

BAB 3

GAMBARAN UMUM SUBYEK PENELITIAN

3.1 Sejarah Singkat Organisasi

PT SAI Indonesia merupakan salah satu anak perusahaan dari korporasi MTG yang bergerak di bidang industri kosmetik dan kecantikan. Cikal bakal MTG ini dirintis sejak tahun 1970 di daerah Menteng, Jakarta Pusat dengan lokasi awal mula usaha hanya seluas garasi mobil, 4x6 meter, sekaligus di tempat inilah pertama kali dilakukan ujicoba produk-produk kecantikan dari bahan alami yang ditemukan di berbagai daerah yang ada di Indonesia. Produk kekayaan flora tersebut menjadi nilai tersendiri untuk menciptakan produk yang sesuai dengan kultur dan alam timur.

Dr. M.T merupakan pendiri dan perintis MTG dan istri seorang pendidik, Prof. Dr. H.A.R T, ini justru mengembangkan dan mendalami ilmu kecantikan di Academy of Beauty Culture, Bloomington, Indiana, Amerika Serikat, saat mendampingi suami tugas belajar di luar negeri. Namun hal penting yang mendorong kemajuan usahanya adalah berkat usaha dan keuletannya. Martha Tilaar yang dikenal pantang menyerah, itu telah membuat kecantikan dan keayuan wanita Indonesia dikenal luas dan selalu terpelihara. Lulusan Jurusan Sejarah Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Jakarta pada tahun 1963, ini resmi mendirikan badan usaha pada tahun 1971.

MTG yang memiliki norma DJITU (disiplin, jujur, iman, tekun, dan ulet), itu berasal dan bertumbuh di Indonesia, kini telah melakukan berbagai terobosan bisnis lain dan berkembang ke belahan dunia lainnya. Perluasan usaha MTG tidak hanya berkibar di Indonesia tetapi juga berkembang ke belahan dunia lainnya seperti Malaysia, Brunei Darussalam, Thailand, Filipina, Hongkong, Korea, Jepang, Arab Saudi, Nigeria, Jerman, Suriname, Belanda, Swedia, Norwegia, Amerika Serikat.

Tahun 2008, MTG mencanangkan “*MTG is ready to take off to be a regional player in Asia Pacific Region.*” Di kawasan ini, ada tiga perusahaan yang

bersaing untuk nominasi tersebut. Dewasa ini, MTG sebagai korporasi merupakan organisasi terpadu terbesar dalam industri kosmetik dan kecantikan di Indonesia.

Akhirnya, pada tahun 1983, MT mendirikan PT SAI untuk menjawab kebutuhan yang dirasakan semakin perlu karena perkembangannya yang pesat. SAI didirikan khusus sebagai distributor utama semua produk PT MB dan PT TPS. Distributor ini menangani kurang lebih 16 cabang di seluruh Indonesia.

Keberhasilan MT menjadi pengusaha papan atas, yang tetap komit mencintai produk Indonesia, sebenarnya memulai titik-picu usahanya pada tahun 1987. Tahun itu menjadi titik awal membangun kemandirian bangsa Indonesia, khususnya di bidang jamu dan kosmetika. Ketika itu, secara cerdas dan unik, MT mempopulerkan “Senja di Sriwedari” sebagai *trend* tata rias baru. Ide tersebut diilhami oleh kekayaan alam dan budaya Indonesia. Sejak itulah, MT selalu mempersuntingkan nama tempat dan unsur budaya suatu daerah, yang kemudian dipadukan dengan *trend* busana daerah ke setiap produk Sariayu MT. Sariayu berhasil tampil sebagai *trendsetter* tata rias wajah wanita Indonesia.

Setiap tahun, MT berhasil mengangkat konsep baru seperti konsep Sumatera Bergaya (1989) dari Sumatera, Puri Prameswari (1990) diambil dari etnik Cirebon dan Bali, Senandung Nyiur (1991) dari Pantai Indonesia, Riwayat Asmat (1992) dari Irian Papua, Rama-rama Toraja (1993), Gaya Warna Disainer (1998), sebuah tata rias yang mengambil unsur budaya Jawa Barat dan Kalimantan, serta berbagai konsep dari berbagai daerah lainnya seperti Banda/Ambon, Jakarta, dan Aceh. Puncaknya adalah *trend* warna Pusako Minang dari Minangkabau.

3.2 Visi dan Misi MTG

MT yang memiliki slogan “Banggalah menjadi tuan rumah di negeri sendiri,” itu mencoba memberdayakan kekayaan flora Indonesia untuk menciptakan produk-produk kesehatan dan kosmetika yang tidak kalah mutu dan khasiatnya dengan produk-produk dari Barat. MT juga telah memberi inspirasi bagi banyak orang untuk mencintai nilai-nilai tradisional dan keindahan alami Timur.

Menurut MT, tidak mudah bersaing dengan pemain bisnis yang mungkin lebih maju dalam bidang teknologi untuk jenis industri ini. Tetapi, visi misi yang

jelas merupakan satu tahap untuk menghadapi produk-produk murah, seperti produk-produk dari India dan China yang telah membanjiri pasar-pasar di wilayah Indonesia.

3.2.1 Visi

“To become the icon of a world standard cosmetic company inspired by eastern traditional values and enriched by natural beauty concept, that is aiming to present value added products through the performance of innovative research, continuous development and state-of-the-art technology practice.”

3.2.3 Misi

“To grow the traditional chain of cosmetic as well as the subsidiary businesses professionally and innovation-oriented, in manufacturing the most market acceptable premium products by recruiting competent human resources and implementing strategic management approach.”

3.3 Produk Perusahaan

MTG merupakan perintis penggunaan produk kosmetik dan kecantikan dengan bahan produk flora Indonesia. Berdasarkan penelitiannya, di Indonesia sendiri terdapat 525.000 spesies tanaman. Dari jumlah spesies tanaman tersebut, baru sebesar 6% atau hanya sekitar 30 ribu spesies yang baru diteliti (Lestari, 2008). Untuk memanfaatkan tanaman yang berkhasiat tersebut secara tepat guna maka MT melakukan investasi besar di bidang riset dan pengembangan (R&D). MTG bahkan memiliki laboratorium riset dan pengembangan sendiri di Paris, Perancis. MT menyadari pentingnya pengelolaan menggunakan teknologi Barat dan didukung oleh para tenaga ahli di bidangnya masing-masing.

MTG mengenal konsep pengembangan produk-produknya dengan slogan **NET-I3**, yaitu NET singkatan dari *Natural, Eastern, and Technology*; dan I3 adalah *Icon, Innovation, dan Institution*. Konsep NET-I3 adalah konsep pengembangan bisnis dan merek terhadap produk-produk MTG. Produk-produk mereka diperkaya dengan nilai tradisional timur dan alami yang disebut *Natural*

and Eastern; dan dirancang dengan penggunaan mesin dan peralatan modern, yang disebut *Technology*.

Produk-produk yang mereka sebar di pasar telah diterima di Indonesia pada khususnya dan telah dikenal secara luas di mancanegara seperti Singapura, Pakistan, Malaysia, Thailand, Australia, dan Amerika Serikat. Manfaat yang besar telah dirasakan oleh konsumen terhadap produk ini berkat usaha dan peningkatan mutu yang berkelanjutan dan didukung oleh para tenaga ahli.

Menginjak tahun 1977, MT yang selalu optimis, ini menjajaki kerjasama dengan Theresia Harsini Setiady, dari PT Kalbe Farma sekaligus menjadi pemiliknya. Mereka sepakat membuat perusahaan kosmetika dan jamu, kemudian meluncurkan Sariayu MT sebagai produk pertama. MT yang memiliki pengalaman sendiri terhadap khasiat ramuan jamu dari flora Indonesia, akhirnya mulai menekuni pengembangan jamu dan kosmetik Indonesia. Bermula dari pengalamannya yang hingga usia 40 tahun belum dikaruniai anak, MT ingin mencoba cara pengobatan lain.

Oleh para ahli obstetri dan ginekologi dari mancanegara seperti Skotlandia, Belanda dan Amerika Serikat, MT pernah divonis mandul. Vonis itu membuatnya sedih, hingga MT pernah mengatakan kepada suaminya: “Saya sudah mandul, kalau kamu mau kawin lagi, silakan!” Kendati demikian suaminya menjawab dengan enteng, “Jangan khawatir, saya sudah mempunyai istri yang kedua, buku-buku.” Tetapi MT tidak putus asa, Ia justru menerima anjuran neneknya yang seorang ahli membuat jamu untuk memanfaatkan jamu. Berkat jamu, tepat pada usianya yang ke 42, beliau mendapatkan “keajaiban Tuhan,” melahirkan anak pertamanya. Pada usianya yang ke 46, MT melahirkan anak keduanya. Pada tahun-tahun berikutnya, keluarga ini genap dikaruniai empat orang anak.

Pengalaman langsung atas manfaat jamu itulah yang mendorong MT merasa perlu mengembangkan industri jamu Indonesia. MT bahkan punya obsesi sendiri, di masa yang akan datang untuk mendirikan universitas jamu dan jika memungkinkan bekerjasama dengan Universitas terkemuka di Indonesia, Universitas Indonesia (Lestari, 2008).

Pada tanggal 22 Desember 1981, MTG membuka pabrik kosmetika pertama di Kawasan Industri Pulo Gadung, Jakarta Timur. Pabrik itu diresmikan oleh Ny Nelly Adam Malik yang saat itu istri Wakil Presiden Adam Malik. Pada tahun 1983, MT mendirikan PT SAI, khusus sebagai distributor produk kosmetika Sariayu MT.

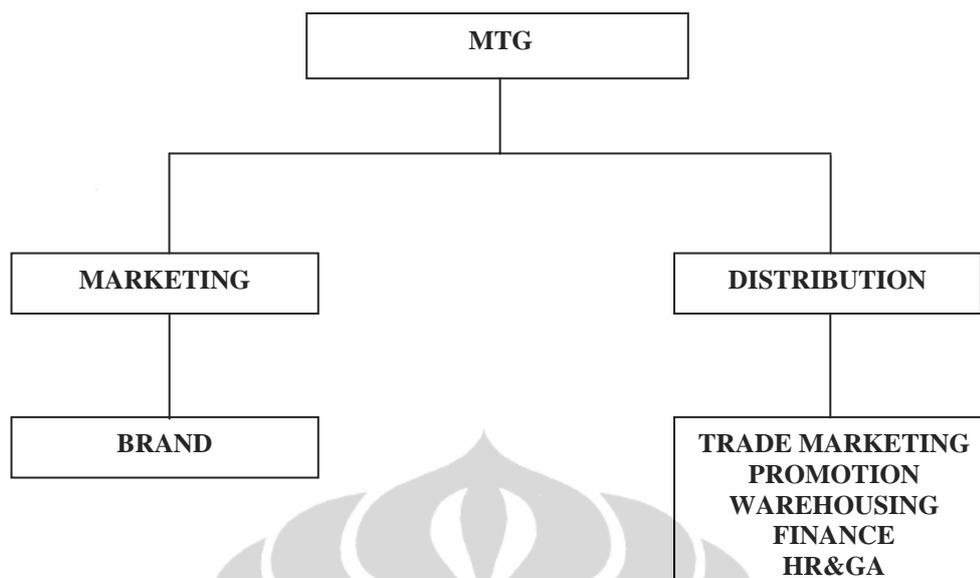
Pada tahun 1986, MT kembali membuka pabrik kedua, kali ini di Jalan Pulokambing II/1, masih di areal yang sama Kawasan Industri Pulogadung. Pabrik tersebut diresmikan oleh Ny. Karlinah Umar Wirahadikusumah, istri Wakil Presiden Umar Wirahadikusumah saat itu.

3.4 Struktur Organisasi

3.4.1 Struktur Organisasi Induk, MTG

Sepanjang tahun 1988 hingga tahun 1995, perubahan besar terjadi dalam organisasi yang akan memengaruhi struktur organisasi pusat. Pada tahun tersebut, PT MB mengakuisisi sejumlah perusahaan, seperti PT KHR, PT CBI, PT C, PT EL, dan PT KB. Kemudian, pada tahun 1999, MT beserta anggota keluarga membeli seluruh saham PT Kalbe Farma yang ada di PT MB. Sejak saat itu, MT dan keluarga menguasai sepenuhnya saham PT MB.

Dalam perkembangan selanjutnya, MTG melakukan konsolidasi perusahaan dengan menggabungkan beberapa perusahaan ke dalam MTG sebagai induk organisasi. Anak perusahaan MTG terdiri dari PT MB dan PT TPS (manufaktur dan pemasar produk Sariayu MT, Biokos MT, Belia MT, Berto MT, Aromatic Oil of Java MT, Dewi Sri Spa MT, dan Jamu Garden MT). Kemudian, perusahaan lainnya adalah PT Cedefindo (manufaktur dan pemasar produk Rudy Hadisuwarno Cosmetics, Madonna), PT Cempaka Belkosindo Indah (manufaktur dan pemasar produk Mirabella dan Cempaka), **PT SAI** (distributor semua produk PT Martina Berto dan PT Tiara Permata Sari, produk Cempaka Belkosindo Indah, kecuali produk Cempaka), PT Martha Beauty Gallery (perusahaan jasa untuk MT Salon, MT Salon & Day Spa, Cipta Busana MT, Art & Beauty MT, Puspita MT).



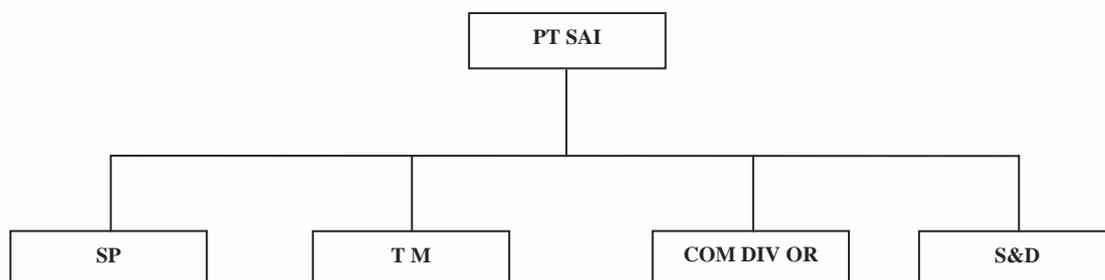
Gambar 3.1 Struktur Organisasi MTG

(Sumber: Wawancara bersama Prasetia, 2008)

Dalam perkembangan selanjutnya, MTG melakukan konsolidasi perusahaan dengan menggabungkan beberapa perusahaan ke dalam MTG sebagai induk organisasi. Anak perusahaan MTG terdiri dari PT MB dan PT TPS (manufaktur dan pemasar produk Sariayu MT, Biokos MT, Belia MT, Berto MT, Aromatic Oil of Java MT, Dewi Sri Spa MT, dan Jamu Garden MT).

Kemudian, perusahaan lainnya adalah PT Cedefindo (manufaktur dan pemasar produk Rudy Hadisuwarno Cosmetics, Madonna), PT Cempaka Belkosindo Indah (manufaktur dan pemasar produk Mirabella dan Cempaka), PT SAI (distributor semua produk PT MB dan PT TPS, produk Cempaka Belkosindo Indah, kecuali produk Cempaka), PT MBG (perusahaan jasa untuk MT Salon, MT Salon & Day Spa, Cipta Busana MT, Art & Beauty MT, Puspita MT).

3.4.2 Struktur Organisasi SAI



Gambar 3.2 Struktur Organisasi SAI

(Sumber: Wawancara bersama Prasetia, 2008)

Secara ringkas, PT SAI Indonesia terdiri dari beberapa sub divisi yaitu departemen *Sales & Promotion* (SP), *Trade Marketing* (TM), *Sales & Distribution* (S&D), dan *Commercial Division Organization*. Sub divisi *Trade Marketing*, *Sales and Distribution*, dan *Commercial Division Organization* dan Sub divisi *Sales Promotion* dipimpin oleh seseorang dengan level setingkat *manager*. Struktur sub divisi tersebut bisa dilihat dalam lampiran 6A, 6B, 6C, dan 6D pada halaman L-67.

3.5 Data Sumber Daya Manusia

MT yang dikenal dengan ungkapannya “*God is My CEO*,” sekarang ini memiliki lebih dari 6.000 karyawan (Kennedy, 2003; Hermawan, 2008). Sedangkan PT SAI Indonesia memiliki sekitar 2000 karyawan dan merupakan distributor dan *marketer* utama produk-produk kosmetik dan kecantikan. Jenis pekerjaan ini bersifat padat modal, distribusi, dan lapangan bersifat padat karya (wawancara II, Prasetia, 25 November, 2008). Bagi manajemen, disadari bahwa SDM merupakan *key success factors* bisnis, artinya untuk tetap bertahan dalam ketatnya persaingan dalam industri ini, perusahaan sangat bergantung pada profesionalisme karyawan (Martha Tilaar Group, 2006).

PT SAI Indonesia telah mengalami perubahan dan perkembangannya sejak berdirinya hingga sekarang ini. Menarik bahwa selama masa krisis keuangan di Indonesia, jumlah pelanggan dan penjualan mereka justru meningkat. Ini mungkin

bisa terjadi karena kosmetik tradisional menjadi barang substitusi produk impor kosmetik yang pada saat itu karena tingginya inflasi, harga produk luar menjadi sangat tinggi. PT SAI Indonesia justru melihat ini sebagai peluang dan kemudian mengembangkan strategi pemasaran yang komprehensif melalui optimalisasi *human resource* yang profesional, inovatif dan obyektif (Martha Tilaar Group, 2006).

Jumlah karyawan PT SAI Indonesia yang ada di Jakarta sebanyak 181 orang dengan wanita 63 orang dan pria sebanyak 118. Dari 181 orang tersebut, departemen *Sales and Distribution* (S&D) merupakan departemen dengan karyawan terbanyak, yakni 64 orang dengan wanita 11 orang dan pria 53 orang. Departemen *Finance & Accounting* (Finn&Acct) adalah 17 orang dengan wanita 7 orang dan pria 10 orang. Departemen *Electronic Data Processing* (EDP) sebanyak 7 orang dengan wanita 2 orang dan pria 5 orang. Departemen *Human Resource and General Affair* (HR&GA) sebanyak 8 orang dengan wanita 4 orang dan pria 4 orang. Departemen *Sales Promotion* (SP) sebanyak 33 orang dengan wanita 23 orang dan pria 10 orang. Departemen *Trade Marketing*, jumlah karyawannya adalah 20 orang dengan wanita 5 orang dan pria 15 orang. Departemen *Commercial* terdiri dari 31 orang dengan wanita 12 orang dan pria 20 orang.

Tabel 3.1 Komposisi Karyawan SAI, Cabang Jakarta

Gender	S&D	Commercial	SP	Fin & Acc	HRD &GA	EDP	TM	Total
Wanita	53	20	10	10	4	5	15	117
Pria	11	11	23	7	4	2	6	64
Total	64	31	33	17	8	7	21	181

PT SAI Indonesia merupakan penggerak utama korporasi dalam bidang distributor dan pemasaran produk-produk MTG. PT SAI Indonesia mencanangkan “*MTG is ready to take off to be a regional player in Asia Pacific Region.*” Ada tiga perusahaan yang bersaing untuk nominasi ini. Sebagai perusahaan yang siap menjadi pemain kunci di kawasan Asia, PT SAI Indonesia melakukan pembenahan dan peningkatan mutu dan profesionalisme untuk karyawannya.

3.6 Prestasi dan Penghargaan

Sejalan dengan perubahan waktu dan perkembangan zaman, MTG terus mengalami kemajuan. Ini dibuktikan dengan penerimaan berbagai penghargaan seperti *Women Entrepreneur of the Year 2008* dari *Asia Pacific Entrepreneurship Awards*, *The Leading Women Entrepreneurs of The World* dari *Star Group*, Monaco.

Pada tahun 2005 mendapat penghargaan *Golden Indonesia Best Brand Award*. Penghargaan ini diberikan untuk kategori *Foundation and Face Moisturizer* untuk Sariayu MT.

Pada tahun 2004 mendapat penghargaan *Superbrands Award* untuk Martha Tilaar Group oleh *The Indonesia Superbrands Council*. Penghargaan diberikan atas prestasinya meraih brand terkuat kosmetik lokal di Indonesia.

Pada tahun 2002 hingga 2005 berturut-turut mendapat *Indonesian Best Brand Awards* oleh majalah SWA dan Mars untuk Sariayu MT. Penghargaan diberikan untuk kategori produk *lipstick, moisturizer, liquid foundation, face powder, and face cosmetics*.

Pada tahun 2002, perusahaan mendapatkan *The Top of Mind Brand 2002* yang diberikan untuk PT CBI. MTG mendapat penghargaan *Siddhakretya Technology Award 2002* yang diberikan oleh Presiden RI, Megawati Soekarnoputri kala itu.

Pada tahun 2001, SWA, Mars, Frontier memberikan penghargaan masing-masing *The Most Valuable Brand 2001* dan *The Indonesia Customer Satisfaction Awards 2001*. Penghargaan ini diberikan atas usaha dan perjuangan mereka terhadap *brand* dan kepuasan pelanggan Indonesia (MTG, 2006).

BAB 4

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Disain Penelitian

Penelitian ini mengamati sejauh mana persepsi karyawan terhadap realitas kepuasan kerja di dalam perusahaan. Pendekatan yang digunakan adalah *descriptive research*, yaitu *cross-sectional study* melalui metode *survey* yang bersifat analitis. *Cross sectional study* merupakan disain penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan informasi sebanyak satu kali dari sampel yang diperoleh dari elemen populasi (Maholtra, 2007).

Penelitian menggunakan metode kuesioner untuk mendapatkan data utamanya yang diisi oleh responden secara kuantitatif. Karyawan mendapatkan kuesioner yang dibagikan oleh pihak sekretariat bekerjasama dengan departemen HRD&GA. Kedua departemen tersebut mengumpulkan lembar kuesioner. Atas persetujuan oleh Direktur Utama PT SAI Indonesia, Harianto Prasetio, peneliti melakukan kerjasama dengan sekretariat dan HRD&GA PT SAI Indonesia, cabang Jakarta, untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan.

4.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan, penelitian menggunakan metode kuesioner dan telaah kepustakaan. Penjelasan masing-masing bagian tersebut adalah sebagai berikut:

4.2.1 Data Primer

Untuk mendapatkan data primer, maka dilakukan survei terhadap karyawan PT SAI Indonesia yang terletak di Pulo Gadung, Jakarta Timur. Diharapkan data tersebut memberikan informasi spesifik yang dibutuhkan dalam penelitian (Maholtra, 2007). Metode pengumpulan yang digunakan adalah *self-administered survey*, yaitu survei yang meminta responden mengisi sendiri kuesioner (Aaker,

Kumar, & Day, 2004). Pengumpulan data dilakukan pada lokasi terpusat di PT SAI Indonesia, Kawasan Industri Pulogadung, Jakarta.

Untuk mengisi kuesioner ini, diperkirakan responden menghabiskan waktu sekitar 15-20 menit. Pelaksanaan dan pengawasan dilakukan oleh pihak sekretariat dan departemen HRD. Selain itu, setiap responden diberitahu tentang kerahasiaan setiap informasi yang dicantumkan dalam lembar kuesioner.

4.2.2 Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui studi literatur atau telaah kepustakaan untuk mendapatkan *input* sehingga memperoleh variabel-variabel yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja secara tepat dan membantu memecahkan persoalan yang muncul (Maholtra, 2007). Kajian pustaka tersebut dapat dilakukan terhadap karya-karya ilmiah seperti disertasi, jurnal, buku-buku, artikel, situs-situs internet, dan kajian penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berhubungan dengan topik kepuasan kerja.

4.3 Metode Pengambilan Sampel

Sasaran populasi penelitian adalah karyawan PT SAI Indonesia, cabang Jakarta. Penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam jenis *non probability sampling* yang mengacu terhadap semua populasi mempunyai kesempatan yang sama.

4.4 Kuesioner

4.4.1 Disain Kuesioner

Disain kuesioner sangat penting dalam penelitian, karena disain tersebut dapat mempunyai efek yang signifikan terhadap hasil penelitian (Maholtra, 2007). Dalam penelitian, disain kuesioner yang baik terdiri dari 4 bagian, yaitu: bagian pendahuluan, informasi demografi, batang tubuh, dan penutup (Cook & Crossman, 2004). Instrumen penelitian yang digunakan adalah *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang disusun oleh Spector (1997) yang menurutnya merupakan instrumen survei yang paling mencakup keseluruhan dimensi kepuasan kerja (Lampiran 1, pada halaman L-1).

Bagian pertama, menjelaskan identitas peneliti, tujuan penelitian, ajakan partisipasi responden supaya memberikan informasi yang dibutuhkan. Bagian kedua adalah delapan faktor demografi yang akan dipilih responden. Delapan faktor demografi tersebut adalah jenis kelamin responden, yang terdiri dari pria dan wanita. Kedua, faktor usia, yang dibedakan dalam kelompok usia di bawah 25 tahun hingga 55 tahun, tersusun dalam 4 pilihan. Faktor demografi ketiga adalah jenjang pendidikan, yang diurutkan dari jenjang pendidikan SD hingga level pendidikan S1, dengan 7 pilihan.

Masa kerja responden terdiri dari 6 pilihan, yaitu masa kerja kurang dari 1 tahun hingga di atas 20 tahun. Responden yang mengisi survei terdiri dari berbagai departemen seperti departemen *Sales and Distribution* (S&D), departemen *Commercial* atau *Trade Marketing* (TM), departemen *Sales Promotion* (SP), departemen *Purchasing*, departemen *Sales Training*, departemen *Finance and Accounting* (Fin&Acct), departemen *Human Resource and General Affair* (HR&GA), dan departemen *Electronic Data Processing* (EDP), kurang lebih sama dengan departemen IT.

Posisi jabatan terdiri dari lima pilihan tingkatan yakni *Manager*, *Assistant Manager*, *Supervisor*, Staf, dan Karyawan Biasa. Survei juga memasukkan data responden berkaitan dengan status perkawinan yang terdiri dari tiga status yaitu Belum Kawin, Kawin, dan Pernah Kawin. Faktor demografi ke delapan menanyakan jumlah tanggungan responden dengan enam pilihan.

Bagian ketiga adalah sembilan dimensi kepuasan kerja dan kepuasan kerja secara umum. Masing-masing dimensi terdiri dari empat pernyataan sehingga total penjabarannya 36 butir pernyataan. Pernyataan ke 37 menanyakan kepuasan kerja karyawan secara umum. Pernyataan-pernyataan tersebut digunakan untuk mengukur kepuasan kerja berdasarkan sembilan dimensi, seperti imbalan (*pay*), promosi (*promotion*), supervisi (*supervision*), tunjangan (*fringe benefits*), penghargaan (*contingent rewards*), kondisi kerja (*operating conditions*), rekan kerja (*coworkers*), pekerjaan (*nature of work*), dan komunikasi (*communication*). Bagian penutup adalah bagian akhir kuesioner, responden diminta menuliskan komentar-komentar mengenai kepuasan kerja atau saran yang ingin mereka ungkapkan.

Setiap dimensi yang dijabarkan dalam empat pernyataan memiliki skor 1 hingga 4. Dimensi pertama adalah dimensi imbalan (*pay*) yang terdiri dari empat pernyataan, yaitu: (1) Saya menerima imbalan yang adil atas apa yang saya lakukan di PT SAI Indonesia (*I feel I am being a fair amount for the work I do*); (10r) Kenaikan gaji jarang terjadi (*Raises are too few and far between*); (19r) Dengan gaji yang saya terima saat ini, saya merasa tidak dihargai oleh perusahaan (*I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me*); (28) Saya merasa puas dengan adanya kesempatan untuk kenaikan gaji (*I feel a sense of pride in doing my job*).

Dimensi kedua adalah dimensi promosi (*promotion*) yang terdiri dari empat pernyataan, yakni: (2r) Hanya sedikit peluang untuk promosi pada pekerjaan saya (*There is really too little chance for the work I do*); (11) Setiap orang yang melakukan pekerjaannya dengan baik mendapatkan peluang untuk dipromosikan (*Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted*); (20) Karyawan di perusahaan ini mendapat promosi seperti di perusahaan lainnya (*People get ahead as fast here as they do in other places*); (33) Saya puas dengan kesempatan untuk dipromosikan (*I am satisfied with my chances for promotion*).

Dimensi ketiga adalah dimensi supervisi (*supervision*), yaitu: (3) Atasan saya kompeten dalam melakukan tugas-tugasnya (*My supervisor is quite competent in doing his-her job*); (12r) Atasan saya memperlakukan saya secara tidak adil (*My supervisor is unfair to me*); (21r) Atasan saya kurang memberi perhatian kepada perasaan anak buahnya (*My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates*); (30) Saya menyukai atasan saya (*I like my supervisor*).

Dimensi keempat adalah dimensi tunjangan (*fringe benefits*), yaitu: (4r) Saya tidak puas dengan tunjangan yang saya terima, (jenis tunjangan yang ada di PT SAI adalah tunjangan untuk kesehatan, *transport*, dan makan). (*I am not satisfied with the benefits I receive*); (13) Tunjangan yang saya terima sebaik yang ditawarkan perusahaan lain (*The benefits we receive are as good as most other organizations offer*); (22) Paket tunjangan yang saya terima sudah layak (*The benefits package we have is equitable*); (29r) Saya tidak mendapatkan tunjangan

yang seharusnya Saya terima (*There are benefits we do not have which we should have*).

Dimensi kelima adalah dimensi penghargaan (*contingent rewards*), yaitu: (5) Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan berupa: pujian, tanggungjawab, dan wewenang (*When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive*); (14r) Saya merasa bahwa pekerjaan saya tidak dihargai (*I do not feel that the work I do is appreciated*); (23r) Hanya sedikit penghargaan yang diberikan kepada mereka yang bekerja disini (*There are few rewards for those who work here*); (32r) Saya merasa bahwa usaha saya tidak dihargai sebagaimana mestinya (*I don't feel my efforts are rewarded the way they should be*).

Dimensi keenam adalah dimensi kondisi kerja (*operating conditions*). Dimensi ini terdiri dari empat pernyataan, yaitu: (6r) Banyak peraturan dan prosedur membuat saya sulit melakukan pekerjaan dengan baik (*Many of our rules and procedures make doing a good job difficulty*); (15) Usaha yang saya lakukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik jarang dihalangi birokrasi (*My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape*); (24r) Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan di perusahaan ini (*I have too much to do at work*); (31r) Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan tulis-menulis (*I have too much paperwork*).

Dimensi ketujuh adalah dimensi rekan kerja (*coworkers*), yaitu: (7) Saya suka bekerja dengan orang-orang di tempat saya bekerja (*I like the people I work with*); (16r) Saya merasa bahwa saya harus bekerja lebih keras karena ketidakmampuan orang yang bekerja bersama saya (*I find I have to work harder at my job because of the in-competence of people I work with*); (25) Saya menikmati bekerja bersama rekan kerja (*I enjoy my coworkers*); (34r) Terlalu banyak perdebatan dan perselisihan di tempat kerja (*There is too much bickering and fighting at work*).

Dimensi kedelapan, dimensi pekerjaan (*nature of work*), terdiri dari empat pernyataan: (8r) Saya kadang-kadang merasa bahwa pekerjaan saya tidak berarti (*I sometimes feel my job is meaningless*); (17) Saya menyukai hal-hal yang saya lakukan di tempat saya bekerja (*I like doing things I do at work*); (27) Saya

merasa bangga terhadap apa yang saya lakukan dalam pekerjaan saya (*I feel a sense of pride in doing my job*); (35) Saya menikmati pekerjaan saya (*My job is enjoyable*).

Dimensi kesembilan adalah dimensi komunikasi (*communication*), yaitu: (9) Komunikasi berjalan dengan baik dalam perusahaan ini (*Communications seem good within this organization*); (18r) Tujuan atau sasaran perusahaan ini tidak jelas bagi saya (*The goals of this organization are not clear to me*); (26r) Saya seringkali merasa bahwa saya tidak tahu apa yang terjadi di dalam perusahaan ini (*I often feel that I do not know what is going on with the organization*); (36r) Penugasan kerja tidak disampaikan dengan jelas (*Work assignment are not fully explained*).

Tabel 4.1 Penomoran Skor *Job Satisfaction Survey*

Dimensi	Nomor Sub Dimensi
<i>Pay</i>	1, 10r, 19r, 28
<i>Promotion</i>	2r, 11, 20, 33
<i>Supervision</i>	3, 12r, 21r, 30
<i>Fringe Benefits</i>	4r, 13, 22, 29r
<i>Contingent Rewards</i>	5, 14r, 23r, 32r
<i>Operating Conditions</i>	6r, 15, 24r, 31r
<i>Coworkers</i>	7, 16r, 25, 34r
<i>Nature of Work</i>	8r, 17, 27, 35
<i>Communication</i>	9, 18r, 26r, 36r
<i>Total Satisfaction</i>	1 – 36

Sumber: Spector (1997)

Dari 36 pernyataan, separuh di antaranya ditulis dalam bentuk positif dan separuh lagi ditulis dalam bentuk negatif, yang ditandai dengan huruf *r* (*reverse*). Hasil ringkasan dapat dilihat dalam tabel 4.1. Pernyataan yang disusun dalam bentuk negatif dihitung dengan skor terbalik. Skor empat yang menunjukkan sangat setuju dalam bentuk negatif ekuivalen dengan skor 1 untuk sangat tidak setuju yang mewakili ketidaksetujuan dalam bentuk positif. Metode ini memungkinkan jumlah skor digabungkan sehingga pernyataan tersebut mempunyai makna (Spector, 1997).

Setiap jawaban responden terhadap 4 pernyataan dari masing-masing dimensi, jika dijumlahkan bisa memiliki skor minimum sebesar 1 hingga skor

maximum 16. Dari 36 pernyataan, skor yang diperoleh bisa berjumlah skor minimum 36 hingga skor maksimum 144.

4.4.2 Format Pernyataan dan Jawaban

Kuesioner yang diajukan kepada responden terdiri dari dua format pernyataan dan jawaban. Pertama, *closed response statements* yaitu responden sudah diberikan beberapa pilihan jawaban terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan sehingga responden tinggal memilih salah satu dari beberapa jawaban yang disediakan. Format pernyataan tertutup berguna untuk mengetahui karakteristik atau faktor-faktor demografi responden.

Kedua, *scaled responden statements* yaitu penelitian menggunakan skala untuk menjawab pernyataan-pernyataan. Skala satu hingga empat digunakan untuk mengukur sembilan dimensi kepuasan kerja karyawan.

4.4.3 Skala Pengukuran Kuesioner

Skala Likert merupakan skala pengukuran yang dipakai dalam kuesioner. Skala Likert memerlukan responden untuk mengidentifikasi derajat setuju atau tidak setuju dengan sebuah varietas pernyataan yang berhubungan dengan perilaku atau obyek (Maholtra, 2007). Dalam skala ini, angka-angka digunakan untuk membuat peringkat obyek dan menunjukkan nilai pada dimensi yang diukur.

Tabel 4.2 Skala Likert 4 Point

Skala Likert	Keterangan Respon
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Setuju
4	Sangat Setuju

Skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari empat *point*, yaitu skala 1 (sangat tidak setuju), skala 2 (tidak setuju), skala 3 (setuju), dan skala 4 (sangat setuju). Skala Likert empat *point* dapat dilihat dalam Tabel 4.2. Penggunaan skala Likert empat *point* dimaksudkan untuk menghindari terjadinya *central tendency* atau kecenderungan responden untuk memilih respon di tengah. Keuntungan menggunakan skala Likert empat *point* adalah mudah digunakan dan

mudah dimengerti oleh responden dalam menjawab pernyataan-pernyataan yang diajukan. Namun skala Likert empat *point* juga memiliki kelemahan, yaitu responden membutuhkan waktu yang lama untuk mengisi kuesioner karena responden harus membaca setiap pernyataan satu per satu (Maholtra, 2007).

4.5 Pengujian Alat Ukur Penelitian

4.5.1 Instrumen Penelitian

Berdasarkan tinjauan literatur mengenai kepuasan kerja, *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dikembangkan oleh Spector (1985) merupakan alat yang tepat untuk mengukur kepuasan kerja. Diyakini bahwa JSS yang telah digunakan dalam 29 studi sebelumnya (N=3.690) memberi bukti yang kuat adanya hubungan antara dimensi kepuasan kerja.

Spector (1997) yakin bahwa tes yang ada sebelumnya tidak dapat menjelaskan secara menyeluruh kepuasan kerja karyawan untuk lingkup *human resource*. Itu berarti bahwa survei sebelumnya tidak mencakup semua dimensi kepuasan kerja, meskipun survei tersebut dikatakan sangat populer dan sering dipakai (Spector, 1997).

Hasil survei yang dirancang oleh Spector, JSS terdiri dari sembilan dimensi yang dijabarkan dalam 36 pernyataan. Survei tersebut menguji dimensi yang bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan secara akurat mampu menguji variabel persepsi dan sikap karyawan (Spector, 1997).

Awalnya, *Job Satisfaction Survey* (JSS) dirancang untuk organisasi yang bersifat jasa pelayanan, publik dan *non profit* tetapi meskipun demikian, menurut Spector sendiri, JSS dapat juga digunakan untuk semua jenis organisasi. Untuk kepentingan penelitian di PT SAI Indonesia, maka kuesioner tersebut diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dan diperiksa bersama pembimbing tesis. Walaupun diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia, namun dalam lembar kuesioner, masing-masing pernyataan dengan bahasa aslinya, Bahasa Inggris tetap ditulis.

4.5.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk menguji kehandalan dan kesahihan instrumen penelitian, suatu penelitian seharusnya menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas merupakan

pengembangan yang menunjukkan bahwa perbedaan dari skor skala observasi mampu merefleksikan perbedaan-perbedaan yang sebenarnya di antara obyek terhadap karakteristik yang diukur (Maholtra, 2007; Aaker, Kumar, & Day, 2004). Uji reliabilitas merupakan pengembangan yang menunjukkan bahwa sebuah skala akan mengeluarkan hasil yang konsisten jika pengukuran dilakukan secara berulang-ulang (Maholtra, 2007; Aaker, Kumar, & Day, 2004).

4.5.2.1 Validitas

Tahun 1985, Spector melakukan studi riset yang membuktikan dan mendukung dimensi kepuasan kerja dalam JSS dibandingkan dengan skala yang berbeda terhadap karyawan yang sama. Sebelum *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dibuat oleh Spector, dua survei lainnya, yaitu *Job Descriptive Index* (JDI) dan *Minnesota Satisfaction Questionnaires* (MSQ) merupakan skala kepuasan kerja yang paling valid dan paling populer, yang digunakan oleh para peneliti kepuasan kerja. Kedua survei tersebut, menunjukkan dimensi-dimensi berkorelasi dengan baik, khususnya pada lima dimensi: imbalan (*pay*), promosi (*promotion*), supervisi (*supervision*), rekan kerja (*coworkers*), dan pekerjaan (*nature of work*). Korelasi antara dimensi yang ekuivalen menunjukkan nilai 0.61 hingga 0.80 (Spector, 1985, 1997).

Dalam beberapa penelitian, uji validitas instrumen dilakukan dengan melihat *Corrected Item – Total Correlation* menggunakan program *SPSS 17.0 for Windows*. Apabila *Corrected Item – Total Correlation* > 0.2, maka butir pernyataan dianggap valid (Santoso, 2003).

Uji validitas lain yang juga sering dipakai adalah analisis faktor. Untuk Penelitian di PT SAI Indonesia, peneliti menggunakan uji validitas berdasarkan analisis faktor. Analisis faktor merupakan suatu prosedur yang bertujuan melakukan *dimension reduction* dalam program *SPSS* guna membentuk suatu faktor untuk menggantikan sejumlah variabel tertentu (Maholtra, 2007). Pengujian dilakukan terhadap semua variabel. Apabila sebuah variabel cenderung mengelompok dan membentuk sebuah faktor, maka variabel tersebut mempunyai korelasi yang cukup tinggi dengan variabel lain. Tetapi jika variabel tersebut memiliki korelasi yang lemah dengan variabel lain, maka akan cenderung tidak mengelompok dalam faktor tertentu (Santoso, 2003).

Uji validitas dilakukan melalui tahap-tahap berikut ini. Pertama, berdasarkan *Kaiser-Meyer-Olki Measure of Sampling Adequacy* (KMO). KMO melakukan analisis untuk menguji koefisien kecukupan riset yang harus memenuhi syarat di atas 0,5 dan *significant level* harus berada di bawah 0,05. Kedua, *Anti-Image Matrices* menguji apakah suatu variabel layak dianalisis atau tidak dengan ketentuan harus memenuhi persentase di atas 0,5. Ketiga, *Communalities* sebagai alat untuk mengukur persentase varian variabel harus memenuhi syarat bahwa nilai persentase lebih besar dari 0,5. Keempat, *Total Variance Explained* harus memiliki *Cumulative* persentase di atas 60%. Kelima, jumlah *Component Matrix* dari variabel harus memenuhi syarat mendekati 0,7. Dari hasil uji validitas berdasarkan analisis faktor, maka diperoleh pernyataan yang valid dan yang tidak valid. Berikut ini merupakan hasil uji validitas (Lampiran 2 pada halaman L-6).

Dimensi imbalan (*pay*) memiliki 4 (empat) pernyataan. Dari hasil uji validitas berdasarkan analisis faktor diketahui bahwa 3 (tiga) pernyataan menunjukkan nilai signifikan. Satu pernyataan yang dikeluarkan adalah (28) “Saya merasa puas dengan adanya kesempatan untuk kenaikan gaji” (*I feel satisfied with my chances for salary increases*). Pernyataan ini mungkin belum dirasakan sebagai sesuatu yang menunjukkan kepuasan kerja bagi karyawan. Sejak perusahaan melakukan perubahan besar, prioritas yang dilakukan adalah membenahi sistem imbalan yang sudah ada sehingga sistem imbalan tersebut lebih kompetitif dan menantang bagi karyawan walaupun jumlah angka yang diberikan tidak mengalami kenaikan jumlah yang besar (wawancara bersama dengan Prasetia, 2008).

Dimensi promosi (*promotion*) memiliki 4 (empat) pernyataan. Hasil uji validitas berdasarkan analisis faktor menunjukkan bahwa 1 (satu) pernyataan tidak memenuhi nilai signifikan. Satu pernyataan yang dikeluarkan adalah (2r) “Hanya sedikit peluang untuk promosi pada pekerjaan saya” (*There is really too little chance for promotion on my job*). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa promosi yang ditawarkan perusahaan dirasakan oleh karyawan belum sesuai dengan yang mereka inginkan. Manajemen SAI memang sangat selektif untuk memberi peluang kenaikan jabatan. Kendati manajemen sudah berusaha memberi

jabatan ataupun bentuk pengakuan lain untuk setiap karyawan berdasarkan kemampuan dan kontribusinya terhadap pencapaian target perusahaan tetapi senioritas juga tetap diperhatikan dalam perusahaan ini sebagaimana lazimnya dalam perusahaan Asia pada umumnya, seperti perusahaan-perusahaan Jepang. Apalagi bagi mereka yang memberi kontribusi dalam proporsi kecil, peluang promosi yang ditawarkan pasti sangat kecil.

Berdasarkan uji validitas dengan menggunakan analisis faktor, semua pernyataan dimensi supervisi (*supervision*) memenuhi syarat, yang ditunjukkan dengan angka signifikan. Masing-masing pernyataan mempunyai korelasi yang cukup tinggi.

Tiga dari empat pernyataan dimensi tunjangan (*fringe benefits*) memenuhi nilai signifikan. Dari 4 (empat) pernyataan, satu pernyataan yang dikeluarkan yaitu (29r) “Saya tidak mendapatkan tunjangan yang seharusnya saya terima” (*There are benefits we do not have which we should have*). Dari “komentar dan saran” dalam kuesioner diketahui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda mengenai tunjangan. Beberapa orang misalnya membutuhkan tunjangan untuk pemeliharaan anak, pensiun, program bantuan karyawan, tunjangan rekreasi, pinjaman karyawan dan lain-lain. Sementara itu, manajemen baru bisa menyodorkan beberapa tunjangan saja seperti tunjangan makan, *transport*, dan tunjangan kesehatan. Perbedaan ini mungkin memengaruhi jawaban karyawan yang sangat beragam.

Dimensi penghargaan (*contingent rewards*) memiliki 4 (empat) pernyataan. Satu pernyataan dikeluarkan karena tidak memenuhi syarat. Pernyataan tersebut adalah “Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik, saya menerima pengakuan berupa: pujian, tanggungjawab, dan wewenang,” (5). Pernyataan tersebut mungkin terlalu panjang dengan adanya beberapa pilihan sehingga responden memberi jawaban yang beragam. Selain itu, pemberian penghargaan dalam perusahaan memang benar-benar berdasarkan pertimbangan yang ketat. Penghargaan yang menonjol misalnya, penghargaan atas kontribusi karyawan untuk mencapai target penjualan yang ditentukan oleh manajemen setiap tahunnya. Penjualan produk merupakan tulang punggung perusahaan ini. Dari ketentuan tersebut, jelas bahwa hanya beberapa karyawan atau departemen

tertentu yang kemungkinan besar untuk mendapatkan sebagian besar penghargaan tersebut sehingga karyawan juga mungkin memahami *contingent rewards* ini secara beragam.

Dari 4 (empat) pernyataan dimensi kondisi kerja (*operating conditions*), hanya 2 (dua) yang memenuhi nilai signifikan. Dua pernyataan yang dikeluarkan adalah (15) “Usaha yang saya lakukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik jarang dihalangi birokrasi” (*My efforts to do a good job are seldom blocked by red tap*); dan (31r) “Saya memiliki terlalu banyak pekerjaan tulis menulis” (*I have too much paperwork*). Kedua pernyataan tersebut mungkin tidak dipahami secara jelas karena pengertiannya kurang spesifik dan ditambah lagi kalimat dari pernyataan agak panjang. Beberapa responden mungkin menangkap pekerjaan tulis-menulis itu dialamatkan untuk mereka yang bekerja administrasi, yang lain mungkin menangkapnya sebagai tugas tambahan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan keseharian mereka. Perbedaan pemahaman ini barangkali menjadi salah satu alasan mengapa pernyataan ini tidak memenuhi nilai signifikan.

Dari 4 (empat) pernyataan dimensi rekan kerja (*coworkers*), hanya 2 (dua) memenuhi syarat sebagaimana ditentukan dalam analisis faktor. Dua pernyataan yang dikeluarkan adalah (16r) “Saya merasa bahwa saya harus bekerja lebih keras karena ketidakmampuan orang yang bekerja bersama saya” (*I find I have to work harder at my job because of the incompetence of people I work with*); dan (34r) “Terlalu banyak perdebatan dan perselisihan di tempat kerja” (*There is too much bickering and fighting at work*). Pernyataan 16r mungkin tidak sesuai dengan kenyataan mengenai sistem dan pembagian kerja yang sudah jelas dalam perusahaan, artinya setiap orang memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan bidang pekerjaannya, sementara yang lain mungkin memahaminya sebagai ambil bagian dalam pekerjaan di luar lingkup pekerjaannya. Sedangkan pernyataan 34r mungkin dipahami oleh beberapa karyawan sebagai pernyataan yang tidak lazim, sementara karyawan lain mungkin memahaminya sebagai perdebatan positif mengenai ide-ide baru. Selain itu, kedua pernyataan yang bersifat *reverse* ini mungkin membingungkan untuk dipahami dengan jelas sehingga responden memberi jawaban yang beragam.

Dari analisis faktor diketahui bahwa dua dari 4 (empat) pernyataan dimensi pekerjaan (*nature of work*) memenuhi syarat yang ditentukan. Kedua pernyataan yang dikeluarkan adalah (8r) “Saya kadang-kadang merasa bahwa pekerjaan saya tidak berarti” (*I sometimes feel my job is meaningless*); dan (17) “Saya menyukai hal-hal yang saya lakukan di tempat saya bekerja” (*I like doing things I do at work*). Kata-kata “kadang-kadang” dalam pernyataan 8r mungkin sedikit membingungkan responden sehingga menimbulkan persepsi mereka yang berbeda. Sementara pernyataan 17 mungkin terlalu umum bagi karyawan mengenai tingkat kesukaan terhadap apa yang memang seharusnya dilakukan. Pernyataan tersebut bisa mencakup kesukaan terhadap banyak hal, mulai dari soal pekerjaan, relasi dengan rekan, kegiatan harian dan persoalan pribadi lainnya. Pernyataan yang kurang spesifik ini barangkali menimbulkan persepsi karyawan yang sangat beragam.

Dimensi kesembilan adalah dimensi komunikasi. Komunikasi (*communication*) memiliki 4 (empat) pernyataan. Masing-masing pernyataan tersebut mampu memenuhi syarat yang ditentukan dalam analisis faktor.

Tabel 4.3 memperlihatkan rangkuman instrumen penelitian yang dilakukan sebelum dan sesudah analisis faktor. Berdasarkan hasil penghitungan analisis faktor, terbukti bahwa 27 dari 36 pernyataan dari sembilan dimensi kepuasan kerja, mengukur kepuasan kerja. Sisanya, sembilan pernyataan tidak mampu memenuhi ketentuan sebagaimana yang ditentukan dalam analisis faktor.

Tabel 4.3 Rangkuman Instrumen Penelitian

Dimensi Kepuasan Kerja	Jumlah Sebelum Analisis Faktor	Jumlah Sesudah Analisis Faktor	Jumlah yang Gugur
<i>Pay</i>	4	3	1
<i>Promotion</i>	4	3	1
<i>Supervision</i>	4	4	0
<i>Fringe Benefits</i>	4	3	1
<i>Continge Rewards</i>	4	3	1
<i>Operating Conditions</i>	4	2	2
<i>Coworkers</i>	4	2	2
<i>Nature of Work</i>	4	3	1
<i>Communication</i>	4	4	0
Total	36	27	9

Sumber: Data diolah kembali

Adanya beberapa pernyataan yang tidak valid mungkin disebabkan beberapa hal. Pertama, pada umumnya, pernyataan tersebut mungkin kurang dimengerti dengan baik oleh responden karena terlalu panjang atau kurang spesifik situasinya. Selain itu, responden mungkin menjawab terhadap pernyataan berdasarkan jawaban normatif saja, artinya jawaban yang diberikan seperti jawaban yang diharapkan oleh kebanyakan orang pada umumnya.

Kedua, responden mungkin tidak mampu menyusun jawaban secara tepat sebagaimana dimaksudkan isi kuesioner. Kemungkinan lain, responden melupakan pengalaman yang seharusnya muncul dalam kuesioner. Akibatnya, responden memiliki jawaban yang beragam. Selain itu, mungkin juga keadaan pernyataan yang ada dalam model kuesioner tidak dapat diterapkan begitu saja di tempat kerja seperti di PT SAI Indonesia sebagaimana dimaksudkan oleh Spector dalam instrumen penelitiannya.

4.5.2.2 Reliabilitas

Job Satisfaction Survey (JSS) awalnya dikembangkan karena adanya perubahan kebutuhan dalam *human resource*. Instrumen JSS telah digunakan dalam 115 studi dan total sampel sebanyak 30.000 (Spector, 1985). Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi terhadap suatu instrumen, sehingga instrumen tersebut terhindar dari bias. Untuk uji reliabilitas terhadap kuesioner dilakukan dengan melihat *coefficient alpha* atau *cronbach's alpha* menggunakan program *SPSS 17.0 for Windows*.

Persyaratan minimum *coefficient alpha* yang ditentukan oleh Nunnally adalah 0,50. Sepanjang *coefficient alpha* tersebut mendekati syarat minimum 0,50, maka instrumen penelitian masih bisa digunakan untuk analisis penelitian (Nunnally dalam Kaltenbaugh, 2008). Delapan dimensi kepuasan kerja memenuhi syarat uji reliabilitas (Tabel 4.4). Sedangkan dimensi kondisi kerja (*operating conditions*) hanya memiliki *alpha cronbach* sebesar 0,45 (Lampiran 3 pada halaman L-27). Hal ini mungkin terjadi karena beberapa responden memberikan nilai tidak konsisten. Untuk mengatasinya, sebenarnya bisa saja dilakukan dengan menghilangkan beberapa data responden. Kendati demikian, hal tersebut tidak perlu dilakukan sepanjang mendekati angka 0.50, syarat minimum yang ditentukan oleh Nunnally (dalam Kaltenbaugh, 2008).

Tabel 4.4 juga menunjukkan *coefficient alpha* SAI dan *coefficient alpha* beberapa penelitian yang menggunakan *Job Satisfaction Survey* Spector (1997). Beberapa penelitian tersebut dilakukan oleh Franek (2008) di Ceko dan oleh Kaltenbaugh (2008) di Amerika Serikat. JSS telah digunakan dalam banyak organisasi, mulai dari sektor swasta dan pemerintah, organisasi kecil dan besar (Spector, 1997).

Penelitian yang dilakukan, baik penelitian di SAI Indonesia maupun ketiga penelitian lainnya menunjukkan *coefficient alpha* yang rendah untuk dimensi kondisi kerja (*operating conditions*).

Tabel 4.4 Reliabilitas Konsistensi SAI, Spector, Franek, dan Kaltenbaugh

Dimensi Kepuasan Kerja	Alpha PT SAI* (2009)	Alpha Spector (1997)	Alpha Franek (2008)	Alpa Kaltenbaug h (2008)
<i>Pay</i>	0,75	0,75	0,84	0,80
<i>Promotion</i>	0,63	0,73	0,78	0,79
<i>Supervision</i>	0,80	0,82	0,78	0,85
<i>Fringe Benefits</i>	0,70	0,73	0,74	0,84
<i>Contingent Rewards</i>	0,76	0,76	0,60	0,83
<i>Operating Conditions</i>	0,45	0,62	0,47	0,65
<i>Coworkers</i>	0,65	0,60	0,71	0,70
<i>Nature of Work</i>	0,75	0,78	0,76	0,70
<i>Communication</i>	0,74	0,71	0,68	0,75
<i>General Satisfaction</i>	0,90	0,91	0,92	0,92

Sumber: *Data Diolah Kembali

4.6 Metode Analisis Data

Setelah data survei kepuasan kerja terkumpul maka data tersebut diberi kode, dimasukkan dan dianalisis dengan menggunakan prosedur *SPSS for Windows*. Setelah melakukan *coding*, data tersebut masuk dalam proses analisis data.

4.6.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat sejauh mana tingkat kepuasan kerja karyawan PT SAI Indonesia. Melalui *mean score average*, penelitian ini menunjukkan rata-rata kepuasan kerja karyawan per dimensi kepuasan kerja, seperti rerata kepuasan untuk *pay*, *promotion*, *supervision*, dst.

Pilihan pernyataan menggunakan skala Likert 4 *point*, yaitu skala 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (setuju) dan 4 (sangat setuju). Selanjutnya,

mean score average diklasifikasi menjadi empat kelompok. Skala terendah 1 (sangat tidak puas), 2 (tidak puas), 3 (puas) dan skala tertinggi 4 (sangat puas). Tujuan pembuatan klasifikasi ini adalah untuk membantu menerangkan perbedaan dan pengelompokan sehingga data tersebut memiliki arti. Klasifikasi ini dapat dilihat dalam Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Klasifikasi *Mean Score Average*

Skor Rerata	Keterangan
1,00 – 1,75	Sangat Tidak Memuaskan
1,76 – 2,50	Tidak Memuaskan
2,51 – 3,25	Memuaskan
3,26 – 4,00	Sangat Memuaskan

4.6.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi terdiri dari beberapa model, seperti regresi linier sederhana, regresi linier berganda, dan regresi *dummy* variabel (Maholtra, 2007). Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda.

Analisis regresi berganda merupakan regresi untuk sebuah variabel dependen dan lebih dari satu variabel independen (Santoso & Tjiptono, 2001; Maholtra, 2007). Tujuan regresi berganda adalah untuk menemukan model regresi yang paling sesuai menggambarkan faktor-faktor yang berhubungan dengan variabel dependen (Maholtra, 2007; Aaker, Kumar, & Day, 2004).

Pada prinsipnya, model regresi berganda dapat berfungsi sebagai alat prediksi, yaitu memprediksi nilai variabel dependen dengan menggunakan informasi yang ada pada sebuah atau beberapa variabel independen. Selain itu, regresi berganda berfungsi sebagai alat asosiasi, yaitu mengkuantifikasi hubungan sebuah atau beberapa variabel independen dengan sebuah variabel dependen. Dengan fungsi tersebut, akan diketahui variabel-variabel independen yang mana berhubungan dengan variabel dependen. Selain itu, analisis ini berfungsi untuk mengetahui besarnya hubungan masing-masing independen terhadap variabel dependen setelah mengontrol variabel independen lainnya.

Dari analisis tersebut dapat diketahui variabel mana yang paling dominan memengaruhi variabel dependen, yang ditunjukkan dari nilai koefisien regresi **b** yang sudah distandarisasi, yaitu nilai *beta* (Hastono, 2001). Dalam penelitian ini,

regresi berganda dilakukan untuk mengetahui tingkat atau besar hubungan antara masing-masing dimensi kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan secara umum.

4.6.2 Uji T dan ANOVA

Uji T dilakukan untuk mengetahui apakah ada perbedaan tingkat kepuasan karyawan berdasarkan faktor demografi terhadap dimensi dan kepuasan kerja secara umum dengan dua varian, seperti faktor gender. Dalam uji T ini, data dianalisis melalui program *SPSS for Windows* dengan menggunakan *independent sample T test*. Sedangkan *one-way anova (ANOVA)* digunakan untuk menguji perbedaan tingkat kepuasan karyawan berdasarkan faktor demografi terhadap dimensi dan kepuasan kerja secara umum dengan lebih dari 2 varian, misalnya uji faktor kelompok usia, jenjang pendidikan dan lain-lain (Lampiran 5A pada halaman L-32 dan Lampiran 5B pada halaman L-61).

Beberapa penelitian sebelumnya (Franek, 2008; Luchak & Gallartly, 2002; Tamie, 1996) menyatakan bahwa terdapat perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja berdasarkan faktor demografi terhadap dimensi-dimensi kepuasan kerja. Penelitian Franek (2008), misalnya menguji perbedaan kepuasan berdasarkan faktor demografi seperti gender, usia, pendidikan, posisi jabatan, ukuran organisasi dan jenis kepemilikan organisasi terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan beberapa perbedaan signifikan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Pertama, penelitian Franek (2008) menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan kepuasan kerja antara wanita dan pria. Kedua, perbedaan tingkat kepuasan berdasarkan faktor usia, dikatakan "*a small effect,*" yaitu "*significant negative correlation.*"

Ketiga, penelitian Franek juga menunjukkan bahwa tingkat pendidikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja, meskipun hubungan tersebut disebutkan tidak bersifat *linear*. Perbedaan signifikan tersebut, yang diuji dengan *one-way analysis of variance with a post-hoc Tukey test (ANOVA)* menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdasarkan jenjang pendidikan meningkat

secara *gradual* dari karyawan dengan tingkat pendidikan *elementary* hingga kepada karyawan dengan level pendidikan yang lebih tinggi, "*distance learning course at university*." Kemudian, karyawan dengan level pendidikan yang lebih tinggi, yang disebut dengan "*completed university*," mengalami penurunan tingkat kepuasan kerjanya.

Menurut Franek, hasil penelitian yang diperoleh konsisten dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan di Inggris, Amerika Serikat dan negara-negara Nordik. Namun masih menurut Franek sendiri, perbedaan tersebut kelihatannya disebabkan oleh distribusi khusus usia, rata-rata usia karyawan, yaitu responden dengan level pendidikan menengah dan level pendidikan lebih tinggi adalah karyawan dengan usia yang lebih muda daripada kelompok usia lainnya. Itu berarti bahwa golongan usia tersebut cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang kurang memuaskan. Franek juga menjelaskan bahwa tingkat kepuasan berdasarkan usia pastinya kurang memuaskan karena dalam penelitiannya ditunjukkan bahwa hubungan usia dengan kepuasan kerja adalah korelasi negatif.

Penelitian Cadova-Horakova (2006), di negara yang sama melaporkan bahwa kepuasan kerja meningkat selaras dengan tingginya jenjang pendidikan (Franek, 2008). Oleh karena inkonsistensi tersebut, menurut Franek, *bias* ini membutuhkan riset dan klarifikasi lebih lanjut.

Keempat adalah faktor posisi jabatan. Penelitian Franek (2008) menunjukkan perbedaan signifikan dalam hal tingkat kepuasan kerja antara karyawan dengan posisi *manager/supervisory responsibility* dan karyawan dengan posisi *non-manager/supervisory responsibility*. Signifikansi perbedaan yang diuji berdasarkan *t-test* tersebut menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan dengan level *manager* lebih tinggi daripada tingkat kepuasan kerja karyawan dengan level tanggungjawab *non manager/supervisory* dalam mayoritas dimensi kepuasan kerja. Penemuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya, seperti di Inggris, Amerika Serikat dan negara-negara Nordik, termasuk dalam penelitian yang pernah dilakukan oleh Cadova-Horakova di negara Ceko (2006, dalam Franek, 2008).

4.7 Definisi Operasional

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan pada umumnya dan terhadap aneka dimensi kerja, seperti peluang untuk promosi, imbalan, supervisi dan lain-lain (Spector, 1997). Dengan kata lain, kepuasan kerja adalah perihal bagaimana seseorang merasakan pekerjaannya dan merasakan kepuasan terhadap dimensi-dimensi pekerjaan yang berbeda.

Brief dan Weiss (2002) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan responden terhadap lingkungan kerja dan juga harapan mereka terhadap apa yang mereka lakukan dalam pekerjaannya. Jadi, kepuasan kerja dikenal sebagai apa yang diinginkan atau bernilai atas pekerjaan responden.

Tabel 4.6 Uraian Sembilan Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	Uraian
<i>Pay</i>	Kepuasan terhadap gaji dan remunerasi
<i>Promotion</i>	Kepuasan terhadap kesempatan promosi
<i>Supervision</i>	Kepuasan terhadap atasan langsung
<i>Fringe Benefits</i>	Kepuasan terhadap tunjangan tambahan
<i>Contingent Rewards</i>	Kepuasan terhadap <i>reward</i> yang diberikan karena kinerja yang baik (tidak harus dalam bentuk moneter)
<i>Operating Conditions</i>	Kepuasan terhadap kondisi kerja
<i>Coworkers</i>	Kepuasan terhadap rekan kerja
<i>Nature of Work</i>	Kepuasan terhadap jenis pekerjaan yang diemban.
<i>Communication</i>	Kepuasan terhadap komunikasi dalam organisasi.

Sumber: Spector (1997)

Secara operasional, definisi kepuasan kerja adalah persepsi responden atas apa yang dirasakan dan dialami dalam kehidupan sehari-hari mereka selama bekerja di PT SAI Indonesia. Kepuasan kerja dijabarkan sebagai kepuasan terhadap sembilan dimensi kepuasan kerja karyawan, yaitu: *pay*, *promotion*, *supervision*, *fringe benefits*, *contingent rewards*, *operating conditions*, *coworkers*, *nature of work*, dan *communication*. Berdasarkan konsep pemahaman teoritis, maka masing-masing dimensi kepuasan kerja diuraikan secara singkat dalam tabel 4.6.

Gaji dan Remunerasi (*pay*). Dimensi pertama kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap gaji dan remunerasi. Kepuasan terhadap gaji dan remunerasi membahas mengenai apakah imbalan yang diterima oleh karyawan dirasakan sebagai sesuatu yang adil, artinya upah tersebut sudah sesuai dengan imbalan yang diterima jika diperhitungkan dengan apa yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri. Selain itu, dengan gaji tersebut, apakah karyawan sudah merasa dihargai atau tidak, serta seberapa puas mereka terhadap frekuensi terjadinya kenaikan gaji yang dilakukan dalam perusahaan.

Promosi (*promotion*). Kepuasan terhadap promosi merupakan dimensi yang menarik bagi karyawan. Kepuasan terhadap promosi dapat dijelaskan sebagai suatu peluang yang dialami oleh karyawan, seperti peluang kenaikan jabatan atau pemberian lainnya, karena pekerjaan dilakukan dengan baik dan mencapai target yang ditentukan atau disepakati bersama. Selain itu, apakah promosi tersebut menarik jika dibandingkan dengan promosi yang ditawarkan untuk departemen yang satu terhadap departemen lainnya dan juga dibandingkan dengan promosi yang ditawarkan perusahaan lain.

Supervisi (*supervision*). Dimensi supervisi merupakan dimensi yang berkaitan dengan kepuasan terhadap *supervisor* langsung, artinya apakah atasan itu memiliki kompetensi melakukan pekerjaannya. Selanjutnya, dimensi supervisi juga melihat bagaimana atasan bersikap adil dan memberi perhatian terhadap anak buahnya. Selain itu, dimensi supervisi juga menanyakan seberapa besar karyawan menyukai atasannya.

Tunjangan (*fringe benefits*). Tunjangan adalah bagian dari remunerasi yang diberikan sebagai tambahan bentuk lain dari uang tunai. Kepuasan terhadap tunjangan adalah penilaian karyawan terhadap tunjangan yang diberikan oleh perusahaan, artinya apakah tunjangan tersebut memuaskan atau layak diterima. Memuaskan atau layak diterima berkaitan dengan perbandingan dengan tunjangan tambahan yang disediakan oleh perusahaan lain. Selain itu, bagaimana karyawan mempersepsikan dan mengalami tunjangan yang diterima dari perusahaan, apakah

sudah sesuai dengan ekspektasi karyawan atau tidak. Tunjangan bisa berupa tunjangan kesehatan, biaya transportasi dan tunjangan makan.

Penghargaan (*contingent rewards*). Kepuasan terhadap penghargaan (*contingent rewards*) adalah kepuasan dengan *rewards* yang diberikan oleh perusahaan berdasarkan ketentuan hasil kinerja karyawan baik, artinya kepuasan dialami karyawan berkaitan dengan *rewards* yang diberikan perusahaan sudah sesuai antara apa yang dilakukan dengan apa yang diterima. Contoh jenis penghargaan ini adalah dalam bentuk pengakuan, pujian, tanggungjawab, wewenang dan kebebasan yang dialami secara langsung oleh karyawan. Karyawan menilai sendiri apakah dengan *contingent rewards* tersebut karyawan sudah merasa bahwa pekerjaan mereka dihargai.

Kondisi Kerja (*operating conditions*). Kepuasan karyawan terhadap *operating conditions* adalah kepuasan dengan peraturan dan prosedur yang ada di perusahaan, artinya bagaimana karyawan merasakan dan mengalami kondisi kerja di perusahaan. Contoh kondisi kerja adalah soal peraturan, prosedur, keadaan dan cara-cara untuk mendukung pekerjaan itu terlaksana dengan baik atau mendukung karyawan bekerja secara optimal.

Rekan Kerja (*coworkers*). Kepuasan karyawan terhadap rekan kerja adalah perihal hubungan karyawan dengan rekan kerjanya, artinya bagaimana karyawan mengalami sendiri bekerja bersama orang lain dalam perusahaan. Pengalaman bekerja tersebut akan menunjukkan apakah karyawan menyukai teman kerjanya. Unsur lainnya juga melihat sejauh mana kemampuan rekan kerja, yang dibutuhkan dalam pekerjaan saling membantu dan mempercepat proses kerja. Selain itu, dimensi rekan kerja itu berkaitan dengan apakah karyawan memiliki kompetensi yang cukup sehingga pekerjaan dapat terlaksana dengan baik, terdapat sinergi dalam perusahaan atau malah terjadi percekocokan atau perselisihan yang justru menghambat proses kerja.

Pekerjaan (*nature of work*). Kepuasan terhadap dimensi pekerjaan (*nature of work*) adalah persepsi karyawan terhadap pekerjaannya, artinya bagaimana karyawan merasakan pekerjaan itu sendiri. Selain itu, apakah pekerjaan yang

dilakukan oleh karyawan patut dibanggakan, disukai, bermakna bagi dirinya dan bisa dinikmati atau tidak.

Komunikasi (*communication*). Kepuasan terhadap komunikasi adalah perihal kepuasan karyawan terhadap proses komunikasi yang berlangsung dalam organisasi, artinya bagaimana sarana informasi dan segala proses tersebut berlangsung. Lebih lanjut, komunikasi merupakan suatu proses menerima dan berbagi informasi formal, misalnya soal visi misi organisasi apakah diterima karyawan sesuai dengan apa yang disampaikan dari tujuan semula. Komunikasi juga menyangkut proses menerima dan berbagi informasi informal dan informasi formal. Informasi informal misalnya menyangkut setiap peristiwa yang mungkin terjadi dalam perusahaan yang perlu dikelola dengan baik. Informasi formal misalnya menyangkut evaluasi pekerjaan dari setiap karyawan. Itu berarti manajemen perlu mengamati apakah proses komunikasi sudah berjalan dengan terkendali dalam organisasi sehingga mendukung keseluruhan aktivitas pekerjaan. Tidak jarang dalam perusahaan, komunikasi tidak berjalan dengan baik sehingga terjadi simpang siur informasi, baik itu menyangkut informasi informal maupun informasi formal.

Bagian terakhir adalah kepuasan kerja secara umum. Yang dimaksud dengan kepuasan kerja secara umum adalah bagaimana karyawan berdasarkan penilaiannya sendiri mengalami dan merasakan situasi bekerja di PT SAI Indonesia.