain-lain, yang tentunya tidak lepas dari kondisi perusahaan itu sendiri, kondisi yang diharapkan adalah keselarasan antara keadaan yang ada dengan harapan-harapan karyawan.

Staff Personalia PR Djagung Padi Malang selalu berusaha untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan, sehubungan dengan hal tersebut kiranya perlu dilakukan studi tentang kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi malang

untuk mengetahui hal apa saja yang menentukan kepuasan kerja para karyawannya sehingga penelitian ini mengambil judul “ **Studi Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan**”

B. Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan kegiatan identifikasi untuk mempermudah penelitian, karena akan menjadi penentu dari langkah-langkah selanjutnya.

Bertitik tolak dari latar belakang masalah mengenai pentingnya terciptanya kepuasan kerja sebagai upaya peningkatan produktivitas perusahaan, maka permasalahan pokok penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa faktor -faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan ?.
2. Seberapa besar tingkat faktor-faktor tersebut dalam menentukan kepuasan kerja karyawan ?.

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Menggambarkan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan
2. Menggambarkan besarnya tingkat faktor tersebut dalam menentukan kepuasan kerja karyawan.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademik

Untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan terutama dalam bidang pendidikan menyangkut SDM khususnya bagi Fakultas Ilmu Administrasi jurusan Administrasi Bisnis.

2. Bagi Perusahaan

Untuk menentukan alternatif pemecahan masalah atau usaha yang tepat dalam rangka peningkatan produktivitas kerja dan sebagai bahan informasi dalam bidang kepegawaian sehingga dapat berguna dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan kepegawaian.

3. Bagi Peneliti

Untuk mengetahui, memahami, dan menambah pengetahuan mengenai Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan.

E. Sistematika pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas dan pemahaman dari keseluruhan skripsi ini maka secara garis besar dapat penulis uraikan sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini dibahas latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah ,tujuan penelitaian dan kontribusi penelitian

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab ini dikemukakan teori-teori yang berhubungan dengan judul skripsi dimana teori tersebut dapat dijadikan sebagai perbandingan dengan data yang ada.

BAB III : METODE PENELITIAN

Menguraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel yang digunakan, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis mencoba menganalisa menginterpretasikan hasil penelitian guna mengetahui faktor-faktor apa saja yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

BAB V : PENUTUP

Kesimpulan yang dikemukakan dalam bab ini berdasarkan pada analisa data dan saran-saran dapat diberikan setelah mengutarakan kesimpulan dari keseluruhan isi skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kerja

Dalam kehidupan di dunia, manusia tidak dapat membebaskan diri dari bekerja, sekalipun dapat makan dia tidak akan dapat berbuat demikian. Ada yang mengatakan bahwa orang bekerja jika lapar, tetapi pada kenyataannya mereka tetap bekerja meskipun mereka sangat kenyang dengan barang-barang materi. Arti bekerja bagi orang yang satu dengan yang lain terkadang berbeda, bekerja bagi seseorang mungkin merupakan permainan bagi orang lain, yaitu seseorang menganggap pekerjaan sebagai permainan, sementara orang lain menganggap permainan sebagai pekerjaan.

Kartono (1991) mengartikan kerja sebagai kegiatan sosial yang memiliki dua fungsi, yaitu : (1) fungsi ekonomis yang berarti memproduksi barang-barang dan jasa, (2) fungsi sosial, yaitu mengikat individu pada pola interaksi manusia dengan individu lain, karena dia harus bekerja sama dan berkomunikasi dengan orang lain dalam mempertahankan keberadaannya. Sedangkan Rachmat ([http:// members.tripod.com/~rub13/Budker.htm](http://members.tripod.com/~rub13/Budker.htm)) mengatakan Kerja adalah segala kegiatan ekonomis yang dimaksudkan untuk memperoleh upah, baik berupa kerja fisik material atau kerja intelektual

Welly yaitu Direktur SDM PT Telkom Bandung, pada Roundtable Discussion di Masjid Daarul Ihsaan, Telkom Bandung (<http://members.tripod.com/~rub13/Budker.htm>) menyampaikan pendapat yang sedikit berbeda karena meninjau dari sudut pandang agama islam,

“Kerja merupakan bagian dari budaya perusahaan yang merupakan pola tingkah laku dan nilai-nilai yang disepakati karyawan dalam bekerja (perilaku dalam menjalankan tugas, karir, promosi, reward dsb). Bekerja tidak hanya proses transaksi antara perusahaan dengan karyawan, tetapi merupakan wahana pengabdian kepada Allah dibidang kehidupan duniawi, sehingga bekerja lebih tulus dan tabah. Terdapat prinsip-prinsip kerja dalam islam, yaitu Kerja harus ditegakkan diatas dasar taqwa, kerja menentukan nilai manusia, kerja ditentukan oleh kualitas bukan kuantitas, kerja harus dilakukan dengan ilmu, kerja melahirkan ilmu, kerja harus dilakukan dengan konsisten, dan kerja yang paling baik adalah yang paling bermanfaat.”

Kerja memang memiliki arti yang bermacam-macam sesuai dengan bagaimana seseorang memandang apa arti dari kerja. Kerja membantu orang hidup sesuai dengan hatinya dan memungkinkan mereka mencapai tujuan pribadinya serta berbuat sesuai dengan cita-citanya.

Contoh yang ringan bisa kita ambil dari kebiasaan sehari-hari. Ketika bicara produktivitas, pasti berbeda antara orang yang bekerja dengan target di kepalanya dan orang yang bekerja tanpa ada target di kepalanya, pasti berbeda antara orang yang bekerja dengan mengembangkan tehnik dan orang yang bekerja dengan tanpa mengembangkan tehnik, pasti berbeda antara orang yang bekerja dalam keadaan marah dan orang yang bekerja dalam keadaan senang, pasti berbeda antara orang yang bekerja berdasarkan prioritas dan orang yang bekerja asal-asalan, pasti berbeda antara orang yang bekerja dengan konsep dan orang yang bekerja tanpa konsep. Ini contoh riil yang dapat dialami dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan uraian di atas tampak bahwa kerja mempunyai arti yang bermacam-macam sesuai dengan bagaimana seseorang memandang apa hakekat kerja. Seseorang dalam bekerja membawa sikap, harapan dan perilaku yang tumbuh dari pengalaman hidupnya, selain itu dia selalu menjaga keseimbangan kepribadiannya. Dengan demikian akan terdapat berbagai macam perilaku orang dalam bekerja, misalnya perilaku yang disebabkan kepuasan atau ketidakpuasan dalam bekerja. Perilaku yang demikian perlu dipelajari oleh seorang pengelola personalia.

2. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam usaha peningkatan kemampuan sumber daya manusia suatu organisasi. Apabila kepuasan kerja mereka terpenuhi, karyawan cenderung akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja, sebaliknya ketidakpuasan kerja akan mengakibatkan tingginya tingkat keluar masuk pekerja, ketidakhadiran, pemogokan, dan tindakan-tindakan lain yang merugikan organisasi.

Seorang karyawan berusaha memperoleh keuntungan dan kepuasan melalui pekerjaannya. Dia memperoleh kepuasan hidup kalau mempunyai kesempatan untuk bekerja. Lebih dari itu, kualitas pekerjaan merupakan komponen utama dari kualitas hidupnya. Oleh karena itu kepuasan kerja merupakan tujuan utama baginya.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya, semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, dan sebaliknya.

Ada beberapa definisi kepuasan kerja, Gibson, Ivancevich & Donnelly (1996:50) mengemukakan,

“Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dipunyai individu mengenai pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya., bila suatu pekerjaan dianggap menyenangkan ada dua kemungkinan yang dapat terjadi yakni pegawai tersebut bersikap lebih produktif/berprestasi atau bersikap jalan ditempat/stagnan. Sebaliknya bila suatu pekerjaan dianggap tidak/kurang menyenangkan akan muncul pula dua kemungkinan yakni karyawan tersebut bersikap stagnan dengan cara berusaha bertahan semampunya untuk melawan perasaan tidak menyenangkan itu atau bersikap apatis/ekstrim sehingga tidak peduli dengan produktifitas/prestasi kerjanya lagi.”

Kemudian Davis, dkk dalam Mangkunegara (2001:117) menjelaskan Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya. Dalam pencapaian kepuasan kerja, secara langsung atau tidak langsung ditentukan oleh hal-hal yang mendukung pencapaian kepuasan kerja tersebut baik dari dalam maupun luar lingkungan kerja

Pembicaraan mengenai kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebenarnya juga membicarakan masalah ketidakpuasan kerja (*job dissatisfaction*), karena reaksi terhadap suatu pekerjaan itu bisa berupa kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Tingkat terpenuhinya kebutuhan seseorang dalam bekerja menjadi faktor penentu timbulnya kepuasan atau ketidakpuasan kerja.

Wexley dan Yukl mengartikan kepuasan kerja sebagai “*the way an employee feels about his or her job*”. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan pekerjaannya. Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Davis & Newstrom, 2003:15). Kepuasan kerja mencerminkan sikap perasaan seseorang terhadap pekerjaannya ini tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Senada dengan pernyataan diatas, Handoko (2001:193) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Dari definisi tersebut dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja karyawan berasal dari diri karyawan itu sendiri dan setiap individu memiliki kepuasan kerja yang berbeda.

Definisi kepuasan kerja yang lain oleh Siagian (2003:295) ditinjau dari cara pandangnya, yaitu kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang, baik bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Apabila seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya, maka dia memiliki sikap positif dan bangga serta menilai tinggi pekerjaannya. Karyawan akan merasa puas apabila aspek-aspek pekerjaan dan dirinya mendukung dan sebaliknya akan merasa tidak puas apabila aspek-aspek tersebut tidak mendukung. Seorang pimpinan harus selalu memperhatikan suatu kondisi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja dapat dengan cepat timbul dan dengan cepat menurun.

Robbins (2001:24) mengemukakan, kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang

diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Seorang karyawan dalam suatu perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, dan hasrat yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat terpenuhi di tempat ia bekerja. Kepuasan kerja akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dengan kenyataan yang didapat di tempat ia bekerja.

Cherington (1994:182) mengemukakan bahwa kepuasan kerja tidak nampak secara nyata, tetapi berwujud dalam hasil kerja seseorang, kepuasan kerja pada dasarnya merujuk pada seberapa besar seorang pekerja menyukai pekerjaannya. Oleh karena itu kepuasan kerja tidak dapat diobservasi secara langsung, tetapi dapat diketahui dari pernyataan dan perilaku seseorang, akan nampak bila seseorang kehilangan keyakinan atas pekerjaannya, maka ketidakpuasan kerja akan terjadi kemudian dia cenderung meninggalkan pekerjaan atau mengurangi usahanya.

Berdasarkan uraian tentang kepuasan kerja di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan, sebagai berikut :

- Kepuasan kerja adalah ungkapan senang seorang pekerja atas terpenuhi kebutuhannya dalam bekerja
- Kepuasan kerja tergantung pada seberapa tingkat terpenuhinya kebutuhan selama bekerja
- Kepuasan kerja akan nampak bila seorang pekerja benar-benar menyukai pekerjaannya.

B. Teori Kepuasan Kerja

Sigit (2003:119) mengemukakan teori tentang kepuasan kerja,yaitu:

1. *Fullfillment Theory* (Teori Pemenuhan) menurut teori ini kepuasan kerja ialah fungsi dari kebutuhan, kebutuhan disini diartikan sebagai kekurangan/kekosongan batiniah yang bersifat psikologis dan phsiologis yang tidak dapat dipantau. Kekosongan batiniah ini diisi, dan dengan demikian maka puaslah kerjanya.
2. *Reward Theory* (Teori Imbalan), menurut teori ini kepuasan adalah fungsi dari imbalan yang diterima seseorang baik mengenai jumlahnya maupun kapan waktu diterimanya berpengaruh terhadap tingkat kepuasannya, seberapa besar kepuasannya tergantung pada penilaian yang dilakukan oleh penerimanya.

3. *Discrepancy Theory* (Teori Kesenjangan), menurut teori ini kepuasan kerja dipengaruhi oleh harapan dari pekerja. Kepuasan kerja merupakan akibat dari perbandingan antara apa yang seharusnya diterima dan apa yang nyata diterima. Jika ia menerima lebih besar dari apa yang diharapkan, ia akan puas, sebaliknya jika ia menerima kurang dari yang diharapkan, ia akan tidak puas.
4. *Equity Theory* (Teori Keadilan), teori ini memperbandingkan dengan orang lain mengenai korban dan hasil. Jika ia merasa dibayar lebih, maka ia merasa puas, sebaliknya jika ia merasa kurang dari yang diperbandingkan, ia akan merasa tidak puas.

C. Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja

1. Pengertian Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan ungkapan emosi pekerja sesuai dengan pengalamannya dalam bekerja. Ungkapan emosi tersebut tercermin antara lain dalam tingkat unjuk kerja, tingkat semangat bekerja, tingkat kedisiplinan bekerja, ekspresi dalam kerja, dan pernyataan-pernyataan yang dilontarkan.

Beberapa faktor yang berperan dalam menentukan kepuasan kerja yaitu, hal-hal yang diterima atau dirasakan dan kejadian-kejadian yang dialami pada masa lalu yang berhubungan dengan situasi dan kondisi kerja yang pastinya turut serta dalam menentukan kepuasan kerja. Besar kecilnya faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja tersebut relatif tidak sama. masing-masing faktor tersebut oleh pekerja ada yang dianggap sebagai sesuatu yang penting dan berarti dalam kerjanya, sementara faktor yang lain dianggapnya sebagai sesuatu yang tidak begitu penting, bahkan kecil sekali artinya. Perbedaan persepsi mengenai penting tidak atau berarti tidaknya faktor-faktor tersebutlah yang menimbulkan persepsi bahwa besarnya masing-masing faktor tersebut relatif tidak sama.

Menjadi kewajiban setiap pimpinan perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik dan secara langsung akan menentukan prestasi karyawan.

2. Faktor-Faktor yang Menentukan Kepuasan Kerja

Persepsi setiap orang terhadap suatu obyek adalah berbeda, oleh karena itu maka analisis tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja juga berbeda. Antara ahli yang satu dengan ahli yang lain berlainan dalam menyimpulkan faktor penentu kepuasan kerja, bahkan terkadang terdapat pertentangan di antara mereka.

Seorang ahli yang dikenal sebagai pelopor dalam hal identifikasi faktor kepuasan kerja, yaitu Herzberg (1969) membedakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi dua, yaitu faktor pendorong dan faktor penyetat yang akan dijabarkan sebagai berikut:

Faktor-faktor pendorong terdiri dari:

- Prestasi (*achievement*), yaitu keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan suatu tugas, keberhasilan dalam menyelesaikan suatu masalah, keberhasilan dalam mengatasi tantangan.
- Pengakuan (*recognition*), yaitu perilaku, atau perbuatan seseorang sebagai perwujudan dari pengakuan.
- Pekerjaan itu sendiri (*work itself*), yaitu perasaan-perasaan yang timbul pada diri seseorang sebagai reaksi selama melaksanakan suatu pekerjaan.
- Tanggung Jawab (*responsibility*), yaitu pemberian wewenang kepada seseorang untuk melaksanakan suatu tugas atau memikul tanggung jawab
- Kemajuan (*advancement*), yaitu kesempatan seseorang untuk meningkat maju dalam karirnya.

Sedangkan Faktor-faktor penyetat terdiri dari :

- Gaji (*salary*), yaitu segala penghasilan yang berupa uang, termasuk yang di dalamnya gaji, upah, tunjangan, honorarium, premi, dan sebagainya.
- Kedudukan (*status*), yaitu hal-hal atau fasilitas yang merupakan tanda kelengkapan suatu pangkat atau jabatan.
- Kemungkinan untuk tumbuh (*possibility of growth*), yaitu kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.
- Hubungan dengan rekan sekerja (*relation with peers*), yaitu hubungan-hubungan antar rekan sekerja yang sederajat.
- Hubungan dengan bawahan (*relation with subordinates*), yaitu hubungan dengan bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas pekerjaan.
- Hubungan dengan atasan (*relation with superiors*), yaitu hubungan para bawahan dengan atasan.
- Kebijakan dan administrasi (*policy and administration*), yaitu cara-cara pendekatan yang dilakukan dalam organisasi untuk pengaturan kerja.

- h. Kondisi kerja (*work codition*), yaitu kondisi-kondisi kerja yang mencakup keadaan lingkungan fisik kerja serta fasilitas-fasilitas kerja yang lain.
- i. Supervisi teknis (*technical supervision*), yaitu cara-cara atasn dalam memberikan supervisi terhadap bawahan.
- j. Kehidupan pribadi (*personal life*), yaitu perasaan-perasaan yang timbul dalam keluarga sebagai akibat dari pekerjaan karyawan.
- k. Keamanan kerja (*job security*), yaitu jaminan-jaminan yang memberikan rasa aman dan tenteram dalam bekerja.

Hasil analisis mengenai faktor pendorong dan faktor penyeahat tersebut menunjukkan adanya dua kontinum yang independen, yang digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1
Teori Dua Faktor Herzberg

FAKTOR PENYEHAT (Lingkungan)		FAKTOR PENDORONG (Pekerjaan)	
Ketidakpuasan Kerja	Tidak adanya Ketidakpuasan Kerja	Tidak adanya Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja

Sumber : modifikasi dari Gordon (1991:143)

Berdasarkan gambar tersebut dapat dipahami bahwa keberadaan faktor-faktor pendorong akan menimbulkan kepuasan kerja, dan ketidakberadaanya menimbulkan tidak adanya kepuasan kerja tetapi tidak sampai menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sementara itu ketidakberadaan faktor-faktor penyeahat akan menimbulkan ketidakpuasan dalam kerja, sedangkan keberadaannya akan menimbulkan ketidakberadaan ketidakpuasan dalam bekerja, tetapi tidak sampai menimbulkan kepuasan kerja (Herzberg,1969)

Pendapat Herzberg tentang Gaji yang hanya berfungsi sebagai Faktor penyeahat dan bukan faktor pendorong kerja saat ini tidak relevan, gaji memiliki pengaruh yang sangat kuat hal dalam hal kepuasan kerja, gaji dapat menolong karyawan dalam memuaskan berbagai kebutuhan. Bahkan seringkali terjadi demo karyawan yang menuntut adanya perubahan gaji, ini membuktikan bahwa gaji yang baik akan menimbulkan kepuasan kerja.

Siagian (2003:128) mengemukakan ada empat faktor yang turut berperan dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

a. Pekerjaan yang penuh tantangan

Dewasa ini telah umum diketahui bagi sebagian besar pekerja, pekerjaan yang tidak menarik misalnya karena sangat teknis dan *repetitive* sehingga tidak lagi menuntut imajinasi, inovasi, dan kreatifitas dalam pelaksanaannya merupakan salah satu sumber ketidakpuasan yang tercermin pada tingkat kebosanan yang tinggi. Memang tidak dapat disangkal, di setiap organisasi ada saja yang berpandangan minimalis yang berarti bahwa tingkat kepuasannya sudah dirasakan tinggi apabila ia telah menyelesaikan tugasnya berdasarkan standar dan mutu yang paling minimal. Akan tetapi tipe orang yang demikian dapat dikatakan kecil jumlahnya.

Pada umumnya pekerja terdiri dari mereka yang walaupun tidak tergolong maksimalis paling sedikit ingin menunjukkan hasil karya yang melebihi sekedar persyaratan minimal, karena itu pekerjaan yang mengandung tantangan apabila terselesaikan dengan baik merupakan salah satu sumber kepuasan kerja.

b. Sistem penghargaan yang adil

Dalam kehidupan organisasional, masalah keadilan sesungguhnya adalah masalah persepsi. Secara sederhana dinyatakan bahwa biasanya seseorang akan merasa diperlakukan secara adil apabila perlakuan itu menguntungkannya dan sebaliknya merasa diperlakukan tidak adil apabila perlakuan itu dilihatnya sebagai sesuatu hal yang merugikan. Dalam kehidupan berkarya, persepsi itu dikaitkan dengan berbagai hal diantaranya soal pengupahan dan penggajian, sistem promosi, dan kondisi kerja.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Relevan untuk menekankan bahwa meskipun benar, efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja pada analisis terakhir tergantung pada unsur manusia dalam organisasi, tetapi diperlukan kondisi kerja yang mendukung, hal ini antara lain berarti tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai. Sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan, betatapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan, tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya.

d. Sikap orang lain dalam organisasi

Seperti diketahui manusia tidak bisa hidup sendiri. dalam kehidupan organisasional, seseorang mau tidak mau harus melakukan interaksi dengan orang lain, apakah itu rekan sekerjanya, atasannya, dan bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, para bawahan. keharusan melakukan interaksi itu timbul karena adanya saling ketergantungan dan keterkaitan antara satu tugas dengan tugas lain.

Espector (1997:8) menyebutkan ada sembilan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

- a. *Pay* → *satisfaction with pay and pay raises*
- b. *Promotion* → *satisfaction with promotion opportunities*
- c. *Supervision* → *satisfaction with the person's immediate supervisor*
- d. *Fringe benefits* → *satisfaction with fringe benefits*
- e. *Contingent rewards* → *satisfaction with rewards (not necessarily monetary) given for good performance*
- f. *Operating conditions* → *satisfaction with rules and procedures*
- g. *Co workers* → *satisfaction with co workers*
- h. *Nature of work* → *satisfaction the type of work done*
- i. *Communication* → *satisfaction with communication within the organization*

Dari sembilan faktor di atas dapat dijabarkan sebagai berikut, yang pertama adalah kepuasan kerja dapat dilihat dari besarnya pembayaran dan kenaikan tingkat pembayaran, yang kedua adanya kesempatan untuk promosi, yang ketiga hubungan antara penyelia dengan bawahannya, yang keempat keuntungan tambahan, yang kelima adalah pemberian penghargaan atas baiknya pencapaian yang dihasilkan oleh karyawan, penghargaan tersebut tidak selalu berupa uang, yang keenam adalah aturan dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan, yang ketujuh adalah rekan sekerja, yang kedelapan adalah jenis pekerjaan apa yang dilakukan, yang kesembilan adalah bagaimana komunikasi yang ada dalam perusahaan itu.

Gibson (1996:153) mengidentifikasi lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja , yaitu :

- a. Pembayaran ; suatu jumlah yang diterima dan keadaan yang dirasakan dari pembayaran.
- b. Pekerjaan; sampai sejauh mana tugas kerja itu dianggap menarik dan memberi kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab
- c. Kesempatan promosi; adanya kesempatan untuk maju
- d. Penyelia; kemampuan penyelia untuk memperlihatkan ketertarikan dan perhatian kepada pekerja
- e. Rekan Sekerja; sampai sejauh mana rekan sekerja bisa bersahabat, kompeten, dan mendukung.

Atasan harus berusaha agar kepemimpinannya dapat diterima oleh orang yang dipimpinnya, oleh karena itu seorang atasan harus orang yang penuh tanggung jawab, ikut dalam kesukaran, kesedihan, dan kegembiraan

dari karyawan yang dipimpinnya, atau dengan kata lain dia mempunyai sifat *membership*. Upah atau gaji merupakan faktor yang tidak boleh diabaikan dalam membina moral kerja karyawan, perlu diperhatikan pula kelancaran/penyampaian hak-hak dari karyawan. Hubungan antara rekan sekerja juga memiliki pengaruh yang besar, bila hubungan itu bersifat kekeluargaan, seperti saling menghargai, menghormati, dan memperlakukan sesama karyawan dengan baik, maka akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja disebutkan oleh Robins (2001:149) :

- a. Kerja yang secara mental menantang, Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- b. Ganjaran yang pantas, Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung, Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor

- lingkungan lain seharusnya tidak eskترم (terlalu banyak atau sedikit).
- d. Rekan kerja yang mendukung, Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
 - e. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan, Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehhjadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.
 - f. Gen (faktor keturunan), sebanyak 30 persen dari kepuasan individual dapat dijelaskan oleh keturunan. Analisis tentang data kepuasan bagi sampel individual terseleksi selama periode 50 tahun menemukan bahwa hasil individual itu mantap secara konsisten sepanjang waktu, bahkan bila orang-orang ini berganti majikan untuk manan mereka bekerja dan kedudukan mereka. Riset ini dan riset lainnya mengemukakan bahwa sebagian besar dari kepuasan beberapa orang ditentukan secara genetis. Artinya, disposisi seseorang terhadap hidup (positif atau negatif) ditentukan oleh bentukan genetiknya, bertahan sepanjang waktu dan dibawa serta ke dalam disposisinya terhadap kerja. Dengan adanya bukti ini, mungkin baik bahwa, sekurang-kurangnya bagi beberapa karyawan, tidak banyak yang dapat dilakukan manajer untuk mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Manipulasi karakteristik jabatan, kondisi kerja, imbalan, dan kecocokan pekerjaan bisa mempunyai efek yang kecil. Hal ini menyarankan bahwa para manajer hendaknya memusatkan perhatian pada seleksi karyawan, jika kita ingin memuaskan karyawan, pastikan bahwa kiat menyaring keluar pembuat masalah yang negatif, yang tidak bisa menyesuaikan diri, yang membuat kacau, dan yang mendapatkan sedikit kepuasan dalam segala sesuatu di sekitar pekerjaan mereka.

Berdasarkan pendapat dari berbagai ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka penelitian ini akan memfokuskan kajian dari teori yang dikemukakan oleh Siagian yang

mengemukakan bahwa kepuasan kerja seorang karyawan ditentukan oleh empat faktor yaitu, Pekerjaan yang penuh tantangan, Sistem penghargaan yang adil, Kondisi kerja yang mendukung, dan Sikap orang lain dalam organisasi. Walaupun Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan yang dikemukakan oleh Siagian hanya berjumlah empat, tetapi empat faktor tersebut bila ditinjau dari definisi yang dikemukakan oleh Siagian sudah mewakili beberapa faktor yang dikemukakan oleh para ahli yang lain.

Yang pertama adalah Pekerjaan yang penuh tantangan, hampir setiap ahli menyebutkan faktor ini sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yang kedua adalah Sistem penghargaan yang adil, Definisi yang diberikan oleh Siagian mencakup berbagai hal diantaranya soal pengupahan dan penggajian, sistem promosi, dan kondisi kerja. Hal ini oleh ahli lain dikemukakan sebagai faktor yang berdiri sendiri, tetapi Siagian menjelaskan bahwa pengupahan dan penggajian, sistem promosi, dan kondisi kerja merupakan satu lingkup faktor yaitu Sistem penghargaan yang adil

Yang ketiga adalah Kondisi kerja yang mendukung, dalam faktor ini telah mewakili beberapa faktor yang dikemukakan oleh Espector, yaitu *Operating conditions, satisfaction with rules and procedures* (kondisi-kondisi kerja yang mencakup keadaan lingkungan fisik kerja serta fasilitas-fasilitas kerja yang lain) dan Keamanan kerja (jaminan-jaminan yang memberikan rasa aman dan tenteram dalam bekerja)

Yang keempat adalah Sikap orang lain dalam organisasi, Siagian menjelaskan bahwa seseorang mau tidak mau harus melakukan interaksi dengan orang lain, apakah itu rekan sekerjanya, atasannya, dan bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, para bawahan. Hal tersebut telah mewakili beberapa faktor kepuasan kerja yang dikemukakan para ahli lain yaitu: Herzberg (Hubungan dengan rekan sekerja, Hubungan dengan bawahan, Hubungan dengan atasan, dan Supervisi teknis), Espector (Supervision, Co workers and Communication), Gibson (Penyelia dan Teman sekerja) dan Robbins (Rekan kerja yang mendukung)

D. Evaluasi Kepuasan Kerja

Karyawan dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Karyawan memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan, apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moril yang rendah. Adalah menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja

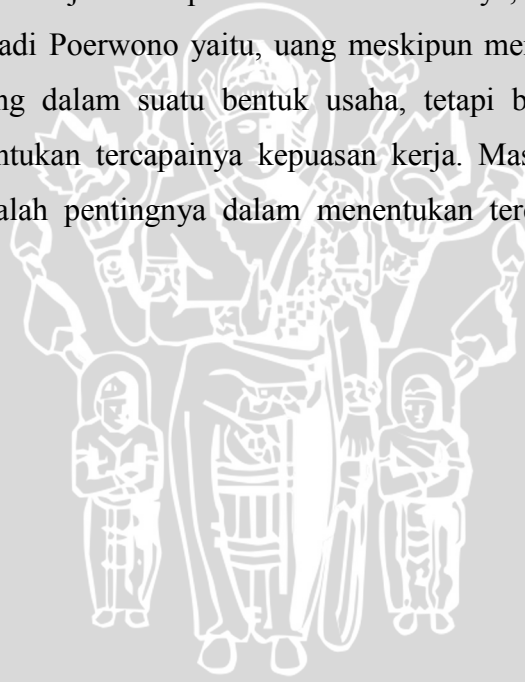
Karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Untuk itu merupakan keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja yang membuat karyawan puas bekerja di perusahaan.

Kepuasan kerja timbul apabila hubungan antara ganjaran intrinsik dapat dikendalikan oleh diri sendiri dan ganjaran ekstrinsik dikendalikan oleh perusahaan, seperti: upah, promosi, simbol status, dan pengakuan formal. Kepuasan Kerja karyawan akan terwujud bila suatu organisasi dapat mengembangkan produktivitas dengan menciptakan kondisi-kondisi kerja yang menyenangkan, upah yang wajar, pengawasan yang bijaksana serta jenis-jenis penghargaan lain yang diberikan (Wexley & Yuki, 1992).

Dijelaskan pula bahwa Evaluasi Kepuasan Kerja merupakan suatu metode untuk membandingkan jenis pekerjaan dengan tingkat kepuasan kerja yang diperoleh oleh karyawan (Dov Elizur, 1994:3). Sasaran evaluasi kepuasan kerja penting untuk promosi, perencanaan karir dan pembinaan personalia, serta sebagai pembanding upah.

Dalam bidang perindustrian terdapat enam sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja diperoleh. Sasaran tersebut adalah uang, wibawa dan kedudukan, keamanan, pengakuan, rasa memiliki dan kreativitas (Fraser,1992:42).

Evaluasi kepuasan kerja yang telah banyak dilakukan berdasarkan suatu tinjauan yang luas dari kepustakaan sampai pada satu kesimpulan bahwa banyak perusahaan berkeyakinan jika pendapatan, gaji atau *salary* merupakan faktor utama yang menentukan kepuasan karyawan, sehingga ketika perusahaan merasa sudah memberikan gaji yang cukup, ia merasa bahwa karyawannya sudah puas. Sebenarnya kepuasan kerja karyawan tidak mutlak ditentukan oleh gaji semata, banyak faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan yang telah dijelaskan pada ulasan sebelumnya, hal ini ditegaskan oleh pernyataan Hadi Poerwono yaitu, uang meskipun merupakan salah satu faktor yang penting dalam suatu bentuk usaha, tetapi bukan satu-satunya faktor yang menentukan tercapainya kepuasan kerja. Masih terdapat faktor lain yang tidak kalah pentingnya dalam menentukan terciptanya kepuasan kerja.



BAB III METODE PENELITIAN

Penyusunan skripsi adalah suatu kegiatan ilmiah, oleh karena itu diharapkan pada mahasiswa dalam penyusunan skripsi terlebih dahulu harus mengadakan penelitian, hal ini disebabkan tujuan dari penelitian itu sendiri yaitu untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan.

Di dalam melaksanakan penelitian harus didasarkan pada suatu metode dalam penyusunan skripsi.

A. Jenis Penelitian

Ditinjau dari tujuannya penelitian ini tergolong penelitian deskriptif, karena sesuai dengan tujuannya yaitu mendapatkan informasi secara lengkap dan akurat mengenai faktor penentu kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini tidak diarahkan untuk menguji hipotesis, peneliti hanya mengidentifikasi faktor penentu kepuasan kerja karyawan.

Menurut David Kline dalam Sugiyono (2005:11) penelitian deskriptif adalah Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Pernyataan tersebut memperjelas bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang berusaha menjawab pertanyaan seperti, apakah *Faktor-Faktor yang menentukan Kepuasan Kerja Karyawan*. Kata-kata yang dicetak miring adalah variabel yang diteliti, yang bersifat mandiri.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah survei. Menurut Singarimbun (1995) berdasarkan ruang lingkupnya (yaitu sensus atau survei sampel) dan subjeknya (yaitu hal yang nyata atau tidak nyata) survei dapat dikategorikan menjadi empat : (1) sensus tentang hal-hal yang nyata, (2) sensus tentang hal-hal yang tidak nyata, (3) survei sampel tentang hal-hal yang nyata, (4) survei sampel tentang hal-hal yang tidak nyata. Penelitian ini dapat dikategorikan survei sampel tentang hal-hal yang tidak nyata. Karena pertama, dalam penelitian ini data yang dikumpulkan adalah berupa pendapat yang tidak dapat diamati secara langsung, melainkan harus diketahui berdasarkan jawaban yang

diberikan oleh responden terhadap kuesioner yang ada ; kedua, dalam penelitian ini subyek penelitian tidak diambil secara keseluruhan, melainkan sebagian saja yang diambil sebagai sampel penelitian.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dimana penelitian dilakukan. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Rokok Djagung Padi Malang, yang berlokasi di Jalan Ki Ageng Gribig 316 Malang, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan tidak dapat dipungkiri walaupun membahayakan kesehatan, sektor industri rokok merupakan industri yang memberikan keuntungan besar bagi negara, tetapi terkadang kepuasan kerja karyawannya kurang diperhatikan, oleh karena itu penelitian ini dilakukan pada PR Djagung Padi Malang yang merupakan salah satu pabrik rokok besar di kawasan Malang Timur.

C. Variabel dan Pengukuran

1. Konsep dan Variabel

Ada unsur-unsur yang merupakan perangkat pokok ilmiah. Unsur-unsur ini adalah konsep, definisi operasional, variabel, indikator dan item. Sehingga berdasar hal tersebut maka seorang peneliti perlu memiliki pengetahuan yang baik tentang berbagai unsur penelitian.

Konsep menurut Nazir, (2003:148) menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Tujuan konsep adalah untuk menyederhanakan pemikiran dengan cara menggabungkan sejumlah peristiwa-peristiwa dibawah suatu judul yang umum. Peranan konsep dalam penelitian sangat besar karena dia adalah yang menghubungkan dunia teori dan dunia observasi, antara abstrak dan realitas.

Penelitian ini hanya memuat satu konsep yaitu konsep kepuasan kerja yang dapat dijelaskan sebagai berikut, Kepuasan kerja adalah suatu keadaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Menurut Sutrisno Hadi dalam Arikunto (2002:94), Variabel adalah gejala yang bervariasi, misalnya Jenis kelamin, karena jenis kelamin mempunyai variasi, yaitu pria dan wanita. Gejala adalah objek penelitian, sehingga variabel adalah objek penelitian yang bervariasi. Penelitian ini menggunakan satu variabel kontinu, variabel kontinu adalah variabel yang dapat ditentukan nilainya dengan jarak jangkauan tertentu dengan desimal yang tak terbatas (Nazir,2003). Variabel dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja.

2. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional menurut Nazir (2003:152) merupakan definisi yang diberikan kepada suatu variabel atau konstruk dengan cara memberi arti, atau menspesifikasikan kegiatan ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Penelitian ini dimaksudkan untuk memperjelas konsep

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja masih merupakan variabel yang kompleks, karena itu perlu dirinci lagi menjadi sub variabel-sub variabel. Kemudian sub variabel-sub variabel tersebut dapat diukur lebih mudah jika dirumuskan indikator-indikatornya (gejala-gejala yang tampak)

Selanjutnya secara rinci variabel yang akan diteliti dapat dijabarkan dalam tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1

Variabel, Sub Variabel, Indikator, dan Item

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Item
Kepuasan Kerja Karyawan	Pekerjaan yang penuh tantangan	Keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan	Tantangan yang diberikan perusahaan sesuai dengan kemampuan
			Berhasil mengatasi masalah yang timbul dalam bekerja
		Keberhasilan dalam mengatasi tantangan	Berhasil menyelesaikan tantangan dengan baik Mampu bekerja melebihi standar dan mutu

	Sistem penghargaan yang adil	Banyaknya gaji yang diterima	Gaji yang diterima sudah memadai
			Gaji yang diterima sesuai dengan hasil kerja
		Banyaknya tunjangan yang diterima	Tunjangan tambahan diterima bila pekerjaan diselesaikan dengan baik
			Tunjangan yang diterima cukup besar
		Layanan pemberian gaji	Layanan pemberian gaji yang baik
			Layanan pemberian gaji selalu tepat waktu
	Jaminan hari tua	Kesempatan promosi	Kesempatan yang luas untuk promosi
			Persyaratan yang mudah untuk promosi
		Jaminan hari tua	Jaminan hari tua yang diberikan oleh perusahaan sudah cukup memadai
			Jaminan hari tua yang diberikan sudah sesuai dengan pengabdian
		Jaminan perlindungan hak kerja	Perlindungan yang baik dari perusahaan terhadap hak kerja
			Hak-hak karyawan diberikan dengan tepat
	Kondisi kerja yang mendukung	Tingkat keamanan peralatan yang dipakai	Keamanan peralatan sudah terjamin
			Setiap peralatan ada petunjuk penggunaan
		Persediaan peralatan kerja	Alat-alat kerja yang ada sudah memadai
			Persediaan alat kerja sesuai dengan jenis pekerjaan
		Keluasan ruangan kerja	Ruang kerja sudah luas
			Ruang kerja sudah nyaman
		Penerangan ruangan	Ruang kerja sudah terang

		kerja	Penerangan di setiap ruangan sudah memadai
		Lokasi ruang kerja	Lokasi ruang kerja saya mudah dijangkau
			Lokasi ruang kerja sesuai keperluan
		Ventilasi ruang kerja	Ventilasi ruang kerja sudah baik
			Sirkulasi udara di ruangan kerja sudah diperhatikan
	Sikap orang lain dalam organisasi	Hubungan kerja dengan karyawan lain	Hubungan yang baik antara sesama karyawan
			Mudah menjalin hubungan dengan sesama karyawan
		Hubungan dengan penyelia	Hubungan yang baik dengan penyelia
			Penyelia sudah memberikan pengarahan yang tepat dalam melaksanakan pekerjaan
		Hubungan dengan atasan	Atasan memperhatikan setiap karyawan
			Atasan mendengarkan kritik dan saran dari karyawan
			Atasan memiliki rasa kekeluargaan yang baik

3. Skala Pengukuran

Setelah ditetapkan item-item dari variabel yang ada, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan pengukuran atas variabel-variabel tersebut, dimana untuk mengukur tanggapan responden dalam penelitian ini dipergunakan skala Likert. Menurut Sugiyono (2006:134) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Berikut ini merupakan contoh jawaban dan skor yang diberikan untuk setiap item pertanyaan seperti terlihat pada Tabel 2 :

Tabel 2
Penentuan Skor Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi Penelitian

Penjelasan Wibisono (2002), tentang pengertian populasi sebagai entitas yang lengkap dapat terdiri dari orang, kejadian, atau benda yang memiliki jumlah karakteristik yang umum. Populasi dapat juga disebut sebagai parameter, yaitu berkaitan dengan keseluruhan sumber data potensial dalam acuan/lingkup penelitian yang ditetapkan Chao (dalam Setyadin,2005). Populasi juga dapat diartikan sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono,2005:72). Definisi yang lebih singkat dikemukakan oleh Arikunto (2002:108), yaitu Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Berdasarkan beberapa pendapat seperti pada paparan dapat disimpulkan bahwa, populasi merupakan keseluruhan subyek penelitian yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan diambil suatu kesimpulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PR. Djagung Padi Malang. Jumlah karyawan keseluruhan adalah 346 orang karyawan yang terbagi atas beberapa bidang kerja. Untuk lebih jelasnya tentang jumlah populasi penelitian ini, diuraikan dalam tabel 3 berikut:

Tabel 3
Jumlah Karyawan PR Djagung Padi Malang

Keterangan	Jumlah
Karyawan Borongan	265 orang
Karyawan Harian Produksi	20 orang
Karyawan Harian Campuran	31 orang
Staff	6 orang
Sales, Satpam, Driver	24 orang
TOTAL	346 orang

Sumber: PR Djagung Padi Malang tahun 2008

2. Sampel Penelitian

Pengertian sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002:109). Menurut Sugiyono (2005:73), sampel sebagian bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Sedangkan Wibisono (2002) mengemukakan bahwa, sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap mewakili populasi. Beberapa pengertian sampel seperti pada paparan, dapat disimpulkan pengertian sampel sebagai bagian terpenting populasi yang harus mewakili karakteristik dari populasi. Sesuai yang dikemukakan oleh Mardalis (2003:56), pada hakekatnya penggunaan sampel dikarenakan peneliti sulit untuk melakukan penelitian kepada seluruh populasi, hal ini mengingat keterbatasan biaya, waktu, dan tenaga.

Penelitian ini adalah penelitian sampel. Penelitian sampel merupakan penelitian yang penelitinya bermaksud menggeneralisasikan hasil penelitian sampelnya, selain itu juga karena jumlah subjeknya yang terlalu banyak sehingga perlu memperhatikan kemampuan peneliti dalam mengumpulkan data, maka dipilihlah penarikan sampel.

Proses pengambilan sampel disebut dengan *sampling*. Terdapat beberapa faktor yang menjadi pertimbangan dalam *sampling*, yaitu: (a) membatasi daerah populasi; (b) mendaftar seluruh unit yang menjadi anggota populasi; (c) menentukan sampel yang akan dipilih; dan (d) menentukan teknik *sampling*.

Hasil penelitian yang baik dan mencerminkan populasi memerlukan teknik pengambilan sampel yang sesuai. Menurut Hadi (dalam Narbuko, 2003), pada dasarnya terdapat dua teknik pengambilan sampel, yaitu teknik *random sampling* dan teknik *non random sampling*. Pengertian teknik *random sampling* sebagai teknik pengambilan sampel yang semua individu dalam populasi baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama diberi kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Teknik *non random sampling* adalah cara pengambilan sampel yang tidak semua anggota populasi diberi kesempatan untuk dipilih menjadi sampel.

Penelitian ini termasuk tentang perilaku organisasi karyawan, yang banyaknya karyawan atau subjek yang terdapat pada tiap bidang kerja tidak sama, oleh karena itu teknik pengambilan sampelnya menggunakan teknik *random sampling* dengan jenis *disproporsional random sampling*. Teknik *disproporsional random sampling* ini dilakukan agar memperoleh sampel yang representatif dengan jumlah anggota tiap wilayah yang kurang proporsional, pengambilan subjek dalam masing-masing strata/wilayah, yang kemungkinan terdapat wilayah yang diambil anggotanya secara keseluruhan.

Sehubungan dengan penelitian ini hanya membatasi pada karyawan yang mendapatkan promosi dan tunjangan hari tua, dalam hal ini karyawan borongan tidak termasuk populasi, karena itu jumlah populasi hanya 81 orang, yaitu:

Tabel 4
Daftar populasi karyawan PR Djagung Padi Malang

Keterangan	Jumlah
Karyawan Harian Produksi	20 orang
Karyawan Harian Campuran	31 orang
Staff	6 orang
Sales, Satpam, Driver	24 orang
TOTAL	81 orang

E. Teknik Pengumpulan Data

Guna mendapatkan data yang relevan dengan permasalahan yang telah ditetapkan, maka teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner/angket. Pengumpulan data yang dilakukan diharapkan dapat memenuhi tujuan pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang tepat dan relevan, karena itu pengumpulan data adalah langkah yang paling penting dalam suatu metode penelitian

1. Sumber Data

Sumber data dalam suatu penelitian dapat diperoleh melalui dua sumber data yaitu:

a. Data primer

Merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan langsung di lapangan. Data primer didapat dengan cara menyebarkan angket yang akan dirancang sesuai dengan variabel dan indikator serta item yang ditetapkan terlebih dahulu yang berkaitan dengan faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah ada pada instansi tempat dilakukannya penelitian berupa data-data bagian personalia, yang meliputi struktur organisasi, gambaran umum perusahaan, komposisi karyawan serta bisa juga yang berasal dari literatur ataupun internet.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan 2 cara yakni sebagai berikut:

a. Menyebarkan kuisisioner

Metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden untuk dijawab.

b. Mencatat dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen-dokumen dan data-data lain yang dapat menunjang.

3. Instrumen Penelitian

Demi mendapatkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan instrumen penelitian. Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang digunakan peneliti dalam pengumpulan data penelitian agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan efisien. Menurut Arikunto (2002:134) instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih yang digunakan oleh peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

Instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan dalam penelitian, sehingga penelitian dapat berjalan sistematis dan lancar. Pada penulisan skripsi ini, instrumen penelitian yang digunakan adalah:

a. Kuisioner/Angket

Kuisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun secara terstruktur dan dibagikan kepada responden, yaitu karyawan PR Djagung Padi Malang.

b. Alat dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan menggunakan alat-alat seperti buku, pensil atau bolpoin yang difungsikan untuk mencatat langsung data yang diperlukan. Data yang diperlukan berasal dari dokumen perusahaan atau berasal dari penelitian sebelumnya.

F. Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Menurut Arikunto (2002:144) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Sehingga suatu instrumen yang valid atau sah mempunyai validitas tinggi, dan sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki

validitas rendah. Jadi, uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui item-item yang tersaji dalam kuisioner benar-benar mampu mengungkapkan dengan pasti apa yang akan kita teliti. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *Product Moment* yang dikemukakan oleh *Pearson* dalam Arikunto (2002:146), yaitu:

$$r = \frac{\sum XY}{\sqrt{\sum X^2} \sqrt{\sum Y^2}}$$

Keterangan:

r = Koefisien korelasi

n = Banyaknya sampel

X = Variabel yang mempengaruhi (bebas)

Y = Variabel yang dipengaruhi (terikat)

Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan jalan membandingkan antara nilai korelasi antar item yang ada dengan total keseluruhan item kemudian membandingkan indeks korelasi product moment (r hitung) yang didapat dengan nilai kritisnya.

Menurut Sugiyono (2003:221) bahwa bila koefisien korelasi sama dengan 0,3 atau lebih (paling kecil 0,3), maka butir instrumen dinyatakan valid. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program *SPSS versi 11.5 for windows*.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Arikunto (2002:154) realibilitas merupakan suatu instrumen yang cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data, karena instrumen tersebut sudah baik. Reliabilitas ini menunjuk pada tingkat keterandalan sesuatu. Untuk mengetahui tingkat reliabilitas variabel yang digunakan dalam penelitian, maka disini teknik yang digunakan adalah model konsistensi internal dengan teknik Cronbach's Alpha, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{1}{r^2} \right)$$

Keterangan:

r = reliabilitas instrumen

k = banyak butir pertanyaan

$\frac{2}{b}$ = jumlah varian butir

$\frac{2}{t}$ = varian total

Hasil reliabilitas dinyatakan dalam bentuk koefisien, semakin mendekati 1, mengidentifikasikan semakin tinggi koefisien internal reliabilitasnya. koefisien reliabilitas (r) antara 0,80 sampai dengan 1,0 dikategorikan baik, koefisien reliabilitas (r) antara 0,6 – 0,79 dinyatakan reliabilitas diterima, koefisien reliabilitas (r) kurang dari 0,60 dikatakan reliabilitas kurang baik.

3. Rekapitulasi Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan program *SPSS 11.5 for windows*.

- Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas item sub variabel pekerjaan yang penuh tantangan (A).

Tabel 5
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Item Sub Variabel Pekerjaan Yang Penuh Tantangan (A)

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
A	A ₁	0,513	0,000	Valid
	A ₂	0,522	0,000	Valid
	A ₃	0,735	0,000	Valid
	A ₄	0,652	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,6141				Reliabel

sumber : data primer (diolah), 2008

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 5 diatas, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk sub variabel pekerjaan yang penuh tantangan (A) mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang 0,513 – 0,735 sehingga dapat diartikan bahwa semua item pada sub variabel pekerjaan yang penuh tantangan (A) adalah valid. Hasil perhitungan pada tabel 5 juga menunjukkan bahwa item-item sub variabel pekerjaan yang penuh tantangan (A) mempunyai koefisien alpha sebesar 0,6141 ($r_{11} > 0,6$), dengan demikian dapat dinyatakan bahwa

item pertanyaan untuk sub variabel pekerjaan yang penuh tantangan (A) reliabel.

- b. Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas item sub variabel sistem penghargaan yang adil (B).

Tabel 6
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Item Sub Variabel Sistem Penghargaan Yang Adil (B)

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
B	B ₁	0,678	0,000	Valid
	B ₂	0,773	0,000	Valid
	B ₃	0,548	0,000	Valid
	B ₄	0,778	0,000	Valid
	B ₅	0,811	0,000	Valid
	B ₆	0,562	0,000	Valid
	B ₇	0,530	0,000	Valid
	B ₈	0,528	0,000	Valid
	B ₉	0,548	0,000	Valid
	B ₁₀	0,509	0,000	Valid
	B ₁₁	0,811	0,000	Valid
	B ₁₂	0,778	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,8606				Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 6 diatas, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk sub variabel sistem penghargaan yang adil (B) mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang 0,509 – 0,811 sehingga dapat diartikan bahwa semua item pada sub variabel sistem penghargaan yang adil (B) adalah valid. Hasil perhitungan pada tabel 6 juga menunjukkan bahwa item-item sub variabel sistem penghargaan yang adil (B) mempunyai koefisien alpha sebesar 0,8606 ($r_{11} > 0,6$), dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan untuk sub variabel sistem penghargaan yang adil (B) reliabel.

- c. Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas item sub variabel kondisi kerja yang mendukung (C).

Tabel 7
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Item Sub Variabel Kondisi Kerja Yang Mendukung (C)

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
C	C ₁	0,392	0,000	Valid
	C ₂	0,657	0,000	Valid
	C ₃	0,557	0,000	Valid
	C ₄	0,575	0,000	Valid
	C ₅	0,552	0,000	Valid
	C ₆	0,448	0,000	Valid
	C ₇	0,642	0,000	Valid
	C ₈	0,506	0,000	Valid
	C ₉	0,543	0,000	Valid
	C ₁₀	0,671	0,000	Valid
	C ₁₁	0,505	0,000	Valid
	C ₁₂	0,704	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,8061				Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 7 diatas, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk sub variabel kondisi kerja yang mendukung (C) mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang 0,392 – 0,704 sehingga dapat diartikan bahwa semua item pada sub variabel kondisi kerja yang mendukung (C) adalah valid. Hasil perhitungan pada tabel 7 juga menunjukkan bahwa item-item sub variabel kondisi kerja yang mendukung (C) mempunyai koefisien alpha sebesar 0,8061 ($r_{11} > 0,6$), dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan untuk sub variabel kondisi kerja yang mendukung (C) reliabel.

- d. Rekapitulasi uji validitas dan reliabilitas item sub variabel sikap orang lain dalam organisasi (D).

Tabel 8
Rekapitulasi Uji Validitas dan Reliabilitas
Item Sub Variabel Sikap Orang Lain Dalam Organisasi (D)

Kelompok	Nomor Item	Validitas		Keterangan
		Korelasi (r)	Probabilitas (p)	
D	D ₁	0,564	0,000	Valid
	D ₂	0,611	0,000	Valid
	D ₃	0,718	0,000	Valid
	D ₄	0,801	0,000	Valid
	D ₅	0,585	0,000	Valid
	D ₆	0,505	0,000	Valid
	D ₇	0,504	0,000	Valid
Koefisien Alpha 0,6614				Reliabel

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 8 diatas, menunjukkan bahwa semua item pertanyaan untuk sub variabel sikap orang lain dalam organisasi (D) mempunyai nilai koefisien korelasi yang lebih besar dari 0,3 dengan rentang 0,504 – 0,801 sehingga dapat diartikan bahwa semua item pada sub variabel sikap orang lain dalam organisasi (D) adalah valid. Hasil perhitungan pada tabel 8 juga menunjukkan bahwa item-item sub variabel sikap orang lain dalam organisasi (D)) mempunyai koefisien alpha sebesar 0,6614 ($r_{11} > 0,6$), dengan demikian dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan untuk sub variabel sikap orang lain dalam organisasi (D) reliabel.

G. Analisis Data

Tujuan dari penggunaan alat analisis data adalah untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan maka dalam penelitian ini menggunakan:

Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2005:169) Statistik deskriptif adalah statisistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Moore (1983) menjelaskan ada lima kategori statistik deskriptif, yaitu: 1) penyajian tabel atau grafik meliputi frekuensi, persentase, dan proporsi; 2) pengukuran tendensi sentral meliputi mean, median, modus; 3) pengukuran variabilitas meliputi standar deviasi, varian dan range; 4) pengukuran korelasi meliputi korelasi Spearman Rho, Pearson Product Moment; 5) perolehan pengukuran skor meliputi persentil rank, z-skor, t-skor, stanine, ekuivalensi kurva normal. Sesuai dengan tujuan penelitian serta data yang diperoleh adalah ubahan tunggal berupa tingkat kepuasan kerja maka teknik analisis yang digunakan adalah penyajian tabel, pengukuran tendensi sentral, dan pengukuran variabilitas. Penyajian tabel yang dipilih adalah persentase, dasar perhitungannya adalah jumlah frekuensi responden seluruhnya. Persentase dipilih untuk memudahkan penggambaran data secara ringkas dengan menggunakan satuan persen dari 0-100%. Pengukuran tendensi sentral yang dipilih adalah mean (rata-rata hitung). Mean ini dipilih karena memiliki sifat yaitu menjadi titik penghitungan dimana jumlah penyimpangan negatif sama dengan penyimpangan positif, lebih sensitif terhadap skor ekstrim bila dibandingkan dengan median dan modus, memiliki keefektifan yang paling kecil untuk fluktuasi sampling. Selain menggunakan Mean maka penggambaran terhadap kecenderungan pemusatan skor dapat lebih baik. Pengukuran variabilitas yang dipilih adalah standar deviasi (simpangan baku). Standar Deviasi dipilih karena memiliki sifat sebagai berikut, yaitu sangat baik dalam menghadapi variasi sampling, sangat penting pada tingkat pengukuran deskriptif

a) Analisis Persentase

Analisis persentase digunakan untuk menetapkan berapa persen frekuensi karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah pada tiap-tiap subvariabel kepuasan kerja. Langkah-langkah analisis persentase yaitu:

- 1) Menentukan skor item sesuai dengan bentuk pernyataan
- 2) Menentukan jumlah individu yang termasuk di dalam tingkatan tertentu pada tiap-tiap item pernyataan.
- 3) Mengubah butir 2) menjadi bentuk persentase

- 4) Menjumlahkan tiap tingkatan masing-masing subvariabel.

b) Analisis Mean

Analisis Mean digunakan untuk menentukan kecenderungan pemusatan skor yang dicapai para karyawan pada tiap-tiap subvariabel kepuasan kerja. Adapun langkah-langkah analisis mean adalah:

- 1) Menentukan skor rata-rata item pernyataan
- 2) Menjumlahkan skor rata-rata tersebut pada masing-masing subvariabel kemudian membaginya dengan banyak item yang termasuk di dalam subvariabel yang bersangkutan
- 3) Hasil bagi tersebut kemudian dikonsultasikan dengan kriteria penilaian dengan ketentuan sebagai berikut :
 - Sangat setuju : jika skor rata-rata 4,55 - 5,00
 - Setuju : jika skor rata-rata 3,55 - 4,54
 - Ragu-ragu : jika skor rata-rata 2,55 - 3,54
 - Tidak setuju : jika skor rata-rata 1,55 - 2,54
 - Sangat tidak setuju : jika skor rata-rata 1,00 - 1,54

c) Analisis Standar Deviasi

Analisis standar deviasi digunakan untuk menentukan rentangan skor yang dicapai karyawan pada tiap-tiap subvariabel kepuasan kerja. Langkah-langkah analisis standar deviasi adalah:

- 1) Menentukan skor rata-rata masing-masing subvariabel
- 2) Menjumlahkan skor rata-rata tersebut
- 3) Mengkuadratkan skor rata-rata masing-masing sub variabel
- 4) Menjumlahkan hasil kuadrat tersebut
- 5) Memasukkan ke dalam rumus $SD = \sqrt{\frac{\sum X^2}{N} - \bar{X}^2}$
- 6) Hasil tersebut kemudian dikonsultasikan dengan kriteria penilaian dengan ketentuan sebagai berikut:
 - rentangan besar : jika standar deviasi 1,2502-2,0835
 - rentangan sedang : jika standar deviasi 0,4168-1,2501
 - rentangan kecil : jika standar deviasi 0,0000-0,4167

Kriteria di atas diperoleh dari hasil pemikiran sebagai berikut:

Penelitian ini menggunakan skala lima, yaitu 1, 2, 3, 4, 5. Sedangkan kurva normal terbagi atas 6 SD (Standar Deviasi), dari sini dapat diketahui:

6 SD = 5 skala

1 SD = 0,8333 skala

Angka 0,8333 ini merupakan ukuran bagi SD dalam rentangan sedang,

angka $0,8333 + \frac{1}{2}SD$ ke arah kanan dan $\frac{1}{2}SD$ ke arah kiri menjadi

rentangan 0,4168-1,2501. Interval berikutnya angka $1,2502 + 0,8333 = 2,0835$, interval 1,2502- 2,0835 ditentukan sebagai rentangan besar.

berikutnya angka $0,8333 - \frac{1}{2}SD = 0,4167$, interval 0,0000-0,4167

ditentukan sebagai rentangan kecil.



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Rokok Djagung Padi Malang didirikan oleh Bapak H. Matrawi tahun 1950. Asal usul pemilihan nama Djagung Padi sebagai nama perusahaan ialah karena jagung dan padi merupakan kebutuhan pangan yang tidak bisa dielakkan berdasarkan makna itu, beliau ingin menjadikan Rokok Djagung Padi sebagai rokok kebutuhan atau disukai banyak orang.

Pada waktu itu perusahaan masih bersifat kecil-kecilan dalam hal memproduksi rokok kretek. Perusahaan ini berkedudukan di jalan Ki Ageng Gribig 316 Malang. Pada mulanya Bapak H. Matrawi bekerja sebagai pedagang tembakau, kemudian dari pengalaman berdagang tembakau tersebut beliau mendirikan perusahaan rokok sendiri, pada waktu itu daerah pemasarannya masih terbatas pada kawasan Malang Timur yaitu masyarakat di Kedung Kandang dan sekitarnya.

Setelah perusahaan berjalan beberapa tahun, seorang putra Bapak H. Matrawi yaitu Bapak H. Naserun beserta istrinya yang telah berpengalaman di bidang rokok turut membantunya. Namun pada tahun 1960 Bapak H. Matrawi selaku pemilik juga direktur perusahaan meninggal dunia, dan perusahaan diambil alih oleh anaknya, yaitu Bapak H. Naserun.

Melihat kemajuan yang cukup baik kemudian perusahaan mengadakan pengembangan secara bertahap dengan menambah tenaga kerja, serta membangun gedung pabrik dan melengkapi alat-alat produksi dan sarana transportasi guna keberhasilan perusahaan di masa yang akan datang. Karena hasil-hasil produksinya setiap tahun meningkat, pada tahun 1969 Bapak H. Naserun mengangkat seorang wakil yaitu Bapak Saidun. Pada tahun 1979 Bapak H. Naserun

Bentuk PR Djagung Padi Malang adalah perusahaan perseorangan dimana pemiliknya merangkap sebagai pimpinan perusahaan. Badan hukum Perusahaan Rokok Djagung Padi Malang didirikan dengan surat keputusan

Walikota No. 28/H.O/KKM/1950, dengan surat izin dari Departemen Perindustrian Rakyat No. 17/V/Deparrindo/1950. Setelah melaksanakan pengembangan perusahaan, izin diperbarui menjadi No.12/IX.KKM/1950.

Segala aktivitas yang dijalankan perusahaan atau organisasi adalah dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan tertentu, setiap perusahaan akan berusaha agar tujuan yang telah ditetapkan semula dapat terealisasi dengan baik. Tujuan perusahaan sangatlah penting untuk diketahui, karena dengan berdasarkan pada tujuan akan dapat diketahui apakah perusahaan menghadapi suatu masalah atau tidak dan sebagai arah atau pedoman untuk menjalankan aktivitas perusahaan.

PR Djagung Padi Malang dalam menjalankan aktivitasnya menetapkan tujuan menjadi dua tahap, yaitu:

a. Tujuan Jangka Pendek

1) Berusaha menjaga kelancaran aktivitas perusahaan

Proses Produksi yang ada pada PR Djagung Padi Malang ini adalah secara berurutan dimana setiap bagian akan bergantung pada bagian lain, itulah sebabnya perusahaan ini perlu menjaga kelancaran aktivitas perusahaan sehingga target perusahaan bisa tercapai.

2) Meningkatkan loyalitas karyawan

Dengan menanamkan sikap loyalitas pada karyawan diharapkan karyawan bisa bersikap merasa memiliki perusahaan sehingga karyawan mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kemajuan dan kemunduran perusahaan.

3) Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan guna meningkatkan produktivitas kerja

Adapun proses kedisiplinan ini ditanamkan pada diri karyawan dengan cara menerapkan peraturan yang ketat dan juga menerapkan sanksi yang tegas, selain itu perusahaan juga bisa memberikan motivasi agar karyawan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja sehingga produktivitas dapat meningkat dan target produksi perusahaan dapat tercapai.

b. Tujuan Jangka Pendek

1) Mencapai optimum *profit*

Perusahaan menghendaki agar keuntungan yang diperoleh dari tahun ke tahun berikutnya dapat ditingkatkan sehingga mencapai tingkat yang paling menguntungkan. Hal ini penting bagi perusahaan karena sebagian dari keuntungan dapat dipakai sebagai cadangan atau untuk meningkatkan usaha pada waktu yang akan datang.

2) Mengadakan ekspansi perusahaan

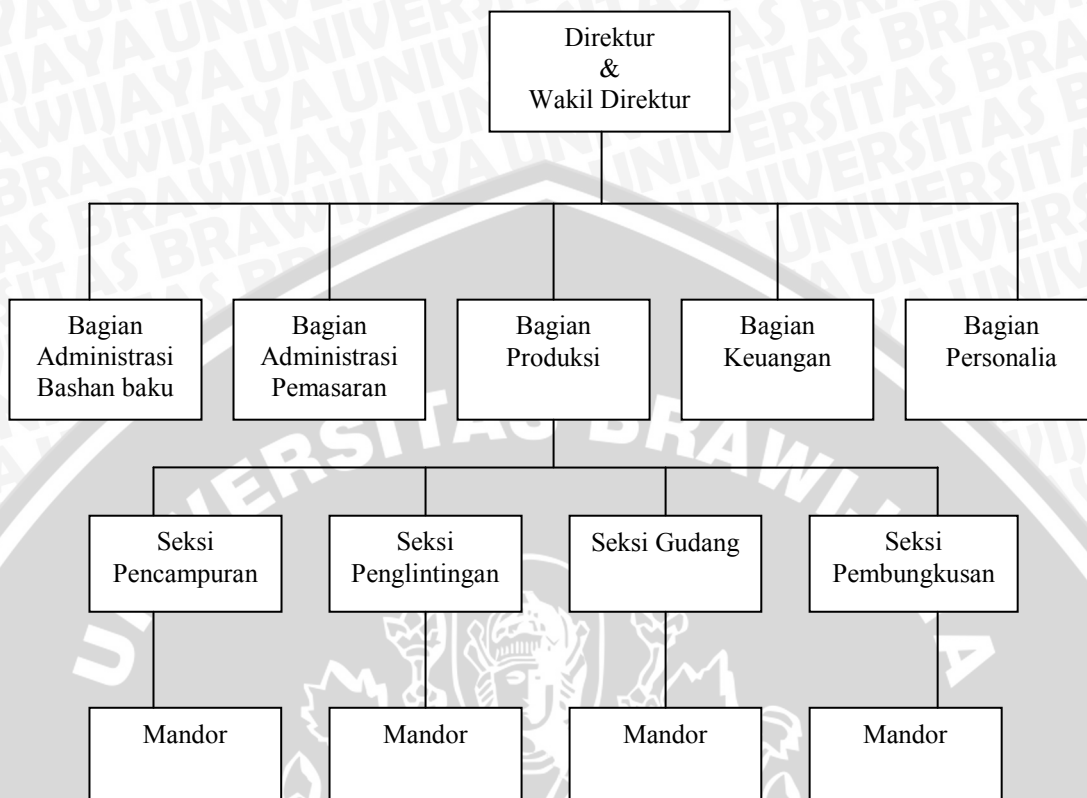
Dalam perluasan ini, dalam arti perluasan untuk usaha sehingga dengan mengadakan ekspansi diharapkan dapat meningkatkan *profit* dari perusahaan.

2. Struktur Organisasi

Langkah pertama yang dilakukan oleh seorang pimpinan perusahaan dalam rangka membagikan pekerjaan yang dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan adalah menerapkan struktur organisasi. Dengan menetapkan struktur organisasi, maka tugas dan tanggung jawab dapat ditentukan secara tegas, adapun bentuk struktur organisasi PR Djagung Padi Malang berbentuk garis dan staff, dimana setiap pekerja hanya mengenal satu pimpinan yang langsung membawahnya, sesuai dengan jenjang hierarkinya.

Jenjang kedudukan paling atas diduduki oleh direktur yang dibantu oleh wakil direktur, kemudian di bawahnya ada beberapa bagian yang memiliki level setara yaitu bagian administrasi bahan baku, pemasaran, produksi, keuangan, dan personalia. Bagian produksi membawahi seksi pencampuran, penglntingan, pembungkusan, dan gudang. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2
Bagan Struktur Organisasi PR Djagung Padi Malang



Sumber : PR Djagung Padi Malang Tahun 2008

Adapun pembagian tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

a. Direktur

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Menentukan kebijaksanaan yang dilakukan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan.
- 2) Menetapkan perjanjian dengan pihak-pihak lain sehubungan dengan aktivitas perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab terhadap kelancaran aktivitas perusahaan baik secara intern maupun ekstern.

b. Wakil Direktur

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Membantu tugas-tugas yang dikerjakan pimpinan perusahaan
- 2) Menggantikan tugas pimpinan apabila berhalangan atau sakit
- 3) Menjalankan perintah dari atasan.

c. Bagian Administrasi Bahan Baku

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Mengatur dan mengawasi tembakau dan cengkeh
- 2) Membukukan semua pembelian tembakau dan cengkeh serta pengeluaran tembakau dan cengkeh untuk diproduksi menjadi rokok.

d. Bagian Administrasi Pemasaran

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Mencari dan memperluas daerah pemasaran.
- 2) Melaksanakan promosi terhadap produksinya ke daerah yang dituju.
- 3) Memelihara dan mencari langganan baru.

e. Bagian Produksi

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Mengatur jalannya proses produksi
- 2) Bertanggung jawab terhadap kelancaran proses produksi

f. Bagian Keuangan

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Membuat suatu rencana mengatur dan mengawasi keadaan keuangan perusahaan.
- 2) Menyelenggarakan sistem akuntansi yang dapat dipercaya.
- 3) Mengelola keadaan keuangan serta sistem akuntansi perusahaan yang dijalankan.

g. Bagian Personalia

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Megusahakan tersedianya dan terpeliharanya para karyawan yang cakap dan penuh dedikasi untuk memegang suatu jabatan dalam perusahaan.
- 2) Mengadakan persiapan dan pelaksanaan yang berhubungan dengan bidang personalia.

h. Seksi Pencampuran

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Menentukan jumlah prosentase dari masing-masing bahan dasar yang akan dicampur.

- 2) Mencampur bahan-bahan sesuai dengan ukuran standar yang telah ditentukan sehingga siap untuk digiling.

- i. Seksi Pengelintingan

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Menggiling atau mengelinting tembakau yang sudah diolah bagian pencampuran

- j. Seksi Pembungkusan (Verpack)

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Membungkus rokok dalam bentuk pak,ball, maupun staff.
- 2) mengirim atau memindahkan rokok yang telah dibungkus ke dalam gudang.

- k. Seksi Pergudangan

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Menjaga bahan baku dan barang jadi yang ada di dalam gudang.
- 2) Menjaga keamanan barang yang ada di dalam gudang.

- l. Mandor

Tugas dan tanggung jawabnya :

- 1) Mengawasi kelancaran kerja yang dilaksanakan oleh pekerja sehubungan dengan proses produksi
- 2) Membawahi tenaga kerja harian dan borongan.

3. Personalia

a. Jumlah Karyawan

Perusahaan ini adalah perusahaan yang intensif tenaga kerja, sebagian besar tenaga kerja adalah tenaga kerja wanita yaitu 80% yang ditempatkan pada bagian penggilingan dan pembungkusan. Hal ini dilakukan atas dasar pertimbangan dan kecermatan, kerajinan dan ketelitian yang dimiliki oleh tenaga kerja wanita tersebut serta sifat pekerjaan yang ringan. Sedangkan tenaga kerja pria banyak ditempatkan pada bagian pergudangan, pengangkutan dan pemasaran. keseluruhan tenaga kerja pada tahun 2008 berjumlah 346 orang, adapun perinciannya adalah sebagai berikut :

Tabel 9
Jumlah Karyawan PR Djagung Padi malang Tahun 2008

No	Jabatan	Jumlah
1.	Administrasi Bahan Baku	1
2.	Administrasi Pemasaran	1
3.	Administrasi Produksi	1
4.	Adminitrasi Keuangan	2
5.	Administrasi Personalia	1
6.	Harian Produksi	20
7.	Harian Campuran	31
8.	Sales	9
9.	Sopir	9
10.	Satpam	6
11	Borongan Produksi :	
	- Giling	182
	- Verpack	83
	Jumlah	346

Sumber : PR Djagung Padi Malang Tahun 2008

b. Sistem Upah dan Penggajian

Sistem upah dan penggajian yang dilaksanakan oleh PR Djagung Padi adalah sebagai berikut:

- 1) Tenaga kerja tetap bulanan besar gajinya rata-rata adalah Rp. 825.000,- samapai Rp. 2.500.000,-
- 2) Tenaga kerja harian besar upahnya adalah Rp. 32.000,- per hari
- 3) Tenaga kerja borongan terdiri dari :
 - a) Bagian penggilingan Rp.6000,- per 1000 batang rokok
 - b) Bagian pembungkusan Rp. 9000,- per 200 pak.

c. Hari dan Jam Kerja

Hari kerja pada PR Djagung Padi Malang adalah mulai hari Senin sampai Sabtu, sedangkan hari Minggu dan hari besar libur, jam kerjanya adalah sebagai berikut:

- 1) Hari Senin sampai Kamis

Jam Kerja : 07.00 - 16.00 WIB

Istirahat : 12.00 - 13.00 WIB

2) Hari Jumat

Jam Kerja : 07.00 - 16.00 WIB

Istirahat : 11.00 - 13.00 WIB

3) Hari Sabtu

Jam Kerja : 07.00 - 15.00 WIB

Istirahat : 12.00 - 13.00 WIB

Pada perusahaan terdapat jam lembur khusus pada bagian filter dan pengepakan yaitu mulai jam 16.00 - 18.00 WIB, dan upah bagi mereka yang lembur adalah 1,5 kali upah hari kerja biasa, ditambah dengan insentif khusus seperti uang dan transportasi.

4. Produksi dan Proses Produksi

a. Bahan dan Peralatan Produksi

1) Bahan baku yang dipergunakan:

- Bahan Dasar : tembakau, cengkeh, saos.
- Bahan Pembantu : kertas ampri, kertas kaca, kraft, lem, bandrol, kertas, pres.

2) Alat-alat produksi

Peralatan yang dipergunakan dalam proses produksi antara lain :

Tabel 10
Jumlah, Jenis, dan Kegunaan peralatan
yang dipergunakan dalam proses produksi PR Djagung Padi
Malang

Peralatan	Jumlah	Kegunaan
Gerobak	5	Untuk membantu memindahkan tembakau olahan serta bahan pembantu lainnya
Alat linting	185	Menggiling atau melinting
Alat penggerak dan Press	85	Untuk proses pengepakan dan press rokok
Mesin Potong Kertas	1	Pemotongan kertas sesuai dengan standar
Wadah Seng	230	Tempat hasil proses dan perlindungan

Sumber : PR Djagung Padi Malang Tahun 2008

b. Proses Produksi

Proses produksi PR Djagung Padi Malang adalah bersifat kontinyu, hal ini dapat diamati dari proses produksi yang mengalir secara berurutan, mulai dari bahan baku sampai barang jadi. Adapun urutan proses produksi adalah sebagai berikut:

1) Proses Perendaman

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses produksi merendam cengkeh dalam air selama dua sampai tiga hari, hal ini dimaksud untuk memudahkan proses perajangan serta menghilangkan batu-batu kecil yang dapat merusak mesin produksi.

2) Proses Perajangan

Setelah dilakukan perendaman, maka selanjutnya dilakukan proses perajangan, sehingga hasil rajangan siap untuk dipakai dalam proses pengodolan.

3) Proses Pengodolan

Tembakau dan cengkeh yang terdiri dari beberapa kualitas dicampur sehingga menjadi campuran yang rata.

4) Proses Penghancuran

Proses penghancuran dimaksudkan untuk menghilangkan kotoran yang melekat pada tembakau dan cengkeh, ini dilaksanakan berulang-ulang samapi bersih benar.

5) Proses Pencampuran

Pencampuran tembakau, cengkeh serta saus dengan formula yang telah ditentukan oleh perusahaan ditujukan untuk menghasilkan rasa rokok khas Djagung Padi Malang, kemudian hasil pencampuran disimpan selama empat sampai lima hari di dalam tempat khusus agar rasa tembakau benar-benar merata.

6) Proses Penggilingan

Hasil Pencampuran yang telah disimpan dalam waktu beberapa hari tersebut kemudian dimasukkan pada gilingan nampan gelondongan yang menghasilkan batangan-batangan gulungan rokok yang sesuai dengan kualitas tembakau yang digiling.

7) Proses Pemilihan/Penyortiran

Batangan-batangan rokok yang rapi langsung diadakan pembungkusan, sedangkan batangan yang belum rapi kembali ke proses penggilingan.

8) Proses Pembungkusan

Dalam proses ini, selain batangan-batangan rokok dimasukkan ke dalam pembungkus sesuai dengan jenisnya, juga diberi bandrol kemudian dibungkus lagi dengan kertas, setiap 100 rokok diadakan pengepresan dalam bentuk ball, dengan demikian selesailah proses produksi dari PR Djagung Padi Malang.

c. Hasil Produksi

Produk yang dihasilkan oleh PR Djagung Padi Malang merupakan rokok kretek yang dipasarkan pada golongan menengah ke bawah. Adapun jenis rokok yang dihasilkan ada dua macam yaitu:

- 1) Rokok Kretek Djagung Padi Hijau
- 2) Rokok Kretek Djagung Padi Coklat

5. Pemasaran

a. Daerah Pemasaran

Daerah pemasaran dari PR Djagung Padi Malang meliputi Malang, Malang Selatan, Purwosari, Blitar, Pasuruan, probolinggo, dan Lumajang.

b. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan PR Djagung Padi Malang dalam menyalurkan hasil produksinya adalah sebagai berikut:

- 1) Produsen → Agen → Retailer → Konsumen

Saluran distribusi ini digunakan untuk melayani konsumen daerah kota Malang dan sekitarnya.

- 2) Produsen → Retailer → Konsumen

Saluran distribusi ini digunakan untuk melayani konsumen daerah luar kota Malang

c. Harga

- 1) Rokok Kretek Djagung Padi Hijau dengan harga Rp 2200,- per bungkus
- 2) Rokok Kretek Djagung Padi Coklat dengan harga Rp 1950,- per bungkus

d. Pesaing dan Persaingan

Dalam usaha mengembangkan produknya PR Djagung Padi Malang mengalami persaingan dari beberapa perusahaan yang memiliki level produk yang sama. Adapun perusahaan pesaing tersebut antara lain :

- 1) PR Sangkar Mas
- 2) PR PENAMAS
- 3) PR Bokor Mas
- 4) PR Gandum
- 5) PR BMW
- 6) PR Grendel
- 7) PR Talijagad

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden, yaitu pada karyawan PR Djagung Padi Malang sebanyak 81 karyawan maka dapat diambil beberapa gambaran tentang karakteristik responden yang diteliti meliputi umur, masa kerja, jenis kelamin dan pendidikan. Adapun karakteristik responden tersebut sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 11 di bawah ini:

Tabel 11
Distribusi Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-laki	34	41,98
2.	Perempuan	47	58,02
	Jumlah	81	100

Sumber: Data primer diolah, 2008

Berdasarkan pada tabel 11 dapat dilihat melalui jumlahnya bahwa mayoritas responden berjenis perempuan yaitu 47 orang (58,02%) dan sisanya, yaitu sejumlah 34 orang (41,98%) berjenis kelamin laki-laki. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan PR Djagung Padi Malang lebih banyak berjenis kelamin perempuan.

2. Umur Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner diperoleh gambaran responden menurut umurnya, seperti tampak pada tabel 12 berikut ini:

Tabel 12
Distribusi Umur Responden

No	Umur (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 25	22	27,16
2.	26-30	30	37,04
3.	31-35	23	28,39
4.	>36	6	7,41
	Jumlah	81	100

Sumber: Data primer diolah, 2008

Berdasarkan tabel 12 di atas, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berada pada usia 26 – 30 yaitu sebesar 30 orang (37,04%). Selanjutnya sebanyak 23 orang (28,39%) berusia 31-35 tahun, dan 22 orang (27,16%) berada pada usia <25 tahun. Sisanya sebanyak 6 orang (7,41%) berusia > 36 tahun. Ini menunjukkan bahwa karyawan PR Djagung Padi Malang berada pada usia yang matang dan produktif.

3. Tingkat Pendidikan Responden

Gambaran distribusi responden menurut tingkat pendidikan responden pada PR Djagung Padi Malang dapat dilihat pada tabel 13 berikut ini:

Tabel 13
Distribusi Tingkat Pendidikan Responden

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Sarjana (S1)	3	3,70
2.	SMA	42	51,85
3.	SMP	36	44,45
	Jumlah	81	100

Sumber: Data primer diolah, 2008

Berdasarkan data pada tabel 13 di atas dapat diketahui bahwa responden sebagian besar memiliki pendidikan SMA yaitu sebanyak 42 (51,85%). Selanjutnya sebanyak 3 orang (2,63%) berpendidikan Sarjana, dan yang berpendidikan SMP berjumlah 12 orang (27,27%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PR Djagung Padi Malang berpendidikan SMA.

4. Masa Kerja Responden

Masa kerja responden berdasarkan hasil penyebaran kuesioner tersaji pada tabel 14 berikut ini :

Tabel 14
Distribusi Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase (%)
1.	< 10	25	30,86
2.	11-15	29	35,81
3.	> 16	27	33,33
	Jumlah	81	100

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari tabel 14 di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja 11-15 tahun, yaitu dengan ditunjukkan jumlah responden sebesar 29 orang (35,81%). Selanjutnya sejumlah 27 orang (33,33%) memiliki masa kerja >16 tahun, sisanya sebanyak 25 orang (30,86%) memiliki masa kerja <10 tahun.

5. Data Hasil Penelitian

Pernyataan dalam kuesioner ditujukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan kerja responden, secara garis besar pernyataan tersebut dikelompokkan berdasarkan empat faktor kepuasan kerja karyawan, yaitu pekerjaan yang penuh tantangan, sistem penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan sikap orang lain dalam organisasi. Item pernyataan dalam kuesioner berjumlah 35 butir dan masing-masing kuesioner disebar kepada 81 orang responden. Frekuensi jawaban responden berdasarkan hasil penyebaran kuesioner tersaji pada tabel 15 berikut ini :

Tabel 15
Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

No	Faktor-Faktor kepuasan Kerja	Jawaban Responden				
		Skor 1	Skor 2	Skor 3	Skor 4	Skor 5
1.	pekerjaan yang penuh tantangan	0	52	97	86	89
2.	sistem penghargaan yang adil	51	113	225	293	290
3.	kondisi kerja yang mendukung	0	48	283	461	180
4.	sikap orang lain dalam organisasi	0	16	56	209	286
	Jumlah	51	229	661	1049	845

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari tabel 15 di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban dengan memberikan tanda pada kolom setuju (skor 3) sebanyak 1049 jawaban. Selanjutnya kolom sangat setuju (skor 5) sebanyak 845 jawaban, Ragu-ragu (skor 3) sebanyak 661 jawaban, tidak setuju (skor 2) sebanyak 229 jawaban, dan sangat tidak setuju (skor 1) sebanyak 51 jawaban.

C. Analisis dan Interpretasi

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Agar data yang telah ditunjukkan pada sub bab terdahulu menjadi jelas perlu dilakukan analisis dan interpretasi terhadap penyajian data tersebut. Analisis data dilakukan pada tiap-tiap sub variabel dan variabel secara menyeluruh, analisis data tiap sub variabel dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pada tiap sub variabel kepuasan kerja karyawan. Dari analisis ini dapat diketahui sub variabel yang dirasakan karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Analisis variabel secara keseluruhan dimaksudkan untuk mengetahui secara umum tingkat kepuasan kerja karyawan.

Teknik analisis sebagaimana dikemukakan pada Bab III yaitu, persentase, mean (rata-rata hitung), standar deviasi (simpangan baku). Data-data yang diperoleh dari pengukuran dengan instrumen sikap dengan skala Likert misalnya, adalah berbentuk data interval (Sugiyono,2005:15),karena itu Mean dan Standar deviasi tepat untuk menganalisis data yang ada. Bila ditinjau dari tujuan penelitian, yaitu mengetahui besarnya tingkat faktor kepuasan kerja dalam menentukan kepuasan kerja karyawan maka ketiga teknik analisis di muka tepat digunakan. Persentase menunjukkan berapa persen frekuensi karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Analisis mean menunjukkan kecenderungan pemusatan skor data yang diperoleh, kecenderungan pemusatan skor yang mungkin terjadi adalah sangat tinggi, tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah. Analisis standar deviasi menunjukkan seberapa besar unit ukuran penyimpangan skor dari mean, besarnya standar deviasi yang mungkin terjadi adalah klasifikasi besar, sedang, dan kecil.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi Malang bila ditinjau dari empat faktor yang menentukan kepuasan kerja dari Siagian. Empat faktor tersebut yaitu pekerjaan yang penuh tantangan, sistem penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan sikap orang lain dalam organisasi.

Pengungkapan tingkat kepuasan kerja di dalam penelitian ini dilakukan dengan cara mengetahui sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Peneliti menyediakan sejumlah pernyataan, kemudian karyawan memilih alternatif sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Pada sumber kepuasan kerja, apabila karyawan menyatakan sangat setuju berarti ia memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi, setuju berarti ia memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, ragu-ragu berarti ia memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang, tidak setuju berarti ia memiliki tingkat kepuasan kerja yang rendah, dan sangat tidak setuju berarti ia memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat rendah terhadap pernyataan yang ada. berikut akan disajikan hasil-hasil penelitian ini.

1. Analisis Persentase

Gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi Malang dapat dilihat pada jabaran tingkat kepuasan kerja tiap-tiap sub variabel pembentuk kepuasan kerja karyawan. Persentase tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 16
Persentase Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan
PR Djagung Padi Malang

No.	Sub Variabel	Tingkat Kepuasan kerja				
		Sangat tinggi	Tinggi	Sedang	Rendah	Sangat Rendah
1.	pekerjaan yang penuh tantangan (A)	27,47 %	26,54 %	29,94 %	16,05 %	0 %
2.	sistem penghargaan yang adil (B)	29,83 %	30,14 %	23,15 %	11,63 %	5,25 %
3.	kondisi kerja yang mendukung (C)	18,52 %	47,43 %	29,11 %	4,94 %	0 %
4.	sikap orang lain dalam organisasi (D)	50,44 %	36,86 %	9,88 %	2,82 %	0 %
	Rata-Rata Keseluruhan	31,57 %	35,24 %	23,02 %	8,86 %	1,31 %

Sumber: Data primer diolah, 2008

Dari tabel 16 dapat diperoleh penjelasan mengenai persentase tingkat kepuasan kerja sebagai berikut : pada sub variabel pekerjaan yang penuh tantangan, persentase terbanyak responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang sedang (29,94%), persentase berikutnya mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi (27,47%), tinggi (26,54%), rendah (16,05%), dan sangat rendah (0%). Pada sub variabel sistem penghargaan yang adil, persentase terbanyak responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (30,14%), persentase berikutnya berturut-turut sangat tinggi (29,83%), sedang (23,15%), rendah (11,63%), dan sangat rendah (5,25%). Pada sub variabel kondisi kerja yang mendukung, persentase terbanyak responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (47,43%), persentase berikutnya berturut-turut sedang

(29,11%), sangat tinggi (18,52%), rendah (4,94%), dan sangat rendah (0%). Pada sub variabel sikap orang lain dalam organisasi, persentase terbanyak responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi (50,44%), persentase berikutnya berturut-turut tinggi (36,86%), sedang (9,88%), rendah (2,82%), dan sangat rendah (0%).

Tabel 16 juga menunjukkan tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan, persentase terbanyak responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (35,24%), persentase berikutnya berturut-turut sangat tinggi (31,57%), sedang (23,02%), rendah (8,86%), dan sangat rendah (1,31%).

2. Analisis Mean dan Standar Deviasi

Selanjutnya setelah dilakukan serangkaian analisis kecenderungan pemusatan skor dan tingkat variabilitasnya, maka tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat pada tabel 17 berikut ini :

Tabel 17
Mean dan Standar Deviasi Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan
PR Djagung Padi Malang

No.	Sub variabel	Mean	Standar Deviasi	Klasifikasi	
				Mean	Standar Deviasi
1.	pekerjaan yang penuh tantangan (A)	3,6543	0,62571	tinggi	sedang
2.	sistem penghargaan yang adil (B)	3,6759	0,68845	tinggi	sedang
3.	kondisi kerja yang mendukung (C)	3,7953	0,44516	tinggi	sedang
4.	sikap orang lain dalam organisasi (D)	4,3492	0,40596	tinggi	kecil
	Keseluruhan	3,8687	0,26615	tinggi	kecil

Sumber: Data primer diolah, 2008

Kalau dirinci tiap-tiap indikator dan item, maka dapat dilihat pada hasil analisis data sebagai berikut :

a. Pekerjaan Yang Penuh Tantangan

Diungkap melalui empat pernyataan, karyawan menyatakan bagaimana perasaannya tentang :

- 1) tantangan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan ; mean = 3,8025
- 2) berhasil mengatasi masalah yang timbul dalam bekerja ; mean = 3,3704
- 3) berhasil menyelesaikan tantangan dengan baik ; mean = 3,6543
- 4) mampu bekerja melebihi standar dan mutu ; mean = 3,7901

Dari keempat pernyataan tersebut diperoleh hasil sebagai berikut, Mean = 3,6543 termasuk dalam klasifikasi tinggi, dan Standar Deviasi = 0,62571, termasuk dalam klasifikasi sedang.

b. Sistem Penghargaan Yang Adil

Sistem penghargaan yang adil diungkap melalui dua belas pernyataan, karyawan menyatakan bagaimana perasaannya tentang:

- 1) gaji yang diterima sudah memadai ; mean = 3,0000
- 2) gaji yang diterima sudah sesuai dengan hasil kerja ; mean = 3,2840
- 3) tunjangan tambahan bila menyelesaikan pekerjaan dengan baik ; mean = 3,9506
- 4) tunjangan yang diterima cukup besar ; mean = 3,2099
- 5) layanan pemberian gaji yang baik dari perusahaan ; mean = 4,1852
- 6) layanan pemberian gaji yang tepat waktu ; mean = 3,5926
- 7) kesempatan yang luas untuk promosi ; mean = 3,7407
- 8) persyaratan yang mudah untuk promosi ; mean = 3,7531
- 9) jaminan hari tua yang diberikan perusahaan cukup memadai ; mean = 3,9506
- 10) jaminan hari tua yang diberikan perusahaan sesuai dengan lama pengabdian ; mean = 4,0617
- 11) perusahaan memberikan perlindungan yang baik terhadap hak kerja ; mean = 4,1852

- 12) perusahaan memberikan hak-hak karyawan dengan tepat ;
mean = 3,2099

Dari kedua belas pernyataan tersebut diperoleh hasil sebagai berikut, Mean = 3,6759 termasuk dalam klasifikasi tinggi, dan Standar Deviasi = 0,68845 termasuk dalam klasifikasi sedang.

c. Kondisi Kerja Yang Mendukung

Kondisi kerja yang mendukung diungkap melalui dua belas pernyataan, karyawan menyatakan bagaimana perasaannya tentang:

- 1) keamanan peralatan yang terjamin ; mean = 3,9630
- 2) terdapat petunjuk penggunaan pada setiap peralatan ; mean = 3,7778
- 3) alat-alat kerja yang ada sudah memadai ; mean = 3,7778
- 4) persediaan alat sesuai dengan jenis pekerjaan ; mean = 3,9012
- 5) ruang kerja yang luas ; mean = 3,9630
- 6) ruang kerja yang nyaman ; mean = 3,9383
- 7) ruang kerja yang terang ; mean = 3,9012
- 8) penerangan yang memadai di setiap ruangan ; mean = 3,9506
- 9) lokasi ruang kerja yang mudah dijangkau ; mean = 3,7284
- 10) lokasi ruang kerja sudah sesuai keperluan ; mean = 3,4321
- 11) ventilasi ruangan yang baik ; mean = 3,5309
- 12) sirkulasi udara di setiap ruangan diperhatikan dengan baik oleh perusahaan ; mean = 3,6790

Dari kedua belas pernyataan tersebut diperoleh hasil sebagai berikut, Mean = 3,7953 termasuk dalam klasifikasi tinggi, dan Standar Deviasi = 0,44516 termasuk dalam klasifikasi sedang.

d. Sikap Orang Lain Dalam Organisasi

Sikap orang lain dalam organisasi diungkap melalui tujuh pernyataan, karyawan menyatakan bagaimana perasaannya tentang:

- 1) hubungan yang baik antara sesama karyawan ; mean = 3,8025

- 2) mudah dalam menjalin hubungan dengan sesama karyawan ;
mean = 4,4938
- 3) hubungan yang baik dengan penyelia ; mean = 4,2469
- 4) penyelia sudah memberikan arahan yang tepat dalam pelaksanaan pekerjaan ; mean = 4,2222
- 5) atasan memperhatikan setiap karyawan ; mean = 4,7284
- 6) atasan mendengarkan kritik dan saran dari karyawan ; mean = 4,7778
- 7) atasan memiliki rasa kekeluargaan yang baik ; mean = 4,1728

Dari ketujuh pernyataan tersebut diperoleh hasil sebagai berikut, Mean = 4,3492 termasuk dalam klasifikasi tinggi, dan Standar Deviasi = 0,40596 termasuk dalam klasifikasi kecil.

Tabel 17 di muka menunjukkan keseluruhan variabel kepuasan kerja karyawan berada dalam klasifikasi tinggi, yaitu mean sebesar 3,8687. Dengan kata lain tidak ada satu pun sub variabel yang tergolong dalam klasifikasi sangat tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.

Pada tabel 17 juga menunjukkan standar deviasi keseluruhan variabel kepuasan kerja karyawan berada dalam klasifikasi rentangan kecil, yaitu standar deviasi sebesar 0,26615. Dari angka tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi malang dalam keadaan homogen.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan analisis data di atas :

- a. Persentase terbanyak responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, berikutnya berturut-turut sangat tinggi, sedang, rendah, dan sangat rendah.
- b. Analisis Mean menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, yaitu mean sebesar 3,8687.
- c. Analisis Standar Deviasi menunjukkan bahwa karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang homogen, yaitu standar deviasi sebesar 0,26615.

D. Pembahasan

1. Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan PR Djagung Padi Malang

Kepuasan kerja merupakan aspek yang penting bagi seorang karyawan, seseorang dalam bekerja pasti mempunyai harapan-harapan tertentu. Melalui bekerja tersebut ia berharap apa yang diinginkannya bisa terpenuhi, harapan-harapan yang dibawa tersebut jika dipenuhi maka ia merasakan puas dalam bekerja. Kesuksesan dalam memenuhi harapan akan selalu mendorong pekerja untuk berperan aktif dalam organisasinya. Dengan demikian organisasi memperoleh keuntungan, karena anggota organisasi bekerja dengan penuh semangat.

Jika demikian keadaannya maka organisasi tersebut tidaklah sulit dalam mencapai tujuan. Hal ini relevan dengan yang dijelaskan Robbins (2001:22) bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu indikator keefektifan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi.

Implikasinya di setiap organisasi masalah kepuasan kerja harus selalu mendapatkan perhatian dari pimpinan/pengelola personalia, demikian pula dengan di PR Djagung Padi Malang. Pimpinan/pengelola personalia hendaknya memahami apa yang menjadi harapan karyawannya dalam bekerja, dengan memahami harapan karyawan maka pimpinan dapat memperlakukan karyawannya sesuai dengan latar belakang dan karakteristik karyawan tersebut.

Penelitian ini menunjukkan adanya empat faktor dari teori yang dikemukakan oleh Siagian (2003), yang bisa menentukan kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi Malang. Keempat faktor tersebut adalah:

- a. pekerjaan yang penuh tantangan
- b. sistem penghargaan yang adil
- c. kondisi kerja yang mendukung
- d. sikap orang lain dalam organisasi

Aplikasinya, pimpinan atau pengelola personalia PR Djagung Padi Malang perlu memperhatikan dan meningkatkan keberadaan keempat faktor penentu kepuasan kerja tersebut dan selalu berusaha bagaimana agar keempat faktor penentu kepuasan kerja tersebut dapat memberikan

kepuasan kerja kepada karyawan PR Djagung Padi Malang. Jika kepuasan kerja telah dirasakan oleh karyawan maka karyawan akan bekerja dengan penuh semangat dan akhirnya dapat meningkatkan produktivitas PR Djagung Padi Malang.

Jika dikonsultasikan dengan teori kepuasan kerja sebagaimana terangkum dalam Bab II maka akan tampak bahwa hasil penelitian ini, yaitu empat faktor yang dikemukakan oleh Siagian (2003) sesuai dengan sebagian besar teori-teori dalam Bab II tersebut. Lebih rinci akan diuraikan sebagai berikut

- Faktor kepuasan kerja menurut Herzberg (1969) :
 - 1) Prestasi termasuk dalam faktor a
 - 2) Pengakuan termasuk dalam faktor d
 - 3) Pekerjaan itu sendiri termasuk dalam faktor a
 - 4) Kemajuan termasuk dalam faktor b
 - 5) Gaji termasuk dalam faktor b
 - 6) Kemungkinan untuk tumbuh termasuk dalam faktor b
 - 7) Hubungan dengan rekan sekerja termasuk dalam faktor d
 - 8) Hubungan dengan bawahan termasuk dalam faktor d
 - 9) Hubungan dengan atasan termasuk dalam faktor d
 - 10) Kondisi kerja termasuk dalam faktor c
 - 11) Supervisi teknis termasuk dalam faktor d
 - 12) Keamanan kerja termasuk dalam faktor c

Sebagaimana telah dipaparkan dalam Bab II, Herzberg membedakan faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja menjadi dua yaitu faktor pendorong dan faktor penstabil. Berdasarkan penelitian ini terdapat beberapa perbedaan antara teori Herzberg dan Siagian, faktor-faktor ketidakpuasan yang dikemukakan oleh Herzberg ternyata termasuk faktor yang menentukan kepuasan kerja. Ketidaksesuaian ini bukan berarti antara hasil penelitian ini yang mengacu pada teori Siagian dengan teori Herzberg saling bertentangan. Adanya aspek-aspek lain yang belum terungkap dimungkinkan sebagai hal yang menyebabkan

ketidaksesuaian tersebut. Namun hal ini tidak perlu diperpanjang pembahasannya karena tujuan penelitian ini tidak untuk menguji teori yang telah ada.

- Faktor kepuasan kerja menurut Espector (1997)
 - 1) *Pay* termasuk dalam faktor b
 - 2) *Promotion* termasuk dalam faktor b
 - 3) *Supervision* termasuk dalam faktor d
 - 4) *Fringe benefits* termasuk dalam faktor b
 - 5) *Contingent rewards* termasuk dalam faktor b
 - 6) *Operating conditions* termasuk dalam faktor c
 - 7) *Co workers* termasuk dalam faktor d
 - 8) *Nature of work* termasuk dalam faktor a
 - 9) *Communication* termasuk dalam faktor d
- Faktor kepuasan kerja menurut Gibson (1996)
 - 1) Pembayaran termasuk dalam faktor b
 - 2) Pekerjaan termasuk dalam faktor a
 - 3) Kesempatan promosi termasuk dalam faktor b
 - 4) Penyalia termasuk dalam faktor d
 - 5) Rekan Sekerja termasuk dalam faktor d
- Faktor kepuasan kerja menurut Robbins (2001)
 - 1) Kerja yang secara mental menantang termasuk dalam faktor a
 - 2) Ganjaran yang pantas termasuk dalam faktor b
 - 3) Kondisi kerja yang mendukung termasuk dalam faktor c
 - 4) Rekan kerja yang mendukung termasuk dalam faktor d

2. Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PR Djagung Padi Malang

Terwujudnya tingkat kepuasan kerja yang tinggi bagi setiap karyawan sangat penting dalam suatu perusahaan, menjadi kewajiban setiap pimpinan perusahaan untuk menciptakan kepuasan kerja bagi para karyawannya, karena kepuasan kerja merupakan faktor yang diyakini dapat mendorong dan mempengaruhi semangat kerja karyawan agar karyawan dapat bekerja dengan baik.

Penelitian ini mengkaji permasalahan tentang seberapa besar tingkat faktor tersebut dalam menentukan kepuasan kerja karyawan? Untuk menjawab permasalahan tersebut penelitian ini menggali tingkat kepuasan kerja dengan cara mengetahui tingkat sumber kepuasan kerja karyawan.

Sesuai dengan teori yang diikuti, yaitu teori dari Siagian, maka sumber kepuasan kerja karyawan dijabarkan dalam empat macam, yaitu : pekerjaan yang penuh tantangan, sistem penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan sikap orang lain dalam organisasi.

Berdasarkan kuesioner yang disebar kepada karyawan PR Djugung Padi Malang diketahui bahwa persentase terbanyak responden menyatakan bahwa mereka memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan tingkat kepuasan kerja yang rendah. Sebarannya adalah sebagai berikut, 31,57% mereka berada pada tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi, 35,24% mereka berada pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi, 23,02% mereka berada pada tingkat kepuasan kerja yang sedang, 8,86% mereka berada pada tingkat kepuasan kerja yang rendah, dan 1,31% mereka berada pada tingkat kepuasan kerja yang sangat rendah.

Dari data di atas 66,81% karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan sangat tinggi. Sedangkan mereka yang merasakan tingkat kepuasan kerja yang sedang, rendah, dan sangat rendah sejumlah 33,19%. Banyaknya persentase tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan sangat tinggi, dan sedikitnya persentase tingkat kepuasan kerja yang sedang, rendah dan sangat rendah memberi peluang besar pada karyawan untuk memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi.

Sebaran frekuensi tersebut terjadi karena faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja sudah hampir sesuai dengan harapan karyawan, hanya saja karena masih ada frekuensi yang termasuk pada klasifikasi tingkat kepuasan kerja yang rendah (8,86%) dan sangat rendah (1,31%) berarti pemenuhan faktor-faktor pembentuk kepuasan kerja karyawan masih belum 100%. Implikasi hasil penelitian ini terhadap perusahaan yaitu, pimpinan hendaknya dapat mempertahankan atau meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan demi lancarnya laju roda perusahaan.

Selanjutnya analisis dilakukan untuk melihat kecenderungan pemusatan skor yang dicapai oleh karyawan pada tiap-tiap sub variabel tingkat kepuasan kerja karyawan dan tingkat variabilitas skor tiap-tiap sub variabel tingkat kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi Malang, hasilnya sebagai berikut:

1. Pekerjaan Yang Penuh Tantangan; dirasakan karyawan berada pada klasifikasi tinggi ($\bar{X}=3,6543$) dan rentangan sedang ($SD = 0,62571$). Pekerjaan yang penuh tantangan yang dirasakan karyawan berada pada klasifikasi tinggi berarti karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi pada sub variabel pekerjaan yang penuh tantangan. Standar Deviasi pekerjaan yang penuh tantangan berada dalam rentangan sedang, berarti karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif homogen atau relatif sama.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan dalam Bab II, yaitu pekerjaan yang mengandung tantangan apabila terselesaikan dengan baik merupakan salah satu sumber kepuasan kerja. (Siagian,2003:128 ; Robbins, 2001:149 ; Herzberg,1969)

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dengan rentangan yang homogen ini sangat memudahkan pimpinan untuk mengelola karyawan di perusahaan. Alasannya, apabila para karyawan memiliki sikap yang baik dengan rentangannya yang homogen terhadap pekerjaan yang penuh tantangan berarti mereka memiliki kepuasan kerja yang tinggi dalam pekerjaannya, dengan demikian pimpinan mudah untuk menentukan sejauh mana tantangan yang harus diberikan untuk karyawannya tersebut, sebab karyawan cenderung menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang menantang dan Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan (Robins,2001:149).

Hasil penelitian ini bila dihubungkan dengan karakteristik responden yaitu karyawan PR Djagung Padi Malang menunjukkan bahwa mayoritas karyawan berada pada rentang usia 26-30 tahun (37,04%). Usia tersebut merupakan usia yang produktif dimana mereka merasa tantangan adalah hal yang wajar dalam bekerja sehingga mayoritas karyawan juga merasakan bahwa pekerjaan yang menantang jika dapat diselesaikan dengan baik maka memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi membawa dampak pada peningkatan produktivitas kerja mereka.

2. Sistem Penghargaan Yang Adil; dirasakan karyawan berada pada klasifikasi tinggi ($\bar{X}=3,6759$) dan rentangan sedang ($SD = 0,68845$). Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil tersebut adalah para karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dalam sub variabel sistem penghargaan yang adil. Rentangan yang sedang berarti para karyawan merasakan tingkat kepuasan kerja yang relatif homogen.

Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang tingkat kepuasan kerja yang tinggi dirasakan para karyawan PR Djagung Padi Malang, kesimpulan ini dikemukakan karena sistem penghargaan yang adil merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan (Siagian,2003:128 ; Espector,1997:8 ; Gibson ,1996:153 ; Robins,2001:149 ; Herzberg:1969)

Implikasi hasil penelitian ini terhadap pengelolaan perusahaan adalah pimpinan dapat dengan mudah mengelola para karyawan di perusahaanya, alasannya karena para karyawan merasakan sistem penghargaan yang adil memiliki tingkat kepuasan yang tinggi dan relatif homogen akan memudahkan pimpinan perusahaan untuk mempertahankan atau mungkin meningkatkannya dengan menggunakan teknik yang relatif sama.

Hasil penelitian ini bila dihubungkan dengan masa kerja karyawan PR Djagung Padi Malang, yaitu 11-15 tahun (35,81%) dan selanjutnya >16 tahun (33,33%) maka sistem penghargaan yang diberikan oleh

perusahaan sudah adil, karena karyawan banyak yang mengabdikan cukup lama pada perusahaan berarti mayoritas karyawan telah merasa puas terhadap sistem penghargaan yang adil yang diterapkan oleh perusahaan selama ini.

Hal ini diperkuat oleh pernyataan bahwa Gaji yang merupakan salah satu indikator Sistem Penghargaan Yang Adil, merupakan salah satu alasan bagi seseorang untuk bekerja dan barangkali merupakan alasan yang paling penting di antara yang lain seperti untuk berprestasi, berafiliasi dengan orang lain, mengembangkan diri atau untuk mengaktualisasikan diri. Paling tidak hampir 90 persen pertentangan antara pekerja dan majikan diakibatkan oleh masalah gaji. Dari sudut pandang organisasi, ini juga menjadi salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. (Hariandja, 2005:245)

3. Kondisi Kerja Yang Mendukung; dirasakan karyawan berada pada klasifikasi tinggi ($\bar{X}=3,7953$) dan rentangan sedang ($SD = 0,44516$). Kesimpulan analisis di sini sama dengan hasil analisis sebelumnya tentang pekerjaan yang penuh tantangan dan sistem penghargaan yang adil, yaitu Mean termasuk dalam klasifikasi tinggi dengan rentangan skor termasuk dalam klasifikasi sedang. Para karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap kondisi kerja yang mendukung, demikian pula rentangan skor data yang ada menunjukkan para karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang relatif homogen.

Hasil penelitian ini menggambarkan kondisi kerja yang mendukung merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja (Siagian, 2003:128 ; Robins, 2001:149).

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas, betapapun positifnya perilaku karyawan seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan, tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerjanya.

Implikasi hasil penelitian ini terhadap pengelolaan perusahaan adalah pimpinan hendaknya memelihara keadaan karyawan yang sudah memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dengan rentangan yang relatif homogen dengan cara mempertahankan kondisi kerja yang ada atau bahkan meningkatkannya dengan menggunakan teknik yang relatif sama.

Hasil penelitian ini bila dihubungkan dengan masa kerja karyawan PR Djugung Padi Malang, yaitu 11-15 tahun (35,81%) dan selanjutnya >16 tahun (33,33%) berarti kondisi kerja yang mendukung memang memberikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, karena mayoritas karyawan (69,41%) masa kerjanya lebih dari 10 tahun berarti karyawan merasa puas dan betah bekerja pada PR Djugung Padi Malang.

Salah satu indikator Kondisi kerja yang mendukung adalah tingkat keamanan peralatan yang dipakai. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Saydam(2005:621) yaitu bila keamanan dan keselamatan kerja tidak terjamin dalam suatu perusahaan, maka akan dapat menimbulkan akibat yang merugikan kedua belah pihak, baik karyawan maupun perusahaan. Di pihak karyawan akan timbul keraguan, kekhawatiran dalam melaksanakan tugas, karena mereka merasa tidak dilindungi keamanan dan keselamatan kerjanya. Di pihak perusahaan, bila terjadi kecelakaan dalam perusahaan, akan menimbulkan kerugian diantaranya terhentinya pekerjaan yang sedang berlangsung. Hariandja (2005:312) juga menjelaskan bahwa keamanan dan keselamatan kerja merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia (menurut Maslow) yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Kewajiban perusahaan secara umum dalam meningkatkan keamanan dan keselamatan kerja yaitu dengan memelihara tempat kerja yang sehat, aman, dan menyenangkan.

4. Sikap Orang Lain Dalam Organisasi; dirasakan karyawan berada pada klasifikasi tinggi ($\bar{X}=4,3492$) dan rentangan kecil ($SD = 0,40596$). Kesimpulan analisis ini sedikit berbeda dengan analisis sebelumnya,

dalam hal ini meskipun para karyawan merasakan sikap orang lain dalam organisasi pada klasifikasi tinggi, namun rentangannya termasuk dalam klasifikasi rentangan kecil. Sikap orang lain dalam organisasi dirasakan para karyawan pada klasifikasi tinggi berarti para karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi terhadap sikap yang ditunjukkan oleh rekan sekerja, penyelia dan atasan. Standar Deviasinya dalam klasifikasi kecil berarti para karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang homogen.

Hasil Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan dalam Bab II yaitu Sikap orang lain dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan (Siagian,2003:128 ; Espector,1997:8 ; Gibson ,1996:153 ; Robins,2001:149 ; Herzberg:1969)

Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dengan rentangan yang homogen ini sangat memudahkan pimpinan untuk mengelola para karyawannya, alasannya apabila para karyawan memiliki sikap yang baik dengan rentangan yang homogen terhadap sikap orang lain dalam organisasi berarti mereka memiliki iklim yang kondusif dalam hubungan, baik itu sesama karyawan, hubungan dengan penyelia, maupun hubungan dengan atasan. Pimpinan hendaknya memelihara keadaan karyawan yang dengan cara mempertahankan kondisi kerja yang ada atau bahkan meningkatkannya dengan menggunakan teknik yang relatif sama.

Hasil penelitian ini bila ditinjau dari jenis kelamin karyawan yang ada pada PR Djagung Padi Malang yaitu 34 orang laki-laki dan 47 orang perempuan menunjukkan bahwa tidak terdapat selisih yang banyak antara karyawan laki-laki dan perempuan sehingga mereka mudah berbaur dan saling berhubungan baik yang ditunjukkan dengan tingginya kepuasan kerja ditinjau dari sikap orang lain dalam organisasi.

Mayoritas masa kerja karyawan yaitu >10 tahun (69,41%) menunjukkan bahwa antar karyawan sudah cukup lama saling

mengenai sehingga terjalin pengertian yang menimbulkan tingginya tingkat kepuasan kerja.

Robbins (2001:149) lebih memperjelas lagi bahwa bagi kebanyakan karyawan, bekerja tidak hanya sekedar memperoleh gaji atau prestasi, tetapi juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menghantar kepada meningkatnya kepuasan kerja. Apalagi jika pimpinan dan penyelia bersikap ramah, memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan perhatian pada minat pribadi karyawan, maka tingkat kepuasan kerja akan meningkat.

Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja tertinggi ada pada sub variabel Sikap orang lain dalam organisasi yaitu $\bar{X}=4,3492$ dan $SD = 0,40596$. Hal ini bisa disebabkan diantaranya terjalinnya hubungan yang baik antara sesama karyawan dan antara karyawan dengan atasannya, yang ditunjukkan dengan lamanya karyawan mengabdikan yaitu mayoritas >10 tahun, juga tidak terlalu banyaknya perbedaan jenis kelamin antara laki-laki dan perempuan yang menyebabkan karyawan menjadi mudah berbaur dan menjalin hubungan. Berkaitan dengan sikap orang lain dalam organisasi, Saydam (2005:423) menjelaskan bahwa hubungan kerja antar para karyawan perlu dibina agar para karyawan dapat saling bekerjasama dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hubungan kerja tidak hanya bersifat formal kedinasan, tetapi juga tidak kalah pentingnya hubungan batin yang bersifat nonformal. Bila terjadi masalah atau konflik mengenai penyelesaian pekerjaan, jika kondisi hubungan kerja antar orang lain dalam perusahaan itu baik, maka akan mudah diselesaikan secara kekeluargaan, hal ini juga sangat menentukan kepuasan kerja.

Hasil analisis juga menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja terendah ada pada sub variabel Pekerjaan yang penuh tantangan yaitu $\bar{X}=3,6543$ dan $SD = 0,62571$. Hal ini bisa disebabkan antara lain karyawan

merasa pekerjaannya selama ini kurang menantang, mereka mayoritas sudah bekerja >10 tahun sehingga mereka bisa saja sudah hafal akan tantangan yang diberikan oleh perusahaan, dan merasa mudah menyelesaikannya.

Hasil analisis data faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan menunjukkan para karyawan PR Djagung Padi Malang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi ($\bar{X}=3,8687$). Standar Deviasinya (0,26615) menggambarkan variabilitas skor tingkat kepuasan kerja karyawan pada klasifikasi rentangan kecil.

Kesimpulan yang dapat diperoleh dari hasil tersebut adalah karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, Standar deviasi pada klasifikasi rentangan kecil berarti karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang homogen. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi secara keseluruhan dengan rentangan yang kecil ini sangat mendukung peningkatan produktivitas perusahaan, implikasinya terhadap pengelolaan perusahaan adalah pimpinan hendaknya dapat memelihara tingkat kepuasan kerja karyawan yang sudah tinggi ini atau bahkan meningkatkannya agar para karyawan dapat bekerja secara produktif. Rentangan yang kecil ini sangat memungkinkan pimpinan lebih mudah mengadakan pembinaan profesi terhadap para karyawan PR Djagung Padi Malang.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan pada karyawan PR Djagung Padi Malang tentang faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan, maka dapat dikemukakan beberapa hal yang merupakan kesimpulan dari penelitian ini, yaitu:

1. Ada empat faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi Malang yaitu, pekerjaan yang penuh tantangan, sistem penghargaan yang adil, kondisi kerja yang mendukung, dan sikap orang lain dalam organisasi (Siagian,2003).
2. Empat faktor yang dikemukakan oleh Siagian sesuai dengan sebagian besar teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli yang lain.
3. Berdasarkan analisis persentase jawaban responden yaitu karyawan PR Djagung Padi Malang, dapat diketahui bahwa 31,57% responden menjawab pada faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja berada pada tingkatan sangat tinggi, 35,24% responden menjawab pada faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja berada pada tingkatan tinggi, 23,02% responden menjawab pada faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja berada pada tingkatan sedang, 8,86% responden menjawab pada faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja berada pada tingkatan rendah, dan 1,31% responden menjawab pada faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja berada pada tingkatan sangat rendah
4. Secara analisis mean dan standar deviasi menunjukkan Tingkat kepuasan kerja karyawan PR Djagung Padi Malang berada pada klasifikasi tinggi dan tingkat variabilitasnya pada klasifikasi kecil. Apabila dilihat tiap-tiap sub variabel tingkat kepuasan kerja maka hasilnya sebagai berikut:
 - a. Tingkat Pekerjaan yang penuh tantangan karyawan PR Djagung Padi Malang berada pada klasifikasi tinggi dan tingkat variabilitasnya berada pada klasifikasi sedang.

- b. Tingkat Sistem penghargaan yang adil karyawan PR Djagung Padi Malang berada pada klasifikasi tinggi dan tingkat variabilitasnya berada pada klasifikasi sedang.
 - c. Tingkat kondisi kerja yang mendukung karyawan PR Djagung Padi Malang berada pada klasifikasi tinggi dan tingkat variabilitasnya berada pada klasifikasi sedang.
 - d. Tingkat Sikap orang lain dalam organisasi karyawan PR Djagung Padi Malang berada pada klasifikasi tinggi dan tingkat variabilitasnya berada pada klasifikasi kecil.
4. Berdasarkan hasil analisis data faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan secara keseluruhan menunjukkan para karyawan PR Djagung Padi Malang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Tingkat kepuasan kerja tertinggi ada pada sub variabel Sikap orang lain dalam organisasi dan tingkat kepuasan kerja terendah ada pada sub variabel Pekerjaan yang penuh tantangan.

B. Saran

Saran-saran yang dapat disampaikan sehubungan dengan keadaan yang dihadapi oleh perusahaan PR Djagung Padi Malang adalah:

1. Sesuai dengan hasil penelitian dan pembahasan maka bagi pihak pimpinan perusahaan disarankan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kepuasan kerja karyawannya walaupun hasil penelitian menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan cukup tinggi. Kegiatan yang dapat dilakukan diantaranya selalu menghargai hasil kerja karyawannya, meningkatkan sikap tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, meningkatkan perhatian terhadap kenaikan jabatan sesuai dengan peraturan yang berlaku, dan meningkatkan perhatian terhadap pemenuhan kesejahteraan karyawan.
2. Selain hal-hal yang berhubungan dengan pribadi karyawan di atas, pimpinan perusahaan juga perlu memperhatikan hal-hal seperti hubungan antar tiap personel yang ada di perusahaan, dan ruangan tempat kerja sehingga para karyawannya merasa senang bekerja di tempat tersebut.

3. Sikap orang lain dalam organisasi memiliki tingkat tertinggi dalam kepuasan kerja karyawan, oleh karena itu baik karyawan maupun pimpinan hendaknya menjaga agar suasana dalam perusahaan tetap kondusif dan hubungan yang selama ini telah terjalin dengan baik agar dijaga dan lebih dipererat lagi dengan cara-cara yang sesuai dengan kebijakan perusahaan sendiri.
4. Pekerjaan yang penuh tantangan walaupun memberikan kepuasan kerja yang tinggi tetapi berada pada skor paling rendah diantara empat faktor yang lain, perusahaan hendaknya memberikan tantangan yang sekiranya sesuai dengan kemampuan karyawannya sendiri, bila tantangan itu terlalu berat maka karyawan akan merasa kesulitan dan menyebabkan turunnya tingkat kepuasan kerja. Tantangan yang diberikan juga harus bervariasi, bila karyawan diberikan tantangan yang sama selama kurun waktu beberapa tahun bekerja di perusahaan maka dia akan merasa bosan dan menganggap hal tersebut bukan sebagai tantangan lagi.
5. Dengan diketahuinya tingkat kepuasan kerja karyawan yang mungkin masih belum sesuai 100% dengan harapan karyawan, maka pihak perusahaan dapat mengadakan penelitian lanjutan tentang faktor apa saja yang menyebabkan ketidakpuasan kerja dan sebab-sebab kurang terpenuhinya harapan dari karyawan itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktis*. Edisi Revisi V. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, Moh. 1998. Psikologi Industri. Yogya:Liberty.
- Cherington, D.J. 1994 .*Organizational Behaviour*. 2nd edition. . Massachussets. USA :Paramount Publishing
- Davis, Keith and John W. Newstrom.2003 *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi ketujuh. Jakarta:Binarupa Aksara.
- Espector, Paul.1997. *Job Satisfaction*. USA : sage Pubications.
- Fraser,TM.1992. *Stress dan Kepuasan Kerja*. Jakarta : PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Gibson,James, L.Jhon.Ivancevich & James H Donelly. 1996. *Organisasi*. Edisi kedelapan. Jakarta : Binarupa Aksara
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi.2005. MSDM Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai. Jakarta:Grasindo
- Herzberg, Frederick. 1969. *Work and The Nature of Man*. Cleveland :The World Publishing Company.
- Kartono, K.1991. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta : Rajawali Pers
- Mangkunegara.A.P.2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Narbuko,C .2003. *Metodologi Penelitian*. Jakarta:Bumi Aksara.
- Nazir,Moh. 2003. Metode Penelitian. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P.2001. *Perilaku Organisasi Versi Bahasa Indonesia, Jilid I edisi kedelapan*. Jakarta:PT Prenhallindo.
- Saydam, Gouzali.2005. *MSDM Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta : Djambatan.

Setyadin, B.2005. *Desain dan Metode Penelitian Kuantitatif*. Malang :Lembaga Penelitian Universitas Negeri Malang.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sigit, Soehardi .2003. *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta : BPFEUST

Singarimbun, Masri dan Effendy, Sofyan. 1995. *Metode Penelitian Survey, Edisi Revisi*. Jakarta: LP3ES.

Sugiyono.2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung. Alfabeta

Welly, John. *Pengembangan Budaya Kerja dalam Perspektif Islam* .2000. diakses pada tanggal 12 Desember dari <http://members.tripod.com/~rub13/Budker.htm>

Wikipedia. 2007. *Kepuasan Kerja*. diakses pada tanggal 10 November 2007 dari http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja

