

**KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
BERDASARKAN KARAKTERISTIK KERJA,  
IKLIM KERJA, DAN KOMPENSASI**

**Oleh:  
Agung Nugroho**

**Abstract**

*The economics crisis causes the salary accepted by employees is not enough for living. As a consequence many demonstration and strike of, they pursue for the raising salary, raising of presentation premium, food cost, the preparation of a good facility, and transportation. From the matter, "Is there influence job characteristic, condition of work, and compensation with job satisfaction". This research has goal to know influence job characteristic, condition of work, and compensation, beside to know difference job satisfaction employees in office section, weaving, and inspecting. The research is doing by survey method, and the result of data analysis mention that: 1) there is a positive influence job characteristic in job satisfaction; 2) there is a positive influence conditions of work in job satisfaction; 3) there is a positive influence compensation in job satisfaction; 4) all at once, there are a positive influence job characteristic, conditions of work, compensation in the job satisfaction. The effective contribution from both the three independent variable to job satisfaction is amount (64 %), the rest (36 %) contribution by another factors out of this research. The result of differences job satisfaction employees inter section are: 1) office section and weaving section have no differences; 2) office section and inspecting section have no differences; 3) weaving section and inspecting section have no differences.*

*Keywords: job satisfaction, job characteristic, conditions of work, and compensation.*

## Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) berpengaruh terhadap perkembangan industri tekstil, baik dalam kegiatan proses produksi maupun kualitas produknya. Hampir semua pekerjaan di industri tekstil menggunakan mesin kecuali di bagian perkantoran, sehingga pada bagian tersebut perlu diperhatikan keterampilan, prosedur kerja, dan umpan balik dari hasil kerja.

Untuk mencapai keberhasilan, setiap perusahaan berusaha memotivasi karyawannya agar mereka dapat menyumbangkan tenaganya secara optimal. Hal ini harus ditunjang dengan kesesuaian antara harapan dengan kenyataan yang diterima karyawan sehingga akan memenuhi kepuasan kerjanya.

Banyak perusahaan kurang memperhatikan lingkungan kerja seperti kebisingan mesin tenun, lampu penerangan, kebersihan tempat kerja, dan keamanan kerja termasuk pemakaian alat pelindung diri. Hubungan antara supervisor dengan karyawan juga kurang komunikatif karena mereka hanya mencari kesalahan dan tidak memberi jalan keluar.

Pihak perusahaan perlu memperhatikan kompensasi karena setiap bagian mempunyai beban kerja yang berbeda. Kenyataan menunjukkan bahwa tidak semua perusahaan memperhatikan masalah pemberian gaji atau upah kerja yang sesuai dengan UMR,

uang lembur, premi kehadiran, prestasi kerja, bonus, penghargaan sosial, dan kesempatan promosi.

Adanya krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia sejak bulan Juli 1997 telah membawa dampak terhadap perkembangan sektor industri di tanah air, khususnya industri tekstil di Yogyakarta mengalami penurunan produksi sehingga banyak perusahaan yang mengalami kebangkrutan. Krisis ekonomi juga mengakibatkan gaji atau upah yang diterima karyawan tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Dari permasalahan tersebut banyak terjadi unjuk rasa atau mogok kerja di berbagai daerah seperti PT Samitex, PT Medaritex, PT Kusuma Sandang, *Ichitex Cimindi* (*Pikiran Rakyat*, 1999). Maraknya unjuk rasa yang dilakukan karyawan industri tekstil di berbagai daerah, khususnya di Yogyakarta membuktikan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap pihak manajemen. Data dari Kanwil Depnaker Yogyakarta tahun 1999 menunjukkan bahwa frekuensi unjuk rasa akibat ketidakpuasan kerja yang dilakukan karyawan industri tekstil di Yogyakarta sebanyak delapan kali.

Dari latar belakang tersebut perlu diteliti apakah ada pengaruh karakteristik kerja, iklim kerja, dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan industri tekstil di Yogyakarta?

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik kerja, iklim kerja, dan kompensasi dengan kepuasan

kerja karyawan industri tekstil di Yogyakarta. Selain itu, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja karyawan industri tekstil pada bagian perkantoran, *weaving* (tenun), dan *inspecting* (pemeriksaan).

Adapun kegunaan penelitian ini secara praktis bagi industri tekstil adalah sebagai bahan masukan untuk menganalisis, dan mengevaluasi kepuasan kerja, serta sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.

Hackman dan Oldham (1980: 90) mengidentifikasi lima dimensi inti karakteristik kerja yang berkaitan dengan motivasi intrinsik yaitu: 1) *skill variety*, 2) *task identity*, 3) *task significance*, 4) *autonomy*, dan 5) *feedback from the job itself*. Berry dan Houston (1993: 306) juga berpendapat bahwa karakteristik kerja adalah sikap aspek internal dari kerja itu sendiri yang terdiri dari variasi keterampilan yang dibutuhkan, prosedur dan kejelasan tugas, tingkat kepentingan tugas, kewenangan dan tanggung jawab serta umpan balik dari tugas yang telah dilakukan.

Iklim kerja adalah aspek eksternal tugas yang dapat mempengaruhi penyelesaian tugas yang mencakup lingkungan pekerjaan, hubungan dengan teman sekerja, hubungan dengan manajemen, dan hubungan sosial penting lainnya di dalam organisasi (De Santis, 1996: 337). Duane *et. al.*, (1990: 407, 412) menyatakan bahwa: "*Condition of work include physical condition*

*of work, temporal factors, and individual psychological factors*", dapat diartikan bahwa kondisi kerja antara lain: 1) kondisi fisik kerja, 2) kondisi psikologis kerja, dan 3) kondisi temporer kerja yang meliputi jumlah jam kerja, dan waktu istirahat kerja.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja (Handoko, 1998: 155). Selanjutnya, Nitisemito (1982: 149) menyatakan bahwa kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang, dan ada kecenderungan diberikan secara tetap. Selain terdiri atas upah, balas jasa berupa tunjangan *innatura*, fasilitas perumahan, kendaraan, dan sebagainya.

Adapun kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang berupa perbedaan antara penghargaan yang diterima dengan yang seharusnya diterima menurut perhitungan sendiri (Robbins, 1996: 187). Dikatakan orang akan puas apabila tidak ada perbedaan antara keinginan dengan kenyataan yang diperoleh. Gibson *et al.*, (1994: 121) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap yang dimiliki oleh seseorang mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari persepsi mereka yang didasarkan pada faktor lingkungan kerja seperti gaya supervisi, hubungan antarkaryawan, kondisi kerja, dan fasilitas yang diperoleh.

Teori tentang kepuasan kerja dalam lingkup terbatas yang dikemukakan Wexley (1992: 130) adalah teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*). Teori Ketidaksesuaian oleh Porter dikemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara "apa yang seharusnya ada" dengan "kenyataan yang dirasakan" karyawan. Karyawan akan terpuaskan apabila tidak ada selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Makin besar kekurangan dan makin banyak hal penting yang diinginkan maka makin besar pula ketidakpuasannya.

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Maka dari itu, karyawan yang tidak mempunyai kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi (Strauss and Sayles, 1980: 5). Karyawan ini sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Robbins (1996: 181) menyatakan bahwa beberapa faktor penting yang menentukan kepuasan kerja adalah: besarnya tantangan, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, kondisi rekan sekerja yang mendukung, dan kesesuaian antara pribadi dengan pekerjaan yang dilakukan. Akibat yang dapat ditimbulkan jika karyawan mengalami ketidakpuasan dalam

bekerja adalah karyawan akan mengalami: *turnover*, absensi, penurunan kesehatan, dan penurunan produktivitas (Mitchell dan Larson, 1987: 142).

Hasil penelitian Finlay (1995: 430) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang bermakna antara ubahan organisasi, karakteristik pekerjaan dengan kepuasan kerja, sedangkan umur dan besarnya gaji atau upah tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. De Santis (1996: 332) menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, iklim kerja dan kompensasi yang diterima, serta faktor lainnya.

Dari beberapa hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa kepuasan bersifat dinamis sehingga karyawan yang merasa puas perilakunya bersifat positif, sedangkan ketidakpuasan akan mempertinggi *turnover*, absensi, dan penurunan produktivitas.

Penelitian ini dilakukan dengan cara survei, dan teknik pengumpulan data menggunakan angket. Populasi penelitian adalah karyawan industri tekstil Yogyakarta di bagian perkantoran, tenun, dan pemeriksaan. Cuplikan yang diambil adalah karyawan industri tekstil yang meliputi: PT Medaritex, PT Primissimatex, PT Asatex, PT Sabda Perkasatex, dan PT Kusumatex. Proses penarikan sampel dilakukan dengan *Stratified Random Sampling* alokasi proporsional berjumlah 105 karyawan.

Konsep variabel bebas pada penelitian ini adalah 1) karakteristik kerja yaitu tugas kerja yang pengukuran dimensinya meliputi variasi keterampilan, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi, dan umpan balik. 2) iklim kerja yaitu kondisi di sekitar kerja yang pengukuran dimensinya meliputi lingkungan kerja, hubungan dengan teman sekerja, hubungan dengan supervisi, dan hubungan dengan manajemen. 3) kompensasi yaitu imbalan yang diterima karyawan, baik yang berupa uang maupun bukan uang yang pengukuran dimensinya meliputi gaji atau upah, insentif, penghargaan sosial, simbol status, promosi, dan bonus.

Adapun variabel terikat dalam penelitian ini adalah konsep kepuasan kerja, yaitu *discrepancy theory* (teori ketidaksesuaian) yang dikemukakan oleh Porter. Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya ada dengan kenyataan yang dirasakan. Kuesioner yang digunakan untuk mengumpulkan data mengenai faktor kepuasan kerja mengacu pada model *Needs Satisfaction Questionnaire* yang telah dimodifikasi oleh Moh. As'ad (1998 : 119).

Teknik pengumpulan data tiap-tiap variabel dirancang berdasarkan skala *Likert Summated Rating* yang bersifat ordinal dengan skor 1 sampai 5. Analisis data menggunakan analisis butir dan analisis deskripsi. Untuk itu, diperlukan (1) uji kesahihan

butir, (2) uji keandalan butir, (3) analisis regresi untuk mengetahui pengaruh setiap faktor dalam kepuasan kerja, dan (4) analisis varian untuk mengetahui perbedaan kepuasan kerja antara karyawan bagian perkantoran, tenun, dan pemeriksaan.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Hasil penelitian pada bagian I dianalisis secara deskriptif, menunjukkan bahwa masa kerja karyawan industri tekstil pada bagian perkantoran berkisar antara 6–10 tahun. Adapun karyawan bagian tenun masa kerja rata-rata berkisar antara 1–5 tahun, sedangkan karyawan di bagian pemeriksaan masa kerja karyawan rata-rata berkisar antara 1–5 tahun. Pengalaman kerja karyawan secara kumulatif menunjukkan bahwa mereka rata-rata pernah bekerja di perusahaan lain (49%), sedangkan karyawan yang belum pernah bekerja di tempat lain (51%). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa (51%) karyawan yang bekerja di industri tekstil memperoleh kesesuaian antara harapan yang diinginkan dengan kenyataan yang diperoleh pada perusahaan tempat mereka bekerja.

Kesesuaian kerja karyawan ditunjukkan sebesar (51%), sedangkan (49%) menyatakan ketidaksesuaian kerja. Dari karyawan yang menyatakan ketidaksesuaian kerja sebesar 40%, dan menginginkan pindah kerja di tempat lain. Mereka mencari kesesuaian kerja dan berharap akan memperoleh kepuasan pada

perusahaan yang baru. Dengan demikian, walaupun karyawan menyatakan ketidaksesuaian kerja, sebagian besar tidak menginginkan pindah kerja sehingga dapat diartikan (60%) karyawan menyatakan sesuai dengan pekerjaannya.

Kemangkiran adalah salah satu faktor ketidakpuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang sering tidak masuk kerja (10%). Dengan demikian, secara kumulatif karyawan industri tekstil di Yogyakarta dapat dikatakan disiplin dan berdedikasi tinggi. Hal ini dibuktikan bahwa mereka selalu masuk kerja (90%).

Uji hipotesis pengaruh karakteristik kerja dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa pengaruh karakteristik kerja dengan kepuasan kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar  $r = 0,546$ . Bila dilihat interpretasi nilai  $r$  terhadap koefisien korelasi, dapat digolongkan interpretasi agak rendah. Namun demikian, bila dikonsultasikan dengan tabel *r product moment*, terbukti adanya pengaruh positif antara karakteristik kerja dengan kepuasan kerja karyawan industri tekstil. Untuk mengetahui keeratan hubungan dilakukan uji  $t$  sehingga diperoleh  $t$  hit.  $(3,468) > t$  tabel  $_{0,01} (2,366)$ . Karena  $t$  hit.  $> t$  tabel, dapat diartikan keeratan hubungan karakteristik kerja dengan kepuasan kerja sangat signifikan.

Uji hipotesis pengaruh iklim kerja dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa pengaruh iklim kerja dengan kepuasan kerja

koefisien korelasi sebesar  $r = 0,758$ . Bila dilihat interpretasi terhadap koefisien korelasi, dapat digolongkan interpretasi cukup tinggi. Apabila dikonsultasikan dengan tabel *r product moment*, terbukti adanya pengaruh positif antara iklim kerja dengan kepuasan kerja karyawan industri tekstil. Untuk mengetahui keeratan hubungan dilakukan uji  $t$  sehingga diperoleh  $t$  hit.  $(3,216) > t$  tabel  $_{0,01} (2,366)$ . Karena  $t$  hit.  $> t$  tabel, dapat diartikan keeratan hubungan iklim kerja dengan kepuasan kerja sangat signifikan.

Uji hipotesis tentang pengaruh kompensasi dengan kepuasan kerja menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi dengan kepuasan kerja mempunyai koefisien korelasi sebesar  $r = 0,682$ . Apabila dilihat interpretasi terhadap koefisien korelasi maka dapat digolongkan interpretasi cukup tinggi. Bila dikonsultasikan dengan tabel *r product moment*, terbukti adanya pengaruh positif antara kompensasi dengan kepuasan kerja karyawan industri tekstil. Untuk mengetahui keeratan hubungan dilakukan uji  $t$  yang diperoleh  $t$  hit.  $(2,143) > t$  tabel  $_{0,01} (2,366)$ . Karena  $t$  hit.  $> t$  tabel, dapat diartikan keeratan hubungan kompensasi dengan kepuasan kerja sangat signifikan.

Uji hipotesis tentang pengaruh secara simultan variabel karakteristik kerja, iklim kerja, dan kompensasi dengan kepuasan kerja menggunakan korelasi berganda. Hasilnya menunjukkan koefisien korelasi sebesar  $R^2 = 0,639$ . Untuk mengetahui keeratan

hubungan dilakukan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa  $F_{hit.} (41,090) > F_{tabel} 0,01 (3,995)$ . Karena  $F_{hit.} > F_{tabel}$ , dapat diartikan hubungan keeratan variabel karakteristik kerja, iklim kerja, dan kompensasi dengan variabel kepuasan kerja sangat signifikan.

Hasil sumbangan efektif (SE) yang diberikan oleh tiap-tiap variabel sebagai berikut: iklim kerja (13%), kompensasi (37%), dan karakteristik kerja (14%) total ketiga variabel bebas memberi sumbangan sebesar (64%). Sisanya sebesar (36%) disumbang oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Uji hipotesis tentang adanya perbedaan kepuasan kerja secara signifikan antara karyawan industri tekstil di bagian perkantoran (A1), tenun (A2), dan pemeriksaan (A3) digunakan program Analisis Varians (Anova). Hasil penelitian menunjukkan bahwa total rerata sebesar 53,000, bila dibandingkan dengan rerata antarkaryawan per bagian (A1, A2, A3), perbedaan selisihnya kecil sekali. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ada perbedaan kepuasan kerja pada tiap-tiap karyawan di bagian perkantoran, tenun, dan pemeriksaan, namun sangat kecil. Dari analisis varians diperoleh hasil bahwa uji  $F_{hit.} (0,758)$  dan  $F_{tabel} 0,05 (3,096)$ . Karena  $F_{hit.} < F_{tabel}$ , dapat diartikan bahwa perbedaan kepuasan kerja karyawan bagian perkantoran, tenun, dan pemeriksaan tidak signifikan.

## **Simpulan**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa karakteristik kerja yang meliputi keragaman keterampilan, kejelasan tugas, tingkat kepentingan pekerjaan, kebebasan dalam menjalankan tugas, dan umpan balik hasil pekerjaan mempunyai pengaruh positif dengan kepuasan kerja. Artinya, makin baik karakteristik kerja, makin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Iklim kerja yang meliputi kebersihan tempat kerja, penerangan, kebisingan tempat kerja, hubungan dengan teman sekerja, dengan supervisi, dan dengan manajemen mempunyai pengaruh positif dengan kepuasan kerja. Dengan demikian, makin baik iklim kerja di perusahaan makin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Adapun kompensasi yang meliputi kesesuaian pemberian gaji atau upah dengan UMR, pemberian uang lembur, premi kehadiran, pemberian bonus, kesempatan promosi, simbol status pekerjaan, dan penghargaan prestasi kerja mempunyai pengaruh positif dengan kepuasan kerja. Artinya, makin baik pemberian kompensasi pada karyawan makin tinggi kepuasan kerja karyawan. Keempat variabel tersebut secara simultan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Adapun besarnya sumbangan efektif yang diberikan tiap-tiap variabel adalah iklim kerja (13%), kompensasi (37%), dan

karakteristik kerja (14%) total ketiga variabel bebas memberikan sumbangan sebesar (64%). Sisanya sebesar (36%) dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang nyata antara kepuasan kerja karyawan pada bagian perkantoran, tenun, dengan pemeriksaan. Dengan demikian pihak manajemen dalam memperlakukan karyawan pada bagian perkantoran, tenun, dan pemeriksaan adalah sama. Pertimbangan karakteristik kerja, iklim kerja, dan kompensasi diperhitungkan pada masa kerja karyawan dan golongannya.

#### Daftar Pustaka

- A.S. Nitisemito. (1982). *Manajemen personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Finlay W., et.al. (1995). "Organizational structure and job satisfaction": *do bureaucratic organization produce more satisfied employees*. *administration and society*. Vol. 27. no. 3. pp 427-450.
- G. Strauss and L.R. Sayles. (1980). *Personal: the human problems of management*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- J.L. Gibson, J.M. Ivan Cevich. (1994). *Organizations: behavior, structure, process*. 5th edition. Boston: Irwin, Inc.
- J.R. Hackman and G.R. Oldham. (1980). *Work redesign*. London: Addison - Wesley.

- K.N. Wexley and G.A. Yuki. (1992). *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- L.M Berry and J.P. Houston (1993). *Psychology at work*. United State of America: Wm., C. Brown Communications, Inc.
- Moh. As'ad. (1998). *Psikologi industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- S.P. Robbins. (1996). *Perilaku organisasi: konsep kontroversi aplikasi*. 6th Edition. Jakarta: PT Prenhallindo.
- T.H. Handoko. (1998). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Edisi 2. Jakarta: BPFE - UGM.
- V.S. De Santis, B.S. College, S.L. Dust. (1996). "Comparing job satisfaction among public and private sector employees". *American review of public administration*. Vol. 26. no. 3. pp. 328-340.