

KEPUASAN KERJA DAN SUBJECTIVE WELL-BEING DARI PERSPEKTIF PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI

Dr. Raja Oloan Tumanggor

Diterbitkan atas Kerja Sama:



PENERBIT ANDI[®]



UNTAR
Universitas Tarumanagara

**KEPUASAN KERJA DAN SUBJECTIVE WELL-BEING DARI PERSPEKTIF
PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI**

Oleh: Dr. Raja Oloan Tumanggor

Hak Cipta ©2020 pada Penulis.

Editor : Erang Risanto

Desain Cover : Dany Nofiyanto

Setter : Aditya K.

Korektor : Robertus Ari

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotokopi, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari penulis.

Diterbitkan oleh Penerbit ANDI (Anggota IKAPI)

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta
55281

Percetakan CV ANDI OFFSET

Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta
55281

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam Terbitan (KDT)

Tumanggor, Raja Oloan

**KEPUASAN KERJA DAN SUBJECTIVE WELL-BEING DARI PERSPEKTIF
PSIKOLOGI INDUSTRI DAN ORGANISASI / Raja Oloan Tumanggor**

- Ed. I. - Yogyakarta: ANDI;

29 -28 - 27 - 26 - 25 - 24 - 23 - 22 - 21 - 20

hlm x + 198; 16 x 23 Cm.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

ISBN: 978-979-29-9853-5

I. Judul

1. Social Interactions Within Groups

DDC'23 : 302.3

Prakata

Puji syukur kepada Tuhan Yang Mahakuasa atas penyertaan-Nya, buku ini bisa selesai dikerjakan, dan telah tiba di tangan pembaca. Kepuasan kerja dan *subjective well-being* merupakan topik yang sering dibahas dalam psikologi industri dan organisasi. Kepuasan kerja merupakan unsur penting bagi setiap karyawan yang bekerja di sebuah perusahaan atau organisasi. Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, misalnya gaya kepemimpinan, kompetensi interpersonal, komitmen organisasi terhadap karyawan, spiritualitas, makna hidup, pengelolaan stres, dan lain-lain.

Selain kepuasan kerja, kesejahteraan subjektif (*subjective well-being*) juga menjadi topik yang sering dibahas dalam ranah psikologi. *Subjective well-being* seseorang bisa meningkat melalui intervensi terhadap kecerdasan emosionalnya. Kreativitas seorang pekerja ternyata bisa meningkat bila dia memiliki *passion* dan *subjective well-being* yang memadai. Semua faktor ini coba dielaborasi oleh para mahasiswa program studi Magister Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara Jakarta dalam bentuk karya tulis akhir (tesis). Uraian singkat dengan bahasa yang lebih populer coba ditampilkan dalam buku ini, sehingga bisa menjangkau pembaca yang lebih luas.

Berbagai pihak telah berjasa dalam proses penulisan dan pengeditan buku ini. Pertama-tama adalah Ibu Dekan Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara Jakarta, Dr. Rostiana, M.Psi., Psi. yang senantiasa memotivasi dosen untuk selalu kreatif dan produktif dalam menghasilkan karya-karya ilmiah. Kedua adalah Kepala Program Studi Magister Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara, Dr. P. Tommy Y.S. Suyasa, M.Psi., Psi. yang menjadi ujung tombak penyelenggaraan program studi magister psikologi.

Ketiga adalah rekan dosen, baik di program S-1 Psikologi maupun Program Magister, yang selalu memberikan dorongan positif bagi rekan lainnya untuk berkarya. Keempat adalah para tenaga administrasi dan siapa pun yang telah berjasa demi terbitnya buku ini. Dan *last but not least* adalah Penerbit Andi yang bersedia menerbitkan buku ini.

Tentu saja segala kritik membangun dari pembaca kami terima dengan senang hati. Hal ini sangat penting untuk perbaikan dan peningkatan mutu dari buku-buku yang kami hasilkan di masa yang akan datang.

Jakarta, 26 Desember 2018

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55111

Daftar Isi

PRAKATA	III
---------------	-----

DAFTAR ISI	V
------------------	---

BAB I	1
--------------	----------

David Irianto dan P. Tommy Y.S. Suyasa

PASSION DAN FLOW SEBAGAI PREDIKTOR SUBJECTIVE WELL-BEING: PENGUJIAN FUNGSI FLOW SEBAGAI MEDIATOR ANTARA PASSION DAN SUBJECTIVE WELL-BEING PADA PEKERJA KREATIF DI INDUSTRI KREATIF

PENDAHULUAN	2
--------------------	----------

KAJIAN PUSTAKA	5
-----------------------	----------

▶ Definisi Flow	5
▶ Definisi Passion	5
▶ Definisi Subjective Well-Being	6
▶ Pekerja Kreatif di Industri Kreatif	7
▶ Desainer Grafis	7

METODE PENELITIAN	8
--------------------------	----------

HASIL PENELITIAN	9
-------------------------	----------

▶ Hasil Tambahan	11
▶ Diskusi	13

KESIMPULAN	16
-------------------	-----------

DAFTAR PUSTAKA	18
-----------------------	-----------

Vera Siangdi, Fransisca I.R. Dewi, dan Muhammad Nisfiannoor

TINGKAT KEPUASAN KERJA DAN STRES KERJA KARYAWAN DITINJAU DARI PENERAPAN FLEXTIME

PENDAHULUAN	22
▶ Kepuasan Kerja	27
▶ Stres Kerja	28
▶ Flexible Work-time Design (Flextime)	29
▶ Profil PT X	29
▶ Karyawan PT X	30
▶ Gambaran Tugas Karyawan <i>Sales</i> atau Penjualan PT X	30
▶ Gambaran Tugas Karyawan <i>Marketing</i> atau Pemasaran PT X	30
METODE PENELITIAN	31
▶ Partisipan Penelitian	31
▶ Desain Penelitian	35
HASIL PENELITIAN	36
▶ Gambaran Kepuasan Kerja dan Stres Kerja pada Kelompok Eksperimen (KE) dan Kelompok Kontrol (KK)	36
▶ Gambaran Kepuasan Kerja pada KE dan KK	36
▶ Gambaran Stres Kerja pada KE dan KK	36
▶ Perbandingan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja pada KE dan KK Sebelum Perlakuan (O_1)	37
▶ Perbandingan Kepuasan Kerja KE dan KK Sebelum Perlakuan (O_1)	37
▶ Perbandingan Stres Kerja KE dan KK Sebelum Perlakuan (O_1)	38
▶ Perbandingan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja KE dan KK Setelah Perlakuan (O_2)	38
▶ Perbandingan Kepuasan Kerja KE dan KK Setelah Perlakuan (O_2)	38
▶ Perbandingan Stres Kerja KE dan KK Setelah Perlakuan (O_2)	39
▶ Perbandingan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Sebelum (O_1) dan Sesudah Perlakuan (O_2) pada KE	39
▶ Diskusi Hasil Uji Hipotesis	41
SIMPULAN DAN SARAN	45
DAFTAR PUSTAKA	47

Landini Purnamasari, Yanki Hartijasti, & Zamralita

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMATIONAL, TRANSACTIONAL, DAN LAISSEZ FAIRE TERHADAP KEPUASAN KERJA

LATAR BELAKANG	52
▶ Kepuasan Kerja	58
▶ Kepemimpinan	59
▶ Kepemimpinan Transformasional	60
▶ Kepemimpinan Transaksional	61
▶ Kepemimpinan <i>Laissez Faire</i>	61
METODE PENELITIAN	62
▶ Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	62
▶ Gambaran Variabel Penelitian	64
▶ Kepemimpinan pada Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor	64
▶ Dimensi Kepemimpinan	64
▶ Kepuasan Kerja Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor	65
▶ Aspek Kepuasan Kerja Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor	65
▶ Komentar Karyawan terhadap Kepemimpinan Atasan	66
▶ Komentar Kepuasan Kerja/Ketidakpuasan Kerja	68
▶ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan <i>Laissez Faire</i> terhadap Kepuasan Kerja	69
▶ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan <i>Laissez Faire</i> terhadap Kepuasan Kerja	69
▶ Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan <i>Laissez Faire</i> terhadap Aspek Kepuasan Kerja	70
▶ Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	72
▶ Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja	72
▶ Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Aspek Kepuasan Kerja	73
▶ Pembahasan/Diskusi	77
USULAN INTERVENSI	81
▶ Alasan Pemberian <i>Training</i> Kepemimpinan	81
▶ Peserta Pelatihan	82
▶ Tujuan dan Materi Pelatihan	82
SIMPULAN	84
▶ Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	85

Miela Cahyadi, J.P. Soebandono

PERAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP INTENSI TURNOVER (STUDI PADA KARYAWAN PT X)

LATAR BELAKANG	90
▶ Kepuasan Kerja	92
▶ Komitmen Organisasi	93
▶ Intensi <i>Turnover</i>	94
METODE PENELITIAN	94
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	95
▶ Gambaran Subjek Penelitian	95
▶ Uji Statistik	96
▶ Kepuasan Kerja	96
▶ Komitmen Organisasi	98
▶ Intensi <i>Turnover</i>	98
▶ Uji Regresi	99
INTERVENSI	99
▶ Latar Belakang Intervensi	99
▶ Pelaksanaan Intervensi	100
▶ Survei Kompensasi	100
▶ Evaluasi Jabatan	101
▶ Pengelompokan Jabatan	102
▶ Penyusunan Sistem Kompensasi	102
▶ Program Kerja Departemen <i>Human Resources</i>	103
SIMPULAN	104
▶ Diskusi	106
▶ Saran	108
DAFTAR PUSTAKA	108

Deasy Banna H., Zainal Abidin, dan Muhammad Nisfiannoor

PERAN DIMENSI-DIMENSI WORKPLACE SPIRITUALITY TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN

LATAR BELAKANG	114
▶ <i>Workplace Spirituality</i>	122
▶ <i>Workplace Spirituality</i> , Agama, dan Etika	123
▶ Kepuasan Kerja	124
▶ Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja	125
▶ Hubungan Antara <i>Workplace Spirituality</i> dan Kepuasan Kerja	125
▶ Profil Perusahaan	126
METODE PENELITIAN	127
TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS DATA	127
▶ Gambaran <i>Workplace Spirituality</i>	127
▶ Gambaran Kepuasan Kerja	128
▶ Uji Asumsi	128
▶ Uji Hipotesis	130
▶ Pengaruh <i>Workplace Spirituality</i> terhadap Kepuasan Kerja	130
▶ Pengaruh Dimensi-Dimensi <i>Workplace Spirituality</i> terhadap Kepuasan Kerja	130
▶ Diskusi Hasil Uji Hipotesis	131
PROGRAM INTERVENSI	135
▶ Pengertian Eksperimen	135
▶ Metode Penelitian Eksperimen	136
PELAKSANAAN PROGRAM INTERVENSI	136
▶ Subjek	136
▶ Fasilitator	137
▶ Materi Eksperimen	137
▶ Prosedur/Jadwal Eksperimen	137
▶ Lokasi/Setting Intervensi	138
▶ Hasil Eksperimen	138
▶ Variabel <i>Workplace Spirituality</i>	138
▶ Variabel Kepuasan Kerja	140
▶ Diskusi Hasil Eksperimen	141
SIMPULAN DAN SARAN	144
▶ Kesimpulan	144
▶ Saran	144
DAFTAR PUSTAKA	146

Thresya Natalia Putri Tarigan, P. Tommy Y.S. Suyasa, dan Riana Sahrani

IDENTIFIKASI JOB INSECURITY, KOMITMEN ORGANISASI, DAN KEPUASAN KERJA

PENDAHULUAN	150
▶ <i>Job Insecurity</i>	155
▶ Dampak <i>Job Insecurity</i>	156
▶ Komitmen Organisasi	157
▶ Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasional	158
▶ Kepuasan Kerja	161
▶ Sejarah PT X	163
▶ Ruang Lingkup Usaha	165
▶ Tenaga Kerja	166
METODE PENELITIAN	167
HASIL PENELITIAN	168
▶ Gambaran <i>Job Insecurity</i> Partisipan	168
▶ Gambaran Komitmen Organisasi Partisipan	173
▶ Gambaran Kepuasan Kerja Partisipan	174
PROGRAM INTERVENSI	177
▶ Sikap Positif	177
▶ Pedoman Bersikap Positif	178
▶ Sikap Kerja Positif	180
▶ Pelaksanaan Program Intervensi	182
▶ Evaluasi Program Intervensi	186
▶ Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan	186
▶ Evaluasi terhadap <i>Trainer</i>	187
▶ Perbandingan Perilaku Sikap Kerja Peserta Sebelum dan Setelah Pelatihan	188
KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN	189
▶ Kesimpulan	189
▶ Diskusi	190
▶ Saran	191
DAFTAR PUSTAKA	192
TENTANG EDITOR	197



BAB I

David Irianto dan P. Tommy Y.S. Suyasa

***Passion* dan *Flow* sebagai
Prediktor *Subjective Well-Being*: Pengujian Fungsi *Flow*
sebagai Mediator antara *Passion*
dan *Subjective Well-Being* pada
Pekerja Kreatif di Industri Kreatif**

PENDAHULUAN

Beberapa tahun belakangan, industri kreatif Indonesia semakin berkembang. Industri kreatif adalah industri berdasarkan kreativitas, keterampilan, dan bakat individu yang memiliki potensi menciptakan kesejahteraan serta lapangan pekerjaan melalui pengembangan hak kekayaan intelektual (Department for Culture, Media, & Sport, 1998). Berdasarkan definisi tersebut, Departemen Perdagangan Republik Indonesia (2008) menyatakan industri yang termasuk ke dalam 14 subsektor (periklanan, arsitektur, pasar barang seni, kerajinan, desain, *fashion*, video/film dan fotografi, permainan interaktif, musik, seni pertunjukan, penerbitan dan percetakan, layanan komputer dan peranti lunak, televisi dan radio, riset dan pengembangan) sebagai industri kreatif. Departemen Perdagangan Republik Indonesia (2009) menyebutkan industri kreatif menyumbang 104.73 triliun rupiah, yaitu sebesar 6.28% dari Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Nasional Indonesia, kemudian Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia, Pangestu, M. E. (dalam Wibowo & Ray, 2013) memberikan informasi, bahwa nilai kontribusi industri kreatif telah berkembang menjadi sebesar 7% pada PDB Nasional tahun 2012, mencapai angka 574 triliun rupiah.

Perkembangan industri kreatif membuat pengusaha dan pekerja bidang ini menjadi semakin banyak. Pada tahun 2006 Departemen Perdagangan Republik Indonesia (2009) menyatakan jumlah tenaga kerja industri kreatif mencapai 4,9 juta pekerja. Sementara dalam sebuah wawancara, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia, Pangestu, M. E. (dalam Wibowo & Ray, 2013) menyatakan industri kreatif telah berhasil menyerap 11,8 juta tenaga kerja. Jenis-jenis pekerja kreatif misalnya pematung, desainer grafis, desainer produk, desainer *fashion*, desainer interior, arsitek, animator, penyanyi, aktor, pengembang *game*, fotografer, ilustrator, dan sebagainya. Tenaga kerja kreatif bekerja di bidang yang membutuhkan *skill* spesifik dan biasanya berkaitan dengan seni, misalnya *skill* menyampaikan ide atau berkomunikasi secara visual.

Pekerja kreatif memiliki kondisi psikologis unik dan energi besar. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pekerja kreatif (M.

B. Wiryawan, *personal communication*, September 2, 2013), pekerja kreatif selalu berusaha untuk menyatu dengan pekerjaannya sampai muncul rasa nyaman. Rasa nyaman tersebut kadang menjadi hal yang lebih dicari daripada *reward* material, selain itu, pekerja kreatif juga terlihat memiliki energi besar. Berdasarkan wawancara dengan *talent manager* di sebuah agensi periklanan (Herfi, *personal communication*, Oktober 3, 2013), pekerja kreatif sering dilihat sebagai pekerjaan yang *fun* dan tidak serius. Meskipun demikian, pekerja kreatif membutuhkan komitmen dan tanggung jawab tinggi. Pekerja kreatif dituntut untuk mengerjakan beberapa tugas secara bersamaan, sehingga kadang mereka bekerja dengan tidak mengikuti mekanisme waktu yang teratur.

Csikszentmihalyi (1997) menggambarkan fenomena pekerja yang bekerja menyatu dengan pekerjaannya dalam waktu yang panjang hingga menimbulkan rasa nyaman, sebagai *flow*. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa individu kreatif memiliki energi internal yang besar. Energi internal tersebut bersumber dari pikiran yang terpusat dan menyatu pada aktivitas yang sedang dijalani (Csikszentmihalyi, 1975). Menurut Nakamura dan Csikszentmihalyi (2002), *flow* adalah kondisi saat individu dapat mencurahkan pikirannya secara penuh, mengabaikan rasa lapar, kelelahan, dan ketidaknyamanan ketika sebuah pekerjaan sedang berlangsung.

Carpentier, Mageau, dan Vallerand (2012) kemudian menyatakan bahwa *flow* adalah mediator antara *passion* dan *subjective well-being*. *Flow* menjadi mediator antara *passion (harmonious)* terhadap *subjective well-being*. Dengan kata lain *passion* memengaruhi individu mengalami *flow* dan *flow* akan meningkatkan *subjective well-being* individu.

Namun, sayangnya penelitian Carpentier et al. (2012) tersebut hanya mengukur satu dimensi dari keseluruhan sembilan dimensi *flow*, yaitu *autotelic experience* (pengalaman *self-rewarding*) saja. Csikszentmihalyi (1990/2008) menyatakan bahwa dimensi *autotelic* adalah hasil akhir dari kedelapan dimensi *flow* yang lain. Walaupun begitu, terdapat keraguan yang belum terjawab oleh penelitian Carpentier et al. (2012), yaitu apakah semua dimensi *flow* sesungguhnya dapat menjadi mediator *passion* terhadap *subjective well-being* atau tidak. Carpentier et al. (2012) menyarankan sebuah penelitian lanjutan yang lebih lengkap menggunakan keseluruhan dimensi *flow* untuk memberikan gambaran dinamika ketiga variabel yang lebih menyeluruh, karena ada dimensi *flow* yang belum terjelaskan dari jalur *passion* terhadap *subjective well-being* di dalam penelitiannya tersebut.

Untuk menjawab hal tersebut, peneliti mengajukan penelitian yang lebih komprehensif mengenai hubungan *passion*, *flow*, dan *subjective well-being*. Kelengkapan dimensi *flow* yang dipakai dalam penelitian ini memberikan gambaran lebih menyeluruh mengenai fungsi *flow* sebagai mediator antara *passion* dan *subjective well-being*. *Flow* sembilan dimensi, yang sebelumnya telah diuji oleh Smolej-Fritz dan Avsec (2007), memiliki hubungan dengan *subjective well-being*. Namun, belum tentu semua dimensi *flow* tersebut tetap berhubungan dengan *subjective well-being* ketika ditilik kembali dari jalur *passion*.

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan jawaban menyeluruh dan lengkap, tentang efek tercapainya pengalaman *flow* dalam pekerjaan yang dilakukan berdasarkan *passion* di bidang kreatif. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan bagaimana *flow* akan menyebabkan individu bahagia (*subjective well-being*) di dalam pekerjaannya tersebut. Rumusan masalah: Bagaimana gambaran hubungan antara *passion* dan *subjective well-being*? Apakah *flow* berfungsi sebagai mediator antara *passion* dan *subjective well-being*? Tujuan dari penelitian ini adalah memberikan gambaran mengenai fungsi mediator *flow* antara tipe *passion* dan *subjective well-being* pada pekerja kreatif di industri kreatif.

Penelitian ini diharapkan mampu memberi sumbangan pada disiplin ilmu psikologi, terutama psikologi positif khususnya mengenai *flow* dan hubungannya dengan *passion* serta *subjective well-being*. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberi gambaran hubungan antara ketiga variabel secara lebih komprehensif, dan melengkapi penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat untuk komunitas kreatif, dengan memberikan pengertian dan dorongan tentang sesuatu yang sering mereka alami, sehingga individu dapat mengerti bahwa pengalaman bekerja adalah proses alami yang dipengaruhi oleh beberapa faktor lain. Kondisi mental yang sehat (dalam usaha menjadi manusia seutuhnya) dan berfungsi optimal, akan membuat pelaku industri kreatif berkarya lebih baik serta dapat memberikan kontribusi positif bagi masyarakat. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para calon pekerja kreatif sekaligus pemilik usaha dan bagian sumber daya manusia perusahaan kreatif.

KAJIAN PUSTAKA

Definisi Flow

Flow adalah sebuah sensasi menyeluruh yang dirasakan individu ketika melakukan kegiatan dengan keterlibatan total (Csikszentmihalyi, 1975). Dijelaskan oleh Engeser dan Schiepe-Tiska (2012), sensasi menyeluruh yang terjadi dalam *flow* terdiri dari beberapa komponen, antara lain menyatunya kesadaran dan tindakan, perasaan memegang kendali, terpusatnya pikiran, dan kehilangan kesadaran tentang informasi identifikasi diri. *Flow* juga diartikan sebagai pengalaman intrinsik yang memiliki nilai kesenangan tertinggi ketika perilaku individu berada pada puncak performanya (Privette, 1983). Pengalaman intrinsik yang dimaksud adalah ketika kesenangan tertinggi dan puncak performa ini dirasakan secara internal dan subjektif bagi seorang individu. Engeser dan Schiepe-Tiska (2012) kemudian berpendapat bahwa definisi *flow* tidak berubah secara signifikan sejak dikemukakan Csikszentmihalyi.

Definisi *flow* menurut Csikszentmihalyi (1990/2008) (yang paling sering dikutip peneliti selanjutnya) adalah kondisi saat individu terlibat sangat dalam suatu aktivitas, sehingga hal lain di luar aktivitas tersebut menjadi tidak penting. Hal itu karena pengalaman dalam aktivitas tersebut begitu nikmat, bahkan individu rela membayar mahal untuk mengulanginya lagi. Secara operasional, definisi ini didasarkan pada cara individu menjelaskan karakteristik umum *flow*, yaitu sebagai perasaan bahwa kemampuannya cukup untuk menghadapi tantangan. Tantangan tersebut berupa aktivitas yang memiliki peraturan, memiliki tujuan, dan menyediakan petunjuk jelas mengenai seberapa baik performa individu tersebut menjalaninya. Hal ini menyebabkan konsentrasi begitu intens sehingga pikiran tidak lagi menyediakan perhatian bagi hal lain yang dianggap tidak relevan dengan aktivitas yang dijalani.

Definisi Passion

Menurut Vallerand et al. (2003) terdapat dua kelompok definisi *passion*. Kelompok definisi yang pertama:

The first posits that passion entails a loss of reason and control. For instance, Spinoza (1632–1677) proposed that acceptable thoughts originated from reason whereas unacceptable thoughts derived from passion. People afflicted with passion experienced a kind of suffering, in

line with the etymology of the word passion (from the Latin passio for suffering). According to this perspective, individuals with a passion are seen as passive, as slaves to their passion. Their passion controls them (Vallerand et al., 2003, p. 756).

Menurut kelompok ini, *passion* didefinisikan sebagai pemikiran-pemikiran tidak beralasan dan tidak dapat dikontrol, sehingga individu mengalami suatu penderitaan karena menjadi budak dari *passion*-nya tersebut.

Kelompok definisi yang kedua menyatakan:

The second, more positive, perspective portrays people as more active in relation to their passion. For instance, in "The passions of the soul" (1649/1972), René Descartes (1596 –1650) defined passions as strong emotions with inherent behavioral tendencies that can be positive as long as reason underlies the behavior. Hegel (1770–1831) further argued that passion was necessary to reach the highest levels of achievement (Vallerand et al., 2003, p. 756-757).

Menurut pandangan ini, *passion* didefinisikan sebagai kegiatan yang memiliki keuntungan, jika individu berperan aktif memegang kendali atas *passion*-nya. Frijda, Mesquita, Sonnemans, dan Van goozen (1991) kemudian mengartikan *passion* sebagai tujuan berprioritas tertinggi dengan hasil penting secara emosional.

Vallerand et al. (2003) mendefinisikan *passion* sebagai kecenderungan kuat terhadap aktivitas yang individu sukai dan dianggap penting, serta memakan banyak waktu dan energi untuk melakukannya. Ketiga hal tersebut erat hubungannya dengan tingkat keterlibatan individu dalam aktivitas yang sedang dijalani. Jika aktivitas tersebut tidak disukai, tidak dianggap penting, dan individu tidak menghabiskan banyak waktu serta energi untuk melakukannya, tidak mungkin terbangun keterlibatan dalam aktivitas tersebut. Definisi inilah yang kemudian menjadi acuan bagi penelitian *passion* belakangan ini.

Definisi Subjective Well-Being

Menurut Diener (1984), terdapat tiga kelompok definisi *well-being*. Kelompok pertama adalah yang mendefinisikan *well-being* berdasarkan faktor eksternal yang normatif, seperti keunggulan dan kesucian. Kedua adalah yang mendefinisikan *well-being* sebagai evaluasi yang dilakukan individu terhadap kepuasan hidupnya. Kepuasan ini dinilai berdasarkan kriteria dari

setiap individu, sehingga muncul pernyataan bahwa *well-being* itu subjektif. Kelompok ketiga mendefinisikan *well-being* sebagai kebahagiaan yang dirasakan di kehidupan sehari-hari. Kebahagiaan ini terkait dengan tingkat keseimbangan perasaan positif dan negatif yang dirasakan individu secara subjektif. Definisi kedua dan ketiga yang kemudian dipelajari dalam *subjective well-being*.

Diener, Lucas, dan Oishi (2002) mendefinisikan *subjective well-being* sebagai evaluasi kognitif dan afektif individu terhadap hidupnya. Evaluasi ini menyangkut reaksi emosional terhadap suatu kejadian dan penilaian kognitif terhadap kepuasan hidup. *Subjective well-being* juga dapat dikatakan sebagai konsep yang meliputi pengalaman emosi menyenangkan, tingkat *mood* negatif yang rendah, serta kepuasan hidup yang tinggi. Ketiga hal ini yang kemudian membuat hidup dirasakan berharga.

Pekerja Kreatif di Industri Kreatif

Industri kreatif adalah industri berdasarkan kreativitas, keterampilan, dan bakat individu yang berpotensi menciptakan kesejahteraan dan lapangan pekerjaan melalui pengembangan hak kekayaan intelektual (Department for Culture, Media, & Sport, 1998). UNCTAD (2008) kemudian mengembangkan definisi tersebut menjadi perpaduan antara kreativitas, budaya, ekonomi, dan teknologi yang diekspresikan dalam upaya penciptaan dan penyebarluasan kekayaan intelektual, dengan potensi untuk menghasilkan penghasilan, lapangan pekerjaan, pendapatan ekspor, dan pada saat bersamaan mempromosikan keterlibatan sosial, keragaman budaya, serta pengembangan manusia. Menurut Newbiggin (2010), definisi tersebut memiliki cakupan yang sangat luas, bahkan menurutnya batasan industri kreatif bisa bergeser setiap waktu, karena sebenarnya batasan industri kreatif bukan hal yang terlalu penting. Namun, dari kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor utama yang membedakan industri kreatif dengan industri lain adalah hasil industrinya, yang tidak semata-mata produk pakai tetapi dalam bentuk kekayaan intelektual.

Desainer Grafis

Desainer grafis adalah individu yang memiliki kepekaan artistik, keterampilan, dan pengalaman dan/ atau pelatihan secara profesional untuk menciptakan desain atau gambar untuk direproduksi dalam berbagai media komunikasi visual dan individu, dengan menggunakan ilustrasi, tipografi, kaligrafi, desain

permukaan kemasan atau desain pola, buku, periklanan, materi publikasi, maupun bentuk komunikasi visual lain (Icograda, 1984, dalam Pangestu, 2008). Sedangkan desain grafis adalah sebuah aktivitas penyelesaian masalah (*problem-solving*) interdisipliner yang menggabungkan kepekaan visual dengan keterampilan dan pengetahuan pada ranah komunikasi, teknologi, dan bisnis. ("About/What is graphic design", n. d.).

Kemampuan yang harus dimiliki oleh seorang desainer grafis menurut Pangestu (2008) adalah kemampuan mengidentifikasi masalah, yaitu suatu proses yang memerlukan kreativitas, inovasi, dan keahlian teknis. Seorang desainer grafis juga harus memiliki pemahaman terhadap tujuan yang ingin dicapai oleh produk dan jasa klien, pemahaman tentang kompetitor klien, dan pemahaman tentang target *audience*, yang kemudian diterjemahkan menjadi solusi visual dengan cara manipulasi gambar, kombinasi dan olah bentuk, warna, huruf, serta ruang. Ada beberapa jenis keahlian yang bisa dimiliki oleh sebagian atau seluruh desainer grafis, seperti kemampuan ilustrasi, tipografi (membuat *font*), fotografi, *paste-up* (*final artwork* dan *mock-up*), produksi (cetak), dan multimedia (situs dan animasi).

METODE PENELITIAN

Partisipan penelitian diperoleh melalui beberapa tahap. Pertama, peneliti menghubungi asosiasi periklanan dan asosiasi desainer grafis untuk memperoleh gambaran data dan rekomendasi. Karena respons dan data kurang memadai, peneliti memutuskan untuk mencari sendiri partisipan penelitian. Dari kontak peneliti kepada beberapa kolega, akhirnya 10 perusahaan yang bergerak di industri kreatif di Jakarta bersedia untuk diambil datanya. Jumlah desainer grafis di setiap perusahaan bervariasi, dari 3 individu sampai yang terbanyak 18 individu. Total partisipan penelitian ini adalah 88 pekerja kreatif desainer grafis yang *passionate* terhadap pekerjaannya di perusahaan kreatif Jakarta, dengan indikasi memiliki nilai dimensi kontrol *passion* tinggi, atau di atas 3.5.

Mean usia partisipan adalah 26.58 tahun (SD = 3.47), dengan usia minimum partisipan adalah 21.05 tahun dan maksimum 37.77 tahun. Partisipan memiliki masa kerja di perusahaan minimal 0.17 tahun (2 bulan) dan maksimal 11.5 tahun, dengan *means* sebesar 2.05 (SD = 2.17). Partisipan telah berkarier sebagai desainer selama minimal 0.17 tahun (2 bulan) dan maksimal 14 tahun, dengan *means* sebesar 3.98 (SD = 3.08). Jumlah partisipan pria lebih banyak, yaitu sejumlah 55.7% dan partisipan wanita 44.3%.

HASIL PENELITIAN

Pengujian Hipotesis: *Harmonious Passion* Berhubungan Positif dengan *Subjective Well-Being* dan *Obsessive Passion* Berhubungan Negatif dengan *Subjective Well-Being*.

Berdasarkan analisis statistik deskriptif, nilai rata-rata (*mean*) variabel *passion* dimensi *obsessive passion* ($M = 3.23$, $SD = 0.68$), dimensi *harmonious passion* ($M = 4.5$, $SD = 0.64$), dan variabel *subjective well-being* ($M = 2.83$, $SD = 0.28$).

Pengujian hubungan antara *harmonious passion* dan *subjective well-being* menggunakan analisis regresi linear, dengan asumsi data variabel normal (hasil uji normal terlampir). Pada penelitian ini, *harmonious passion* dan *obsessive passion* adalah variabel independen, dan *subjective well-being* adalah variabel dependen.

Hasil pengujian menunjukkan *harmonious passion* berkorelasi signifikan dengan *subjective well-being* ($\beta = 0.347$, $p < 0.05$). Sementara pada tipe *passion obsessive* terhadap *subjective well-being*, menunjukkan tidak ada korelasi signifikan antara keduanya ($\beta = 0.109$, $p > 0.05$). Hasil analisis statistik lengkap dapat dilihat pada Tabel 1 kondisi (b).

Tabel 1 Analisis Regresi Subjective Well-Being dengan Passion dan Flow

Kondisi	Variabel	β	Ad.j R ²	R ²	F	T
(a)	HP, Flow	0.058	-0.008	0.003	0.295	0.543
(b)	HP, SWB	0.347**	0.110	0.120	11.758	3.429
(c)	HP, Flow, SWB	0.329**	0.199	0.217	11.805	3.418

Kondisi	Variabel	β	Ad.j R ²	R ²	F	T
(a)	OP, Flow	0.194	0.026	0.038	3.364	1.834
(b)	OP, SWB	0.109	0.000	0.012	1.028	1.014
(c)	OP, Flow, SWB	0.046	0.091	0.112	5.352	0.443

** $p < 0.05$

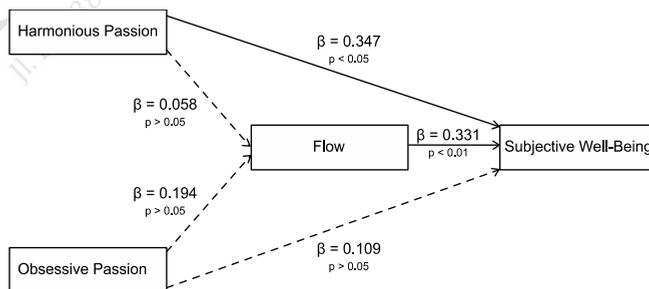
Pengujian Hipotesis: *Flow* sebagai Mediator Hubungan Antara *Harmonious Passion* dan *Obsessive Passion* terhadap *Subjective Well-Being*

Pengujian hipotesis kedua menambahkan variabel *flow* sebagai mediator antara tipe *passion* dan *subjective well-being*. Berdasarkan analisis statistik deskriptif, nilai rata-rata variabel *flow* ($M = 4.1$, $SD = 0.36$).

Pengujian fungsi mediator *flow* dalam hubungan antara kedua tipe *passion* dan *subjective well-being* menggunakan analisis regresi linear, dengan asumsi variabel normal. Fungsi mediasi terjadi apabila (a) Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dan variabel mediator, (b) Terdapat hubungan yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen, (c) Hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen harus lebih lemah (*partial mediation*) atau tidak signifikan (*full mediation*) saat variabel mediator dimasukkan dalam fungsi regresi (Baron & Kenny, 1986). Pada penelitian ini, *harmonious passion* dan *obsessive passion* adalah variabel independen, *flow* adalah variabel mediator, dan *subjective well-being* adalah variabel dependen.

Pengujian *harmonious passion* menunjukkan (a) *harmonious passion* tidak berhubungan signifikan dengan *flow* ($\beta = 0.058, p > 0.05$), (b) *harmonious passion* berhubungan signifikan dengan *subjective well-being* ($\beta = 0.347, p < 0.05$), (c) dengan analisis *multiple* regresi antara *harmonious passion* dan *flow* terhadap *subjective well-being*, hubungan *harmonious passion* terhadap *subjective well-being* signifikan ($\beta = 0.329, p < 0.05$). Syarat pertama tidak terpenuhi, *flow* tidak memediasi *harmonious passion* dan *subjective well-being*.

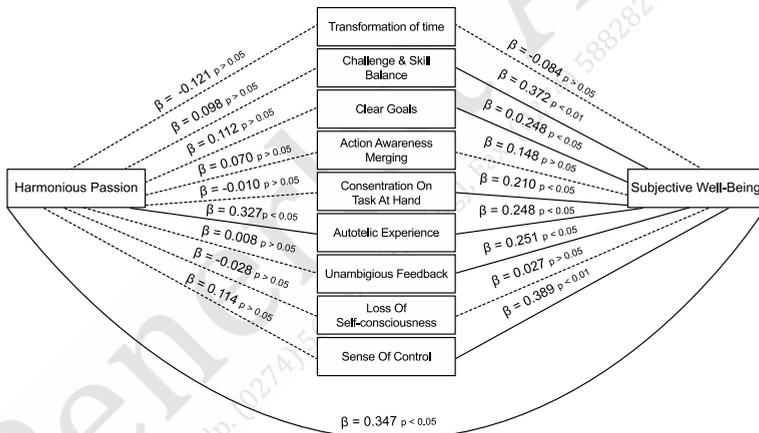
Hasil pengujian *obsessive passion* menunjukkan (a) hubungan *obsessive passion* dengan *flow* tidak signifikan ($\beta = 0.194, p > 0.05$), (b) hubungan *obsessive passion* dengan *subjective well-being* tidak signifikan ($\beta = 0.109, p > 0.05$), (c) Dengan analisis *multiple* regresi antara *obsessive passion* dan *flow* terhadap *subjective well-being*, hubungan *obsessive passion* terhadap *subjective well-being* tidak signifikan ($\beta = 0.046, p > 0.05$). Karena syarat pertama dan kedua gagal, dapat dikatakan variabel *flow* tidak memediasikan *obsessive passion* dengan *subjective well-being*. Analisis selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.



Gambar 1 Model mediasi *flow* dalam hubungan antara dua tipe *passion* dan *subjective well-being*.

Hasil Tambahan

Pengujian fungsi mediasi pada masing-masing dimensi *flow* menunjukkan hasil signifikansi hubungan *harmonious passion* dengan *transformation of time* ($\beta = -0.121, p > 0.05$), *challenge and skill balance* ($\beta = 0.098, p > 0.05$), *clear goals* ($\beta = 0.112, p > 0.05$), *action-awareness merging* ($\beta = -0.070, p > 0.05$), *concentration on task at hand* ($\beta = -0.010, p > 0.05$), *auto telic experience* ($\beta = 0.327, p < 0.05$), *unambiguous feedback* ($\beta = 0.008, p > 0.05$), *loss of self-consciousness* ($\beta = -0.028, p > 0.05$), dan *sense of control* ($\beta = 0.114, p > 0.05$). Dari hasil pengujian tersebut, hanya dimensi *auto telic experience* yang berkorelasi signifikan dengan *harmonious passion*. Kemudian dari hasil analisis *multiple* regresi *harmonious passion* dan *auto telic experience* terhadap *subjective well-being*, hubungannya tetap signifikan ($\beta = 0.297, p < 0.01$). Sehingga dapat dinyatakan bahwa hanya dimensi *autotelic experience* saja yang menjadi mediator parsial untuk hubungan *harmonious passion* dan *subjective well-being*.



Gambar 2 Model mediasi dimensi-dimensi *flow* terhadap hubungan antara *harmonious passion* dan *subjective well-being*.

Pada pengujian *obsessive passion* sebelumnya, telah diketahui bahwa tidak ada hubungan secara langsung antara *obsessive passion* dan *subjective well-being* yang menyebabkan butir kedua syarat mediator telah gagal. Oleh sebab itu, pengujian tipe *obsessive passion* pada kesembilan dimensi *flow* hanya dalam kerangka melihat dinamika hubungan variabel *obsessive passion* dengan kesembilan dimensi *flow*, bukan sebagai uji mediator. Berikut hasilnya: Dengan *transformation of time* ($\beta = 0.199, p > 0.05$), *challenge and skill balance* ($\beta = 0.082, p > 0.05$), *clear goals* ($\beta = 0.246, p < 0.05$), *action-*

awareness merging ($\beta = 0.046$, $p > 0.05$), *concentration on task at hand* ($\beta = 0.051$, $p > 0.05$), *autotelic experience* ($\beta = 0.107$, $p > 0.05$), *unambiguous feedback* ($\beta = 0.060$, $p > 0.05$), *loss of self-consciousness* ($\beta = -0.101$, $p > 0.05$), dan *sense of control* ($\beta = 0.284$, $p < 0.01$). Dari hasil pengujian tersebut hanya dimensi *clear goals* dan *sense of control* saja yang berkorelasi signifikan dengan *obsessive passion*. Data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Analisis Regresi Dimensi Flow dengan Subjective Well-Being dan Kedua Tipe Passion

Variabel	β	Ad.j R ²	R ²	F	T
HP, transformation of time	-0.121	0.003	0.015	1.286	-1.134
HP, challenge and skill balance	0.098	-0.002	0.010	0.835	0.914
HP, clear goals	0.112	0.001	0.013	1.098	1.048
HP, action awareness merging	-0.070	-0.007	0.005	0.426	-0.653
HP, concentration on task at hand	-0.010	-0.012	0.000	0.008	-0.090
HP, autotelic experience	0.327**	0.096	0.107	10.280	3.206
HP, unambiguous feedback	0.008	-0.012	0.000	0.006	0.075
HP, loss of self-consciousness	-0.028	-0.011	0.001	0.066	-0.258
HP, sense of control	0.114	0.002	0.013	1.142	1.069
HP, autotelic experience, SWB	0.297***	0.120	0.141	6.958	2.796
OP, transformation of time	0.199	0.029	0.040	3.554	1.885
OP, challenge and skill balance	0.082	-0.005	0.007	0.581	0.762
OP, clear goals	0.246**	0.050	0.061	5.540	2.354
OP, action awareness merging	0.046	-0.009	0.002	0.184	0.429
OP, concentration on task at hand	0.051	-0.009	0.003	0.228	0.477
OP, autotelic experience	0.107	0.000	0.011	0.991	0.995
OP, unambiguous feedback	0.060	-0.008	0.004	0.315	0.561
OP, loss of self-consciousness	-0.101	-0.001	0.010	0.889	-0.943
OP, sense of control	0.284***	0.070	0.081	7.532	2.745
Flow, SWB	0.331***	0.099	0.110	10.608	3.257
Transformation of time, SWB	-0.084	-0.005	0.007	0.606	-0.778
Challenge and skill balance, SWB	0.372***	0.128	0.138	13.807	3.716
Clear goals, SWB	0.248**	0.051	0.061	5.628	2.372
Action awareness merging, SWB	0.148	0.010	0.022	1.915	1.384
Concentration on task at hand, SWB	0.210	0.033	0.044	3.964	1.991
Autotelic experience, SWB	0.248**	0.051	0.062	5.653	2.378
Unambiguous feedback, SWB	0.251**	0.052	0.063	5.766	2.401
Loss of self-consciousness, SWB	0.027	-0.011	0.001	0.061	0.246
Sense of control, SWB	0.389***	0.141	0.151	15.300	3.912

*** $p < 0.01$ ** $p < 0.05$

Hasil pengujian lain adalah bahwa terdapat hubungan signifikan antara *flow* dengan *subjective well-being* secara langsung ($\beta = 0.331, p < 0.01$). Hubungan tiap-tiap dimensi *flow* terhadap *subjective well-being* adalah sebagai berikut: Dengan *transformation of time* ($\beta = -0.084, p > 0.05$), *challenge and skill balance* ($\beta = 0.372, p < 0.01$), *clear goals* ($\beta = 0.248, p < 0.05$), *action-awareness merging* ($\beta = 0.148, p > 0.05$), *concentration on task at hand* ($\beta = 0.210, p < 0.05$), *autotelic experience* ($\beta = 0.248, p < 0.05$), *unambiguous feedback* ($\beta = 0.251, p < 0.05$), *loss of self-consciousness* ($\beta = 0.027, p > 0.05$), dan *sense of control* ($\beta = 0.389, p < 0.01$). Jadi yang memiliki korelasi signifikan dengan *subjective well-being* adalah dimensi *challenge and skill balance*, *concentration on task at hand*, *clear goals*, *autotelic experience*, *unambiguous feedback*, dan *sense of control*, sementara tiga dimensi lagi yaitu *transformation of time*, *action-awareness merging*, dan *loss of self-consciousness* tidak dapat memprediksi *subjective well-being*.

Diskusi

Tujuan awal dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran *flow* dalam hubungan antara tipe *passion* dan *subjective well-being*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua tipe *passion* tidak berhubungan secara signifikan dengan *flow*. Namun, *harmonious passion* dan *flow* memiliki hubungan yang signifikan terhadap *subjective well-being*. Sementara, *obsessive passion* tidak memiliki hubungan signifikan terhadap *subjective well-being*.

Dengan demikian, dapat dinyatakan bahwa *passion* tipe *harmonious* maupun *flow* dapat memprediksi *subjective well-being*. Jika seorang individu memiliki *passion* yang terinternalisasi internal dan/atau mengalami banyak pengalaman *flow* di dalam aktivitas tersebut, individu tersebut akan semakin bahagia, demikian juga sebaliknya. Namun *harmonious passion* bukanlah prediktor dari *flow*, ini berarti terjadinya pengalaman *flow* di sebuah aktivitas tidak tergantung pada proses internalisasi dan keselarasan *passion* individu terhadap aktivitas tersebut. Sementara itu *passion* tipe *obsessive* tidak dapat memprediksi *flow* maupun *subjective well-being*. Individu dengan tipe *passion obsessive* belum tentu mengalami *flow* tetapi juga belum tentu tidak mengalami *flow*. Dan proses internalisasi terkontrol pada individu ber-*passion obsessive* juga tidak memprediksi tingkat kebahagiaan (*subjective well-being*).

Hasil ini berbeda dengan temuan Carpentier et al. (2012), yang menyatakan bahwa *flow* menjadi mediator hubungan antara *harmonious*

passion dan *subjective well-being*. Penelitian ini menemukan bahwa *harmonious passion* tidak dapat memprediksi terjadinya *flow*, sehingga tidak mungkin *flow* berfungsi sebagai mediator. Namun, hal yang perlu dicatat adalah, analisis tambahan dengan pengujian pada masing-masing dimensi ditemukan adanya satu dimensi *flow* yang berhubungan dengan *harmonious passion*, yaitu *autotelic experience*, dan hal ini dapat menjadi parsial mediator antara *harmonious passion* dan *subjective well-being*. Jadi, jika *flow* diukur hanya berdasarkan dimensi *autotelic experience* saja (Carpentier et al., 2012), *flow* memang berfungsi sebagai mediator, tetapi jika diukur dengan dimensi lengkap, *flow* tidak berfungsi sebagai mediator. Menurut Moneta (2012), perbedaan ini terjadi karena dimensi-dimensi *flow* seharusnya dibagi dua menjadi dimensi syarat terjadinya *flow* (*antecedent*) dan dimensi akibat dari *flow* (*consequent*). Moneta (2012) mengajukan model hibrida, yaitu dimensi *concentration on task at hand*, *clear goals*, *unambiguous feedback*, dan *challenge and skill balance* menjadi *antecedent flow*, sementara *sense of control*, *action-awareness merging*, *autotelic experience*, *loss of self-consciousness*, dan *time transformation* adalah *consequent flow*. Lebih lanjut lagi, Csikszentmihalyi (1990/2008) menyatakan dimensi *autotelic* adalah hasil akhir dari kedelapan dimensi *flow* lainnya. Sehingga untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan model *flow* yang lebih komprehensif dalam menjelaskan hubungan-hubungan dimensi di dalamnya.

Signifikansi hubungan antara *harmonious passion* dan *subjective well-being* juga terlihat dari hasil analisis. Sejalan dengan Carpentier et al. (2012), bahwa pilihan bebas individu pada sebuah aktivitas membuat *passion*-nya menjadi selaras, dan hal itu dapat menyebabkan kebahagiaan. Sebaliknya, sama dengan hasil Carpentier et al. (2012) dan Vallerand et al. (2003), *obsessive passion* tidak dapat memprediksi *subjective well-being*.

Hal yang perlu ditangkap adalah, walau *flow* dan *harmonious passion* tidak berhubungan, tetapi keduanya memiliki hubungan signifikan terhadap *subjective well-being*. Setelah terbukti *flow* tidak memediasi *harmonious passion* dan *subjective well-being*, penelitian berikutnya disarankan untuk mencoba *flow* sebagai variabel moderator terhadap *harmonious passion* dan *subjective well-being*. Hal tersebut membuka kemungkinan moderasi *flow* untuk memperkuat signifikansi hubungan *harmonious passion* terhadap *subjective well-being*.

Perbedaan yang ditemukan dalam penelitian ini menunjukkan tidak ditemukannya hubungan antara *harmonious passion* dan *flow*, walaupun keduanya memprediksi *subjective well-being*. Sementara pada banyak penelitian sebelumnya (Vallerand et al., 2003), *flow* dikatakan dapat diprediksi oleh *harmonious passion*. Hal ini mungkin disebabkan perbedaan *setting* penelitian. *Setting* penelitian kali ini adalah pekerjaan. *Setting* pekerjaan memiliki banyak faktor tidak terelakkan, yang mengendalikan individu, misalnya tenggat kerja, gaya kepemimpinan atasan, budaya organisasi, peraturan-peraturan perusahaan, dan *reward* material. Sehingga, walaupun individu teridentifikasi memiliki *passion* harmonis, tetapi dirinya harus menerima untuk dikendalikan oleh hal-hal di luar dirinya tersebut. Hal seperti *reward* material dan kekhawatiran dinyatakan oleh Csikszentmihalyi (1990/2008) dapat menghalangi *flow*. Hal ini terlihat dari analisis dimensi *flow* terhadap *subjective well-being*. Dari sembilan dimensi *flow*, ada tiga dimensi (*transformation of time*, *action-awareness merging*, dan *loss of self-consciousness*) yang tidak dapat memprediksi *subjective well-being*. Dalam *setting* pekerjaan, transformasi persepsi terhadap waktu, kehilangan kesadaran diri, dan menyatunya aksi kesadaran, kadang sulit dicapai karena banyak hal eksternal organisasi yang mengendalikan individu. Selain itu, dalam pekerjaan tidak diperbolehkan memiliki persepsi waktu berbeda dengan tenggat kerja perusahaan, dan tidak diperbolehkan juga kehilangan kesadaran diri serta penyatuan aksi ke dalam kesadaran (yang menyebabkan individu tidak menyadari kejadian di sekitarnya). Dalam *setting* pekerjaan, individu akan selalu sadar dan ingat mengenai *reward*, nilai organisasi, dan lingkungan kerjanya. Menurut Sinclair, Martin, dan Michel (1999) perbedaan status pekerja (pekerja tetap, paruh waktu, pekerja sampingan, atau pekerja lepas) memengaruhi sikap kerja dan variabel psikologis lainnya. Dalam kaitannya dengan aktivitas desain, mendesain di kantor tentu akan berbeda dengan aktivitas mendesain sebagai sambilan, kerja lepasan, atau sekadar hobi. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan perbandingan antara *setting* pekerjaan dan *setting* lain, seperti pada pekerja *freelance* yang mengatur sendiri segala administrasi dirinya dan/atau pada *setting* aktivitas yang murni hobi atau kesenangan.

Dalam *setting* pekerjaan perlu diadakan perbandingan antara variabel keterlibatan *flow* dengan variabel yang mengukur keterlibatan yang lain yaitu, *work engagement*. Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) menyatakan bahwa dimensi *absorption* (merupakan salah satu

dimensi *work engagement*), memiliki karakteristik yang sama dengan *flow*, yaitu pekerja akan berkonsentrasi penuh dan tenggelam di dalam pekerjaan sampai waktu dirasa berjalan sangat cepat. Walaupun *flow* memiliki struktur yang lebih kompleks dan cenderung mengukur pada satu kondisi puncak yang berlangsung singkat, tetapi hal ini patut menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya untuk menguji kedua jenis keterlibatan total ini dalam *setting* pekerjaan.

Bias lain yang bisa dicatat adalah ketiga variabel yang diukur di dalam penelitian ini cenderung abstrak dan sulit untuk dijelaskan secara konkret. Penerapan ketiga variabel ini pada *setting* pekerjaan, yang cenderung lebih *rigid* dibanding situasi bermain, bisa saja membuat partisipan mengalami kesulitan dalam mengidentifikasi perasaan yang abstrak tersebut. Saran kepada penelitian selanjutnya adalah, menambahkan implikasi-implikasi yang lebih konkret maupun mengubah *setting* penelitian, misalnya menjadi *setting* bermain.

Terakhir, Moneta (2012) menjelaskan bahwa terdapat perbedaan pendapat di antara para peneliti mengenai metode pengukuran *flow*. Walaupun memiliki data psikometri yang baik, tetapi metode pengukuran *flow* menggunakan kuesioner yang juga memiliki kelemahan. Kuesioner menggunakan metode *self-report* setelah momentum *flow* berlalu. Waktu antara terjadinya *flow* dan pengisian kuesioner dapat memberikan bias serta mengurangi aspek spontanitas dan otomatisasi dari *flow*. Penulis menyarankan untuk menggabungkan metode kuesioner dengan metode pengukuran *flow* yang lain, misalnya dengan ESM ataupun dengan observasi ketika individu mengalami *flow* dan wawancara sesaat aktivitas tersebut terhenti.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *flow* tidak berfungsi sebagai mediator antara tipe *passion* dan *subjective well-being*. Kedua tipe *passion*, baik *harmonious* dan *obsessive* tidak dapat memprediksi *flow*. Namun *harmonious passion* dan *flow* dapat memprediksi *subjective well-being*, sementara *obsessive passion* tidak dapat memprediksi *subjective well-being*.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa, memiliki *passion harmonious* dan pengalaman *flow*, merupakan hal signifikan dalam memprediksi kebahagiaan (*subjective well-being*), karena itu perusahaan disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mampu mendukung hal tersebut. Misalnya, dengan merancang ruang kerja yang membuat pekerja dapat fokus dan bebas dari gangguan. Selain itu juga bisa melibatkan pekerja dalam pengambilan keputusan mengenai proyek atau aktivitas dirinya, karena aktivitas yang *self-determined* dinyatakan dapat menghasilkan *passion* yang lebih selaras dan memberikan kebahagiaan bagi pekerja. Pemberian beban kerja yang seimbang dengan kemampuan pekerja juga harus diperhatikan. Beban yang lebih besar dari *skill* akan menyebabkan pekerja mengalami kecemasan, sedangkan beban yang terlampau ringan menyebabkan pekerja mengalami kebosanan. Kedua hal ini tidak mendukung terciptanya *flow* dalam pekerja. Padahal ketika pekerja berada pada kondisi *flow*, mereka akan berada pada puncak performa. Hal tersebut tentu menguntungkan bagi produktivitas dan efisiensi perusahaan. Supaya *flow* terus berkembang, perusahaan harus mampu menyalurkan kemampuan individu dengan kemampuan lebih, dan pelatihan bagi pekerja yang memiliki kemampuan kurang.

Saran bagi penelitian selanjutnya adalah untuk mengeksplorasi faktor eksternal, dalam hal ini terkait dengan organisasi atau perusahaan. Karena penelitian ini menghasilkan hal yang berbeda dengan penelitian pada *setting* nonpekerjaan. Dugaan peneliti, perbedaan ini karena adanya peran dari budaya organisasi, sistem *reward*, dan peraturan perusahaan. Saran lain adalah dengan mengubah model menjadi model moderator. Selain itu juga bisa menambahkan variabel sejenis, seperti *work engagement* sebagai pertimbangan, dan mengeksplorasi memakai model *flow* hibrida.

Terakhir, perubahan subjek pada penelitian juga memungkinkan untuk dilakukan. Subjek penelitian kali ini adalah desainer grafis sebagai perwakilan pekerja kreatif dan perwakilan dari pekerja perusahaan kreatif. Pada penelitian selanjutnya, variasi lain mungkin dapat dilakukan, misalnya dengan memilih subjek pekerja kreatif yang tidak bekerja di industri kreatif, memperbaiki generalisasi pekerja kreatif, atau meneliti pekerja kreatif dengan bidang kerja lain, seperti penulis, penyanyi, atau penari. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat meneliti pekerja pada jenis pekerjaan yang nonkreatif, seperti pekerja administrasi, buruh, atau pekerja teknis.

DAFTAR PUSTAKA

- About/what is graphic design. (n. d.) In *AGDA*. Retrieved 9 Juli 2014 from <http://www.agda.com.au/about/what-is-graphic-design/>
- Bagian Riset dan Pengukuran Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara. 2008. *Kuesioner alat ukur subjective well-being*. Alat tes tidak dipublikasikan.
- BOP Consulting. 2010. *Mapping the creative industries: A toolkit*. London: The British Council.
- Carpentier, J., Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. 2012. "Ruminations and flow: Why do people with a more harmonious passion experience higher well-being?" *Journal Happiness Study*, 13, 501-518.
- Csikszentmihalyi, M. 1975. *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. 1990/2008. *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. 1993. *The evolving self*. New York: Harper Perennial.
- Csikszentmihalyi, M. 1992/2002. *Flow-the classic work on how to achieve happiness*. London: Rider Books.
- Csikszentmihalyi, M. 1996/2013. *Creativity: The psychology of discovery and invention*. New York: HarperCollins.
- Csikszentmihalyi, M. 1997. *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. New York: Basic Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2000. "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions". *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 2008. "Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health". *Canadian Psychology*, 49 (3), 182-185.
- Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. 2004. "Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology". *Ricerche di Psicologia*, 27 (1), 23-40.
- Departemen Perdagangan Republik Indonesia. 2008. *Pengembangan ekonomi kreatif Indonesia 2025: Rencana pengembangan ekonomi kreatif Indonesia 2009-2015*. Jakarta: Penulis.
- Departemen Perdagangan Republik Indonesia. 2009. *Studi industri kreatif Indonesia 2009 update*. Jakarta: Penulis.
- Department for Culture, Media, & Sport. 1998. *Creative industries mapping document*. London: Penulis.
- Department for Culture, Media, & Sport. 2008. *Creative Britain: New talents for the new economy*. London: Penulis.

- Department for Culture, Media, & Sport. 2011. *Creative industries economic estimates: Full statistical release*. London: Penulis.
- Diener, E. 1984. Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95 (3), 542-575.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49 (1), 71-75.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. 2002. "Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction". In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds). *The handbook of positive psychology* (pp.63-73). New York: Oxford University Press.
- Engeser, S., & Schiepe-Tiska, A. 2012. "Historical lines and an overview of current research on flow". In S. Engeser (Ed.), *Advances in flow research* (pp.1-22). New York: Springer.
- Frijda, N. H., Mesquita, B., Sonnemans, J., & Van Goozen, S. 1991. "The duration of affective phenomena or emotions, sentiments and passions". In K. T. Strongman (Ed.), *International review of studies on emotion volume 1* (pp.187-225). Chichester: John Wiley & Sons.
- Florida, R. 2003. "Cities and creative class". *City & Community*, 2 (1), 3-19.
- Jackson, S. A., & Csikszentmihalyi, M. 1999. *Flow in sport*. Champaign: Human Kinetics.
- Jackson, S. A., & Marsh, H. W. 1996. Development and validation of scale to measure optimal experience: The flow state scale. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 18, 17-35.
- Koehn, S. 2007. *Propensity and attainment of flow state*. Unpublished Ph.D. dissertation, Victoria University, Melbourne, Australia.
- Mageau, G. A., & Vallerand, R. J. 2007. "The moderating effect of passion on the relation between activity engagement and positive affect". *Motiv Emot*, 31, 312-321.
- Moneta, G. B., 2012. "On the measurement and conceptualization of flow". In S. Engeser (Ed.). *Advances in flow research* (pp.23-50). New York: Springer.
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. 2002. "The concept of flow". *Handbook of positive psychology*: 89-105.
- Newbiggin, J. 2010. *The creative economy: An introductory guide*. London: The British Council.
- Pangestu, M. E. 2008. *Pengembangan industri kreatif menuju visi ekonomi kreatif Indonesia 2025: Rencana pengembangan 14 subsektor industri kreatif Indonesia (2009-2015)*. Jakarta: Departemen Perdagangan.
- Patton, M. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Payne, B. R., Jackson, J. J., Noh, S. R., & Stine-Morrow, E. A. 2011. "In the zone: Flow state and cognition in older adults". *Psychology and Aging*, 26 (3), 738-743.
- Privette, G. 1983. "Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences". *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1361-1368.
- Reich, J. W., Zautra, A. J., & Hill, J. 1987. "Activity, event transactions, and quality of life in older adults". *Psychology and Aging*, 2 (2), 116-124.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. 1986. "Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessment of individual differences in children's perceptions". *Journal of Personality and Social Psychology*, 50 (3), 550-558.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. 2002. "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach". *Journal of Happiness Studies* 3, 71-92.
- Sheldon, K. M. 2002. "The self-concordance model of healthy goal striving: When personal goals correctly represent the person". In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds). *Handbook of self-determination research* (pp.65-88). New York: University of Rochester Press.
- Sinclair, R. R., Martin, J. E., & Michel, R. P. 1999. "Full-time and part-time subgroup differences in job attitudes and demographic characteristics". *Journal of Vocational Behavior* 55, 337-357.
- Smolej-Fritz, B., & Avsec, A. 2007. "The experience of flow and subjective well-being of music students". *Horizons of Psychology*, 16 (2), 5-17.
- UNCTAD. 2008. *Creative economy report 2008*. New York: United Nations.
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., Gagne, M., & Marsolais, J. 2003. "Les passions del l'Ame: On obsessive and harmonious passion". *Journal of Personality and Social Psychology*, 85 (4), 756-767.
- Wibowo, A. D., & Ray. 2013. Ekonomi kreatif sumbang Rp 574 triliun terhadap PDB 2012. Retrieved 29 Januari 2014 from <http://www.metrotvnews.com/metronews/read/2013/02/14/2/131041/Ekonomi-Kreatif-Sumbang-Rp574-Triliun-terhadap-PDB-2012>
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. 1988. "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales". *Journal of Personality and Social Psychology*, 54 (6), 1063-1070.
- Zautra, A., & Reich, J. 1980. "Positive life events and reports of well-being: Some useful distinctions". *American Journal of Community Psychology*, 8 (6), 657-670.



BAB II

Vera Siangdi, Fransisca I.R. Dewi, dan
Muhammad Nisfiannoor

Tingkat Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Karyawan Ditinjau dari Penerapan Flexitime

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai kinerja dan produktivitas yang optimal. Sumber daya manusia merupakan roda penggerak sebuah perusahaan yang berperan besar dalam menentukan kehidupan perusahaan. Perusahaan dan sumber daya manusia merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Perkembangan perusahaan sangat bergantung pada produktivitas dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Manajemen sumber daya manusia penting bagi setiap organisasi, hal ini supaya karyawan dapat berfungsi secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2002).

Salah satu faktor yang memengaruhi peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan dalam perusahaan adalah kepuasan kerja. Peningkatan kinerja secara tidak langsung dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan dalam organisasi (Wexley & Yukl, 2003). Hal ini juga didukung oleh penelitian Saari dan Judge (2004) yang menunjukkan adanya korelasi positif antara kepuasan kerja dengan kinerja kerja. Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula kinerja kerja. Begitu pula sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja, semakin rendah pula kinerja kerja.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional, yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, berdasarkan sudut pandang karyawan terhadap pekerjaan mereka (Handoko, 2000). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap (positif atau negatif) karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri karyawan, ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya (Luthans, 1998).

Menurut Wexley & Yukl (2003), kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain isi pekerjaan, rekan kerja, gaji atau upah dan promosi, kondisi kerja, serta kepemimpinan. Isi pekerjaan memengaruhi kepuasan kerja. Isi pekerjaan yang menantang memacu karyawan untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya. Pekerjaan yang terlalu menantang dapat menimbulkan stres, sedangkan pekerjaan yang kurang menantang menyebabkan kebosanan. Karyawan akan lebih puas apabila tantangan pekerjaan dari perusahaan sesuai dengan kemampuannya.

Gaji atau upah dan promosi merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka terima sesuai dengan harapan. Kepuasan kerja tercapai jika pembayaran sesuai dengan tuntutan tugas, tingkat keterampilan individu, dan standar pembayaran umum.

Karyawan sangat memperhatikan kondisi kerja yang memberikan kenyamanan dan fasilitas kerja yang baik. Karyawan menyukai lingkungan fisik yang nyaman dan tidak berbahaya saat bekerja. Kondisi suhu udara, penerangan, kebisingan, ruangan yang bersih dan terang, fasilitas kerja yang memadai, serta peralatan dan perlengkapan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan, akan memberikan kenyamanan kerja dan meningkatkan kepuasan kerja bagi penggunanya.

Karyawan yang mempunyai rekan kerja menyenangkan dan saling mendukung akan meningkatkan kepuasan kerja. Demikian pula, kepemimpinan dapat menciptakan keteraturan dan menjaga agar perusahaan tetap selaras dengan lingkungannya. Karakteristik pemimpin dan gaya juga kepemimpinan memengaruhi tanggapan karyawan kepada atasannya. Karyawan akan lebih puas dengan gaya kepemimpinan yang dapat memperjelas peran mereka dalam organisasi. Atasan yang penuh perhatian dan bersahabat, menghargai hasil kerja, mendengarkan pendapat para pekerja dan menunjukkan minat pribadi terhadap bawahannya, akan meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu tujuan yang ingin diperoleh karyawan di tempat kerjanya. Namun, kepuasan karyawan ini dipengaruhi oleh stres. Stres dalam pekerjaan dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja. Salah satu gejala stres adalah adanya ketidakpuasan kerja (Beehr & Newman dikutip oleh Oentoro, Zamralita, & Lianawati, 2006). Stres kerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan timbal balik. Stres kerja yang tinggi dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan (dan sebaliknya), sedangkan kepuasan kerja yang tinggi dapat menurunkan stres kerja (dan sebaliknya) (Gustiarti, 2002).

Dewasa ini, stres menjadi masalah yang sering dibicarakan, terutama dalam lingkup perusahaan (Nimran, 1999). Survei yang dilakukan pada pekerja Amerika Serikat mengemukakan bahwa 46% pekerja merasakan pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang penuh stres dan 34% pekerja berpikir serius untuk keluar dari pekerjaan mereka 12 bulan sebelumnya karena stres di tempat kerja (Basri, 2005).

Teknologi yang terus berkembang pesat menyebabkan banyak perubahan dan ketatnya persaingan antar-perusahaan. Kehidupan karyawan pun menjadi lebih ketat karena persaingan dan potensi untuk mengalami stres sangat besar. Penemuan peralatan yang semakin canggih dan digunakan untuk mengefisienkan pekerjaan, dapat menambah beban kerja yang berujung stres. Karyawan berpotensi menjadi stres akibat adanya tekanan dari perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi ini (Robbins & Judge, 2007).

Stres adalah hal yang terjadi ketika tubuh tidak dapat menyesuaikan dengan stimulus baru yang berasal dari dalam maupun luar diri manusia. Stres juga merupakan hasil ketidakseimbangan tuntutan lingkungan dan kemampuan individu untuk beradaptasi (Zafir, Durrishah, & Mat, 2007). Begitu pula menurut Cooper & Straw (1995) dan Tennant (2001), stres kerja merupakan penolakan atau ketidaksesuaian antara tuntutan kerja dari perusahaan dan kemampuan karyawan. Tuntutan kerja dari perusahaan yang terlalu tinggi dan tidak sesuai dengan kemampuan karyawan akan membuat karyawan merasakan beban bekerja dan tidak merasakan kepuasan dalam bekerja.

Meningkatnya stres kerja yang berakibat menurunnya kepuasan kerja inilah yang menyebabkan karyawan menginginkan adanya fleksibilitas dalam bekerja (Ekonid, 2002). Salah satu bentuk fleksibilitas adalah keluwesan karyawan dalam mengatur waktu kerja dalam perusahaan. Karyawan akan merasa lebih puas bila mereka diizinkan untuk mengatur waktu bekerja mereka sendiri. Sebagai contoh, beberapa karyawan dapat lebih awal memulai kerja dan mengakhiri waktu kerja mereka dibandingkan karyawan lainnya.

Flexible work-time design (flexitime) atau desain waktu kerja fleksibel merupakan konsep desain waktu kerja inovatif yang hadir sebagai solusi dalam memecahkan masalah tersebut. Solusi ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres kerja (Barling & Barenburg, 1984; Halpern, 2005). Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya, yang menyebutkan bahwa budaya jam kerja panjang mengakibatkan banyak karyawan stres dan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Desain waktu kerja yang tepat memengaruhi tingkat stres rendah dan kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan (Yustrianthe, 2004).

Hal ini juga didukung oleh Halpern (2005), yang menyebutkan bahwa kebijakan *flexitime* yang diterapkan di dalam perusahaan dapat mengurangi tingkat stres karyawan. Karyawan dapat mengatur waktu kerja yang sesuai dengan jam tubuh (*body clock*), sehingga mereka tidak terlalu terbebani dengan waktu kerja yang kaku. Selain itu, karyawan dapat mengatur waktu kerja mereka sehingga dapat bekerja dengan lebih sesuai dan tidak terganggu dengan masalah rumah tangga. Tanpa adanya beban akibat masalah rumah tangga, maka stres karyawan terutama karyawan wanita pun dapat berkurang.

Berdasarkan penelitian pada perusahaan jasa di Jerman, penerapan *flexitime* memberikan peningkatan kepuasan kerja karyawan (Kauffeld, Jonas, & Frey, 2004). Karyawan yang bekerja dengan *flexitime* mengalami peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan mereka secara umum. Selain itu, karyawan yang bekerja dengan *flexitime* memandang pekerjaan mereka dengan lebih baik dan membuat pekerjaan menjadi lebih aktif.

Flexitime pertama kali diperkenalkan dan diterapkan pada tahun 1967 di Jerman (Triandis, Dunnette, & Hough, 1998). Perubahan dalam pengaturan jadwal kerja fleksibel telah dilaksanakan di beberapa negara industri maju dan berkembang. Perusahaan di Jerman dan Amerika telah menerapkan perubahan orientasi dalam hal menjalankan model waktu kerja, yaitu dari waktu kerja konvensional menuju pada waktu kerja fleksibel (*flexitime*). *Flexitime* memberikan berbagai manfaat, di antaranya: (a) meningkatkan produktivitas, (b) mengurangi keterlambatan dan ketidakhadiran karyawan (biasanya karyawan yang sudah terlambat sering bimbang dan akhirnya memutuskan untuk tidak masuk kerja), dan (c) mengurangi *turn over* (Schneier dalam Flippo, 1990).

Flexitime dapat diterapkan pada berbagai jenis pekerjaan. Berdasarkan penelitian terhadap 2400 perusahaan, *flexitime* lebih tepat diterapkan pada pegawai kantor dibandingkan pegawai pabrik (Flippo, 1990). Menurut Nisar (2006) dan Triandis, et al. (1998), *flexitime* juga dapat diterapkan pada perusahaan pelayanan jasa/komersial dan jenis pekerjaan seperti administrasi, *sales/marketing*, dan lain sebagainya.

Flexitime menggantikan desain waktu kerja konvensional, yaitu setiap perusahaan menjalankan waktu kerja dengan jam kerja sejumlah 35 atau 40 jam per minggu. Lima hari kerja dari Senin sampai Jumat dengan pembagian waktu kerja tetap. Kerja dimulai dari pukul 09.00 sampai pukul 17.00 (atau

disebut *nine 9 to 5*) dengan selang jam istirahat makan siang pukul 12.00 sampai pukul 13.00. Desain waktu kerja konvensional yang terikat pada waktu tetap tertentu ini berubah menjadi waktu kerja yang lebih fleksibel dan mempunyai lebih banyak keluwesan dalam waktu kerja (Ekonid, 2002).

Flexitime ini mulai banyak diterapkan seiring dengan bertambahnya wanita yang bekerja. Karyawan wanita yang telah menikah kemudian mempunyai peran ganda, yaitu sebagai ibu rumah tangga dan wanita yang bekerja. Karyawan wanita yang telah menikah dan mempunyai anak memerlukan fleksibilitas dalam bekerja, sehingga mereka dapat mengerjakan pekerjaan mereka di rumah (Yustrianthe, 2004).

Sekarang, tidak hanya karyawan wanita yang membutuhkan fleksibilitas dalam waktu kerja mereka, tetapi karyawan pria juga membutuhkannya (Albion, 2004). Karyawan pria dapat mengatur waktu kerja mereka sehingga mereka dapat menghindari kemacetan dalam perjalanan menuju kantor maupun pulang ke rumah (Ekonid, 2002). *Flexitime* juga merupakan salah satu solusi bagi karyawan pria yang sudah berkeluarga dan merupakan pasangan *dual-career* atau pasangan suami-istri yang bekerja. Karyawan dapat mengatur jadwal kerja mereka seperti yang mereka inginkan seiring dengan jadwal anak-anak mereka. Selain itu, juga merupakan solusi bagi karyawan yang mempunyai orang tua yang lanjut usia yang membutuhkan perhatian lebih di rumahnya (Albion, 2004).

Kebutuhan terhadap *flexitime* semakin meningkat. Struktur tenaga kerja Indonesia sekarang cenderung mengalami banyak perubahan, dengan semakin banyak wanita dan istri mempunyai peran ganda. Perubahan tersebut menyebabkan semakin banyak muncul pasangan *dual-career* dalam satu keluarga. Pasangan suami-istri bekerja untuk mendapatkan penghasilan yang lebih, karena kebutuhan harian yang semakin meningkat. Kondisi seperti inilah yang memicu munculnya kebutuhan desain waktu kerja yang fleksibel, sehingga memungkinkan pekerja wanita dapat mengelola kerja dan keluarga dengan lebih baik (Yustrianthe, 2004).

Berangkat dari pentingnya sumber daya manusia dalam efektivitas pengelolaan SDM pada perusahaan, penulis menyadari pentingnya memahami faktor-faktor yang memengaruhi *flexitime*. Dewasa ini, banyak sekali karyawan mengalami peningkatan stres kerja dan ketidakpuasan kerja. Oleh karena itu, penulis ingin mengetahui pengaruh *flexitime* terhadap stres kerja dan kepuasan kerja.

Mengingat adanya keterbatasan waktu dan dana yang dimiliki, penulis membatasi permasalahan pada kepuasan kerja dan stres kerja karyawan PT X. Penelitian kuantitatif ini dilakukan secara kuasi-eksperimental dengan rancangan *nonrandomized pretest and posttest design* dengan menerapkan perlakuan *flexitime* pada karyawan yang bekerja pada divisi *sales* atau penjualan sebagai kelompok eksperimen dan karyawan *marketing* atau pemasaran sebagai kelompok kontrol. Apakah *flexible work-time design* berpengaruh terhadap stres kerja dan kepuasan kerja?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *flexible work-time design* terhadap stres kerja dan kepuasan kerja karyawan PT X pada bagian *sales* atau penjualan melalui penelitian kuasi-eksperimental.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap psikologi industri dan organisasi untuk memperhatikan manajemen sumber daya manusia, yang sangat penting bagi kelancaran organisasi. Perhatian perusahaan terhadap desain waktu kerja pekerja juga berhubungan stres dan kepuasan yang terjadi di lingkungan kerja tersebut. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang akan memperluas ataupun melakukan kajian ulang dari masalah ini.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu sikap yang berkenaan dengan karyawan, meliputi afeksi atau perasaan, dan kognisi atau pemikiran saat mengevaluasi pekerjaan (Saari, & Judge, 2004). Kepuasan kerja adalah bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaannya (Huang, 1999; Wexley & Yukl, 2003). Sejalan dengan definisi ini Handoko (1999) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah cara pandang seorang karyawan terhadap pekerjaannya, yang melibatkan emosi menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja merupakan emosi menyenangkan atau positif yang dirasakan seseorang terhadap penilaian pekerjaannya dan pengalaman kerjanya (Berry, 1998; Huang, 1999; Mathis & Jackson, 2001). Karyawan dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari berbagai sikap, antara lain, tidak pernah absen, datang tepat waktu, bersemangat, dan memiliki motivasi yang tinggi (Berry, 1998).

Kepuasan kerja juga dapat diartikan sebagai reaksi emosional sebagai hasil dari persepsi penyelesaian tugas, pemenuhan nilai kerja, dan pemenuhan kebutuhannya (Ooi, Noor, Arumugam, Vellapan, & Loke, 2007).

Kepuasan kerja merupakan sikap positif menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja. Penyesuaian diri ini meliputi masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis karyawan itu sendiri (Anoraga, 2006). Kepuasan kerja juga merupakan kepuasan terhadap pembayaran balas jasa, promosi, terhadap lingkungan kerja dan komunikasi antarrekan sekerja (Noor, 2008).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka. Karyawan dikatakan memiliki kepuasan kerja apabila mereka memandang pekerjaan sebagai emosi positif atau perasaan menyenangkan. Penelitian ini mengukur persepsi antara kepentingan dari suatu kebutuhan dan pemenuhannya. Aspek-aspek yang akan diukur antara lain, (a) partisipasi dalam pengambilan keputusan, otonomi, komunikasi dengan atasan, kepentingan tugas, *distributive justice*, perkembangan karier, tantangan pekerjaan, pembayaran, tunjangan, kesempatan promosi, *job security*, dukungan atasan dan rekan kerja, beban kerja, ambiguitas peran, konflik peran, fasilitas kerja, dan *inadequate socialization practices* (Suyasa, 2007).

Stres Kerja

Menurut Robbins (2006), stres adalah kondisi dinamik saat individu menghadapi kendala atau tuntutan terkait dengan sesuatu yang sangat diinginkan dan hasilnya dipersepsikan sebagai ketidakpastian, tetapi penting. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Mc Vicar (2003), bahwa stres adalah sebuah persepsi dan respons terhadap permintaan atau tuntutan. Stres juga merupakan hal yang berhubungan dengan persepsi individual mengenai tuntutan dan persepsi individu mengenai kemampuan mereka terhadap tuntutan tersebut.

Stres adalah sesuatu yang terjadi ketika tubuh tidak dapat menyesuaikan dengan stimulus baru yang berasal dari internal maupun eksternal. Stres juga merupakan hasil dari ketidakseimbangan tuntutan lingkungan dan kemampuan individu untuk beradaptasi (Zafir, Durrishah, & Mat, 2007).

Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan yang ada (Mangkunegara, 2002). Stres kerja adalah stres yang timbul akibat ketidaksesuaian antara tuntutan pada tugas dengan proses regulasi, seperti pemrosesan informasi, perencanaan, dan penyelesaian tugas (Halpern, 2005). Stres kerja juga merupakan persepsi karyawan terhadap kebutuhan yang menjangkau sumber potensi dalam diri

mereka. Stres di tempat kerja merujuk pada ketidakseimbangan penyesuaian antara permintaan atau tuntutan perusahaan dengan usaha dan kemampuan pekerja (Zafir, & Fazilah, 2006).

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa stres kerja merupakan perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja timbul karena ketidakseimbangan antara permintaan atau tuntutan tugas dari perusahaan, dengan usaha dan kemampuan pekerja dalam menghadapi tuntutan tugas tersebut. Penelitian ini mengukur aspek-aspek stres kerja berdasarkan pada tiga gejala stres, yaitu gejala psikologis, gejala fisik, dan gejala perilaku.

Flexible Work-time Design (Flexitime)

Flexitime merupakan desain waktu kerja untuk mengembangkan dan mengevaluasi perubahan sistem serta organisasi terhadap perilaku individual dalam pola kerja (Winett & Neale, 1981). *Flexitime* juga merupakan program yang memberikan fleksibilitas karyawan untuk memulai dan mengakhiri jam kerjanya (Schneier, 1976). Barling & Barenburg (1984) dan Kauffeld, et al. (2004) mengungkapkan hal yang serupa, yaitu bahwa *flexitime* adalah kondisi saat karyawan dapat mengatur jadwal/waktu kerjanya. Halpern (2005) juga mengungkapkan bahwa *flexitime* merupakan salah satu cara yang memberikan keluwesan kepada karyawan dalam menyusun waktu kerja, sehingga mereka dapat meluangkan waktu lebih banyak dengan keluarga, tanpa harus kehilangan waktu kerja.

Dari uraian di atas, dapat dikatakan bahwa perusahaan yang menerapkan *flexitime*, mampu memberikan keluwesan bagi karyawan untuk mengatur desain waktu kerja. Karyawan diberikan keluwesan dalam menetapkan jam masuk kerja dan pulang kerja. Keluwesan ini bertujuan agar karyawan dapat meluangkan waktu lebih banyak dengan keluarga, tanpa harus menggunakan waktu kerja mereka.

Profil PT X

PT X berlokasi di daerah Jakarta Timur. PT X berdiri pada tanggal 11 November 1993 dan mulai beroperasi pada tanggal 1 Juli 1994. PT X merupakan perusahaan perdagangan umum yang bergerak pada bidang distributor *spare parts automotive* kendaraan roda dua dan roda empat. PT X merupakan perusahaan berkembang dan memiliki beberapa cabang dan anak perusahaan dengan skala nasional.

Beberapa jenis produk yang didistribusikan atau *spare parts automotive* yang didistribusikan oleh PT X, di antaranya adalah: (a) aki mobil dan motor merek NS Absolute (lokal), (b) ban luar dan dalam motor GMT Power (lokal), (c) alat tes aki kendaraan serta *charging* atau alat pengisi ulang tenaga aki merek Ferve (Spanyol), (d) *car care* merek Oto Lach Risch (lokal), dan (e) kaki-kaki mobil merek Ichiban (Jepang).

Karyawan PT X

Karyawan yang diambil sebagai partisipan penelitian ini merupakan karyawan PT X yang bergerak dalam bidang pendistribusian *spare parts automotive* kendaraan roda dua dan roda empat pada divisi *sales* atau penjualan dan *marketing* atau pemasaran. Subbab berikut akan menjabarkan gambaran tugas dan tanggung jawab karyawan pada divisi *sales*/penjualan dan *marketing*/pemasaran PT X.

Gambaran Tugas Karyawan *Sales* atau Penjualan PT X

Karyawan bagian penjualan atau *sales* PT X mempunyai tanggung jawab utama sebagai berikut (a) bertanggung jawab terhadap peningkatan penjualan dan pencapaian target sales semua produk yang ditangani untuk jalur di luar retail outlet cabang/dealer sendiri, dan (b) bertanggung jawab untuk mengembangkan *channel distribution* atau *selling* (penjualan) produk yang ditangani.

Karyawan juga mempunyai tugas utama di antaranya (a) perencanaan, yaitu membuat dan mengusulkan perencanaan penjualan ke jalur distribusi lainnya, (b) pelaksanaan, yaitu meningkatkan penjualan melalui jalur nonretail yang sudah ada, menganalisis peluang untuk meningkatkan penjualan melalui jalur distribusi baru, serta melakukan kunjungan ke *dealer* atau *channel* distribusi lainnya untuk menjual produk-produk cabang/dealer, (c) pengawasan, yaitu evaluasi penjualan nonretail dan mengambil aksi koreksi bila ada kesalahan, serta melakukan *monitoring order dealer* atau *channel* distribusi lainnya.

Gambaran Tugas Karyawan *Marketing* atau Pemasaran PT X

Karyawan bagian *marketing* atau pemasaran pada PT X mempunyai tanggung jawab utama sebagai berikut (a) bertanggung jawab atas perencanaan kegiatan pemasaran, meliputi kegiatan penjualan, promosi serta pelayanan kepada *dealer* atau *channel* distribusi lainnya dalam rangka pencapaian target

yang ditetapkan, (b) bertanggung jawab dalam merumuskan segmentasi, *targeting*, dan *positioning* produk sesuai dengan strategi yang ditetapkan, (c) bertanggung jawab menentukan kebijakan promosi dan penjualan.

Selain tugas-tugas tersebut, karyawan bagian *marketing* atau pemasaran pada PT X juga mempunyai tugas utama lainnya, yaitu: (a) membuat rencana pemasaran strategis dengan mengembangkan kemitraan strategis dengan *dealer* atau *channel* distribusi yang sudah pernah bekerja sama, serta mencari mitra baru untuk mendistribusikan produk, (b) mendukung pengembangan materi promosi lainnya, termasuk iklan, halaman *web*, dan brosur terhadap produk penjualan yang dapat menjadi perhatian masyarakat, (c) mengembangkan dan memastikan kerja sama yang baik dengan *stakeholder*, klien, pemerintahan, masyarakat, dan media massa, (d) menciptakan jaringan pemasaran yang luas bagi produk, (e) melakukan analisis dan evaluasi program pemasaran.

METODE PENELITIAN

Partisipan Penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja pada PT X. Penelitian ini menggunakan dua kelompok partisipan, yaitu kelompok eksperimen (KE) yang akan mendapatkan perlakuan dan kelompok kontrol (KK) tidak mendapat perlakuan. Teknik yang digunakan untuk mengambil partisipan adalah *purposive sampling*, karena tidak dimungkinkan randomisasi (mengingat terbatasnya jumlah populasi).

Penulis menetapkan partisipan yang memiliki karakteristik pekerjaan serupa sebagai berikut: (a) karyawan yang ditetapkan sebagai KE dalam penelitian ini adalah 22 karyawan yang bekerja pada divisi *sales* atau penjualan (64,7 %), dan (b) karyawan yang ditetapkan sebagai KK adalah 12 karyawan yang bekerja pada divisi *marketing* atau pemasaran (35,3%). Penetapan partisipan ini berkenaan dengan kajian literatur yang telah ada. Pemilihan karyawan *sales* sebagai KE yang mendapatkan perlakuan *flexitime* disebabkan karyawan *sales* lebih membutuhkan keluwesan dalam waktu kerja, karena mereka berhadapan langsung dengan klien atau *customer*, sehingga dibutuhkan keluwesan waktu untuk bertemu dengan klien. Pembagian kelompok ini dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1 Gambaran Partisipan Berdasarkan Kelompok

Kelompok	f	%
KE	22	64.7
KK	12	35.3
Total	34	100

Tabel 2 Gambaran Partisipan Berdasarkan Usia

Usia	f (KE)	f (KK)	Total	%
22	1	0	1	2.94
23	1	2	3	8.82
24	4	2	6	17.64
25	1	1	2	5.88
26	3	2	5	14.71
27	3	3	6	17.64
28	1	0	1	2.94
29	2	1	3	8.82
30	2	0	2	5.88
31	2	0	2	5.88
34	1	1	2	5.88
36	1	0	1	2.94
Total	22	12	34	100

Berdasarkan data yang diperoleh, gambaran partisipan berdasarkan usia rata-rata 26,32 tahun, dengan rentang usia dari 22 tahun sampai dengan 36 tahun. Partisipan KE yang mendapatkan perlakuan (*treatment*) sejumlah 22 orang, merupakan karyawan PT X yang berusia antara 22-36 tahun. Sedangkan, KK sejumlah 12 orang berusia antara 23-34 tahun. Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa karyawan PT X masih tergolong muda dan karyawan termasuk dalam kategori usia produktif bekerja yaitu 21 sampai 55 tahun.

Tabel 3 Gambaran Partisipan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	f (KE)	f (KK)	Total	%
Laki-laki	16	8	24	72.7
Perempuan	6	4	10	27.3
Total	22	12	34	100.0

Berdasarkan analisis data diperoleh gambaran bahwa, pada kelompok eksperimen yang berjumlah 22, sebanyak 16 partisipan adalah laki-laki dan 6 partisipan adalah wanita. Sedangkan, pada kelompok kontrol yang

berjumlah 12 orang, sebanyak 8 partisipan adalah laki-laki dan 4 partisipan adalah wanita. Dalam penelitian ini, jumlah karyawan pria lebih banyak dibandingkan karyawan wanita.

Tabel 4 Gambaran Partisipan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jenis Kelamin	f (KE)	%	f (KK)	%
D-3	5	22.7	6	50
S-1	17	77.3	6	50
Total	22	100	12	100

Berdasarkan data KE, tingkat pendidikan partisipan sebanyak 5 orang (22.7%) dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma dan 17 orang (77.3%) memiliki tingkat pendidikan terakhir S-1. Sedangkan pada KK, sebanyak 6 orang (50%) memiliki tingkat pendidikan terakhir Diploma dan 6 orang (50%) memiliki tingkat pendidikan terakhir S-1. Dewasa ini, dunia kerja mensyaratkan jenjang pendidikan tertentu sebagai salah satu kriteria dalam penerimaan calon pegawainya. Keuntungan penerapan *flexitime* dalam perusahaan pun dapat lebih dirasakan dan diterapkan pada karyawan yang memiliki tingkat pendidikan cukup tinggi. Oleh karena itu, karyawan yang lebih terpelajar lebih banyak menerima kesempatan *flexitime*. Demikian pula PT X yang mensyaratkan bahwa pendidikan calon pegawai minimal Diploma.

Tabel 5 Gambaran Partisipan Berdasarkan Lama Bekerja (dalam Bulan)

N	Kelompok	Min.	Maks.	Rata-rata
22	KE	4.00	39.00	19.05
12	KK	11.00	41.00	20.83

Berdasarkan lama bekerja pada KE, partisipan memiliki masa kerja minimal 4 bulan dan maksimal 39 bulan (3 tahun 3 bulan) dengan rata-rata 19,05 bulan. Sedangkan pada KK, partisipan memiliki masa kerja minimal 11 bulan dan maksimal 41 bulan (3 tahun 5 bulan) dengan rata-rata 20.83 bulan.

Tabel 6 Gambaran Partisipan Berdasarkan Level Jabatan

Level Jabatan	f (KE)	%	f (KK)	%
Staff	20	90.1	11	91.67
Middle Manager	2	9.1	1	8.33
Total	22	100	12	100

Berdasarkan data KE, 20 partisipan (90.9%) memiliki jenjang jabatan sebagai staf dan 2 partisipan (9.1%) sebagai middle manager. Sedangkan pada KK, 11 partisipan (91.67%) memiliki jenjang jabatan sebagai staf dan 2 partisipan (8.33%) sebagai middle manager. Selain itu, melihat keterkaitan usia partisipan yang relatif masih muda dan lama bekerja, sebagian besar partisipan baru memulai kariernya di dunia kerja.

Tabel 7 Gambaran Partisipan Berdasarkan Rentang Pendapatan (dalam Rupiah)

Rentang Pendapatan	f (KE)	%	f (KK)	%
2.000.000-2.900.000	5	22.7	5	42.67
3.000.000-3.900.000	7	31.8	2	16.67
4.000.000-4.900.000	8	36.4	4	33.33
5.000.000-5.900.000	2	9.1	1	8.33
Total	22	100	12	100

Berdasarkan data KE, 5 partisipan memiliki rentang pendapatan 2.000.000–2.900.000 (22.7%), 7 partisipan memiliki rentang pendapatan 3.000.000–3.900.000 (31.8%), 8 partisipan memiliki rentang pendapatan 4.000.000–4.900.000 (36.4%), dan 2 partisipan memiliki rentang pendapatan 5.000.000–5.900.000 (9.1%). Sedangkan pada KK, 5 partisipan memiliki rentang pendapatan 2.000.000–2.900.000 (42.67%), 2 partisipan memiliki rentang pendapatan 3.000.000–3.900.000 (16.67%), 4 partisipan memiliki rentang pendapatan 4.000.000–4.900.000 (33.33%), dan 1 partisipan memiliki rentang pendapatan 5.000.000–5.900.000 (8.33%). Sedangkan rentang pendapatan pada divisi sales hampir sama. Perhitungan pendapatan ini berdasarkan pada tinggi tingkat pendidikan, lama bekerja, dan kinerja pada perusahaan.

Tabel 8 Gambaran Partisipan Berdasarkan Status Pernikahan

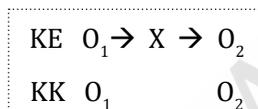
Status Pernikahan	f (KE)	%	f (KK)	%
Belum Menikah	16	72.7	10	83.33
Menikah	6	27.3	2	16.67
Total	22	100	12	100

Berdasarkan data yang diperoleh mengenai gambaran partisipan berdasarkan status pernikahan, diketahui bahwa pada KE, sebanyak 16 partisipan belum menikah (72,7%) dan 6 orang (27.3%) menikah. Sedangkan pada KK, sebanyak 10 partisipan belum menikah (83.33%) dan 2 orang (16.67%) menikah. Kebanyakan karyawan belum menikah disebabkan

karena partisipan masih dalam rentang usia produktif dan terhitung cukup muda, mereka masih ingin mencari jenjang karier yang lebih baik.

Desain Penelitian

Penelitian kuantitatif kuasi-eksperimental dilakukan dengan rancangan penelitian *nonrandomized control group pretest-posttest design* dan tidak ada randomisasi, karena jumlah karyawan PT X yang terbatas. Desain penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian kuasi-eksperimental, yang tidak dimungkinkan untuk mengadakan eksperimen murni. Penelitian kuasi-eksperimental bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Rancangan penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut:



Gambar 1 Skema desain penelitian

Keterangan:

KE = Kelompok eksperimen (mendapat *treatment*)

O_1 = pengukuran sebelum *treatment* (*pretest*)

X = perlakuan atau manipulasi (*treatment*)

O_2 = pengukuran sesudah *treatment* (*posttest*)

KK = Kelompok kontrol (tidak mendapat *treatment*)

Penelitian ini tidak alamiah atau terkontrol dan variabel bebas yang dimanipulasi. Pada penelitian ini, kelompok partisipan diberikan perlakuan yang berbeda. Pada KK tidak diberikan perlakuan, sedangkan pada KE diberikan perlakuan desain waktu kerja fleksibel atau *flexitime* (X). Manajemen perusahaan menerapkan penggunaan *flexitime* pada karyawan KE, yaitu karyawan pada divisi *sales* selama 1 bulan hari kerja (30 hari kerja). Jenis perlakuan *flexitime* yang digunakan mengadaptasi salah satu jadwal *flexitime* dengan jadwal sebagai berikut, pukul 07.00 - 09.00 merupakan selang waktu fleksibel saat karyawan boleh memilih waktu untuk memulai kerja, dan karyawan dapat mengakhiri jam kerja mereka pada selang waktu pukul 15.00 sampai 17.00, setelah mereka bekerja selama 8 jam.

Perlakuan ini untuk melihat apakah ada pengaruh yang signifikan dari penerapan *flexitime* terhadap tingkat stres dan kepuasan kerja atau tidak. Pengaruh dari *flexitime* dapat dilihat dari perbedaan dan besar selisih

skor (*gain score*) yang diperoleh dari skor antara *pretest* (O_1) dan *posttest* (O_2). Partisipan yang sama mengalami *pretest* dan *posttest*, yang diselingi dengan perlakuan atau *treatment*. Alat ukur kepuasan kerja dan stres kerja digunakan untuk pengukuran *pretest* dan *posttest*. Bila ada perbedaan antara skor *pretest* dan skor *posttest*, dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima.

HASIL PENELITIAN

Gambaran Kepuasan Kerja dan Stres Kerja pada Kelompok Eksperimen (KE) dan Kelompok Kontrol (KK)

Gambaran Kepuasan Kerja pada KE dan KK

Rentang skala hasil pengukuran kepuasan kerja -8 sampai dengan +8 dengan nilai tengah skala (*mean hypothetical*) adalah 0. Dengan menggunakan metode analisis *descriptive statistic* berdasarkan Tabel 9, didapatkan hasil partisipan dari kedua kelompok cenderung puas. Pada KE rata-rata kepuasan kerja (*mean empiric*) adalah 1.532 dengan nilai minimum -3.53 dan nilai maksimum 5.53. Sedangkan pada KK, rata-rata kepuasan kerja adalah 2.034 dengan nilai minimal -0.94 dan nilai maksimal 6.00. Rata-rata kedua kelompok lebih besar dibandingkan dengan nilai tengah, sehingga kedua kelompok ini cenderung puas dengan pekerjaannya.

Tabel 9 Gambaran Kepuasan Kerja Partisipan Berdasarkan Kelompok

Kelompok		N	Min.	Maks.	Rata-rata	SD
Kepuasan Kerja	KE	22	-3.53	5.53	1.532	2.179
	KK	12	-0.94	6.00	2.034	1.933

Gambaran Stres Kerja pada KE dan KK

Rentang skala hasil pengukuran stres kerja 0 sampai dengan +19 dengan nilai tengah skala (*mean hypothetical*) adalah 10. Dengan menggunakan metode analisis *descriptive statistic* berdasarkan Tabel 10, partisipan dari kedua kelompok memiliki tingkat stres kerja yang cenderung rendah. Pada KE, rata-rata stres kerja adalah 6.545 dengan nilai minimum 1.00 dan nilai maksimum 19.00. Sedangkan pada KK, rata-rata stres kerja adalah 8.000 dengan nilai minimal 2.00 dan nilai maksimal 18.00. Rata-rata kedua kelompok (*mean empiric*) lebih kecil dibandingkan dengan nilai tengah, sehingga dapat dikatakan stres kerja pada kedua kelompok ini cenderung rendah.

Tabel 10 Gambaran Stres Kerja Partisipan Berdasarkan Kelompok

Kelompok		N	Min.	Maks.	Rata-rata	SD
Stres Kerja	KE	22	1.00	19.00	6.545	4.194
	KK	12	2.00	18.00	8.000	2.573

Perbandingan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja pada KE dan KK Sebelum Perlakuan (O_1)

Perbandingan Kepuasan Kerja KE dan KK Sebelum Perlakuan (O_1)

Berdasarkan uji normalitas *1-Samples Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan penyebaran data yang normal $p=0.500 > 0.05$. Oleh karena itu, uji beda rata-rata antara kelompok eksperimen (KE) dan kelompok kontrol (KK) sebelum perlakuan menggunakan metode *Independent Sample T-test*.

Tabel 11 Rata-Rata Kepuasan Kerja KE dan KK Sebelum Perlakuan

	Kelompok	N	Rata-rata	SD
Kepuasan Kerja	KE	22	1.532	2.179
	KK	12	2.034	1.933

Berdasarkan analisis menggunakan metode *Independent Sample T-test* dengan tingkat alpha 0.05, rata-rata skor kepuasan kerja sebelum perlakuan pada KE adalah 1.532 ($SD = 2.179$). Sedangkan, rata-rata skor kepuasan kerja KK adalah 2.034 ($SD = 1.933$). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja KE sebelum perlakuan lebih rendah dibandingkan KK.

Berdasarkan analisis data, diperoleh nilai $F = 0.226$, $p = 0.638 > 0.05$, sehingga H_0 ditolak atau kedua varians adalah sama. Nilai $t = -0.667$ dan $p = 0.510 > 0.05$, sehingga H_0 diterima, yaitu tidak ada perbedaan rata-rata kepuasan kerja antara KE dan KK. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata kepuasan kerja KE dan KK sebelum perlakuan tidak berbeda secara signifikan. Berdasarkan uji asumsi ini, keadaan kepuasan kerja KE dan KK diasumsikan setara sebelum perlakuan.

Perbandingan Stres Kerja KE dan KK Sebelum Perlakuan (O_1)

Berdasarkan uji normalitas *1-Samples Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan penyebaran data yang normal $p=0.705 > 0.05$. Oleh karena itu, uji beda rata-rata stres kerja antara KE dan KK sebelum perlakuan menggunakan metode *Independent Sample T-test*.

Tabel 12 Rata-Rata Stres Kerja KE dan KK Sebelum Perlakuan

	Kelompok	N	Rata-rata	SD
Stres Kerja	KE	22	6.545	4.194
	KK	12	8.000	4.573

Berdasarkan analisis dengan menggunakan metode *Independent Sample T-test* dengan tingkat alpha 0.05, rata-rata skor stres kerja sebelum perlakuan pada KE adalah 6.545 dengan ($SD = 4.194$). Sedangkan, rata-rata skor kepuasan kerja sebelum perlakuan pada KK adalah 8.000 ($SD = 4.573$). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata stres kerja pada KE sebelum perlakuan lebih rendah dibandingkan KK.

Berdasarkan analisis data, diperoleh nilai $F = 0.059$, $p = 0.809 > 0.05$, sehingga H_0 ditolak atau kedua varians adalah sama. Nilai $t = -0.937$ dan $p = 0.356 > 0.05$, sehingga H_0 diterima. Dapat disimpulkan bahwa rata-rata stres kerja KE dan KK tidak berbeda secara signifikan. Berdasarkan uji asumsi ini, keadaan stres kerja KE dan KK diasumsikan setara sebelum perlakuan.

Perbandingan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja KE dan KK Setelah Perlakuan (O_2)

Perbandingan Kepuasan Kerja KE dan KK Setelah Perlakuan (O_2)

Berdasarkan uji normalitas *1-Samples Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan penyebaran data normal $p = 0.530 > 0.05$. Oleh karena penyebaran data normal, uji beda rata-rata antara kelompok eksperimen (KE) dan kelompok kontrol (KK) setelah perlakuan menggunakan *Independent Sample T-test*.

Tabel 13 Rata-Rata Kepuasan Kerja KE dan KK Setelah Perlakuan

	Kelompok	N	Rata-rata	SD
Kepuasan Kerja	KE	22	1.601	1.753
	KK	12	2.108	1.697

Berdasarkan analisis dengan menggunakan metode *Independent Sample T-Test* dengan tingkat alpha 0.05, pada Tabel 13, didapatkan rata-rata skor kepuasan kerja setelah perlakuan pada KE adalah 1.601 ($SD = 1.753$). Sedangkan, rata-rata skor kepuasan kerja setelah perlakuan pada KK adalah 2.108 dengan ($SD = 1.697$).

Berdasarkan analisis data, diperoleh nilai $F = 0.073$, $p = 0.789 > 0.05$, sehingga H_0 ditolak atau kedua varians adalah sama. Nilai $t = -0.813$ dan $p = 0.422 > 0.05$, sehingga H_0 diterima, yaitu tidak ada perbedaan rata-rata kepuasan kerja antara KE dan KK. Hal ini tidak memenuhi H_1 , yaitu terdapat perbedaan skor kepuasan kerja yang signifikan antara KE dan KK setelah mendapat perlakuan.

Perbandingan Stres Kerja KE dan KK Setelah Perlakuan (O_2)

Berdasarkan uji normalitas *1-Samples Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan penyebaran data yang normal $p=0.327 > 0.05$. Oleh karena data normal, uji beda rata-rata antara kelompok eksperimen (KE) dan kelompok kontrol (KK) setelah perlakuan menggunakan *Independent Sample T-test*.

Tabel 14 Rata-Rata Stres Kerja KE dan KK Setelah Perlakuan

	Kelompok	N	Rata-rata	SD
Stres Kerja	KE	22	6.954	0.794
	KK	12	7.750	1.074

Berdasarkan analisis dengan menggunakan metode *Independent Sample T-Test* dengan tingkat alpha 0.05, pada Tabel 14, rata-rata skor kepuasan kerja setelah perlakuan pada KE adalah 6.954 dengan ($SD = 0.794$). Sedangkan, rata-rata skor kepuasan kerja KK adalah 7.750 dengan ($SD = 1.074$).

Berdasarkan analisis data, diperoleh nilai $F = 0.028$, $p = 0.868 > 0.05$, sehingga H_0 ditolak atau kedua varians adalah sama. Nilai $t = -0.596$ dan $p = 0.566 > 0.05$, sehingga H_0 diterima, yaitu tidak ada perbedaan rata-rata kepuasan kerja antara KE dan KK. Hal ini tidak memenuhi H_2 , yaitu terdapat perbedaan skor stres kerja yang signifikan antara KE dan KK setelah mendapat perlakuan. Gambaran lebih jelas dapat dilihat pada Tabel 14.

Perbandingan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Sebelum (O_1) dan Sesudah Perlakuan (O_2) pada KE

Berdasarkan uji normalitas *1-Samples Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan penyebaran data kepuasan kerja yang normal sebelum dan setelah perlakuan pada kelompok eksperimen (KE), yaitu $p = 0,742 > 0,05$ dan $p = 0,967 > 0,05$.

Begitu pula dengan penyebaran data stress kerja. Berdasarkan uji normalitas *1-Samples Kolmogorov-Smirnov*, didapatkan penyebaran data stres kerja yang normal sebelum dan setelah perlakuan pada KE, yaitu $p=0,760 > 0,05$ dan $p=0,668 > 0,05$. Oleh karena penyebaran data yang normal ini, uji beda rata-rata kepuasan kerja dan stres kerja sebelum dan setelah perlakuan pada KE ini menggunakan metode *Paired Sample T-test*.

Tabel 15 Rata-Rata Kepuasan Kerja dan Stres Kerja KE Sebelum dan Setelah Perlakuan

	Perlakuan	Rata-rata	SD
Kepuasan Kerja	Sebelum	1.532	2.179
	Setelah	1.601	1.753
Stres Kerja	Sebelum	6.545	4.194
	Setelah	6.954	3.722

Berdasarkan analisis data kepuasan kerja dengan tingkat alpha 0.05, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 15, rata-rata skor kepuasan kerja sebelum perlakuan pada KE adalah 1.532 ($SD = 2.179$). Sedangkan, rata-rata skor kepuasan kerja setelah perlakuan pada KE adalah 1.601 ($SD = 1.753$). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata kepuasan kerja KE setelah perlakuan lebih tinggi dibandingkan sebelum perlakuan. Berdasarkan analisis data yang diperoleh, terjadi peningkatan skor kepuasan kerja pada kelompok KE (*gain score*) sebanyak 0.069.

Begitu pula dengan analisis data stres kerja. Berdasarkan analisis dengan tingkat alpha 0.05, seperti yang dapat dilihat pada Tabel 15, rata-rata skor stres kerja sebelum perlakuan pada KE adalah 6.545 ($SD = 4.194$). Sedangkan, rata-rata skor stres kerja setelah perlakuan pada KE adalah 6.954 ($SD = 3.722$). Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata stres kerja pada KE setelah perlakuan lebih tinggi dibandingkan sebelum perlakuan. Berdasarkan analisis data yang diperoleh, terjadi peningkatan skor stres kerja pada kelompok KE (*gain score*) sebanyak 0.409.

Tabel 16 Perbandingan Kepuasan Kerja dan Stres Kerja KE Sebelum dan Sesudah Perlakuan

	F	SD	t	Sig.
<i>Kepuasan Kerja</i>	-0.0695	0.535	-0.609	0.549
<i>Stres Kerja</i>	-0.409	2.648	-0.724	0.477

Berdasarkan analisis data kepuasan kerja, diperoleh nilai $t = -0,609$ dan $p = 0,549 > 0,05$. H_0 diterima, yaitu tidak ada perbedaan rata-rata kepuasan kerja sebelum dan sesudah perlakuan. Hal ini tidak memenuhi H_3 , yaitu terdapat perbedaan signifikan skor kepuasan kerja KE sebelum dan setelah mendapat perlakuan. Walaupun terjadi peningkatan skor, tetapi tidak terdapat perbedaan skor kepuasan kerja yang signifikan sebelum dan setelah perlakuan pada KE. Dengan kata lain, H_3 ditolak.

Sedangkan, berdasarkan analisis data stres kerja, diperoleh nilai $t = -0,724$ dan $p = 0,477 > 0,05$. H_0 diterima, yaitu tidak ada perbedaan rata-rata stres kerja. Hal ini tidak memenuhi H_4 , yaitu terdapat perbedaan signifikan skor stres kerja KE sebelum dan setelah mendapat perlakuan. Selain terjadi peningkatan skor, dapat dilihat pada Tabel 16, tidak terdapat perbedaan skor yang signifikan pada KE sebelum dan setelah perlakuan. Dengan kata lain, H_4 ditolak.

Diskusi Hasil Uji Hipotesis

Pada subbab diskusi, penulis akan mendiskusikan hasil analisis yang diperoleh dari beberapa subbab sebelumnya. Diskusi hasil analisis meliputi pembahasan mengenai (a) gambaran kepuasan kerja dan stres kerja pada kelompok eksperimen (KE) dan kelompok kontrol (KK), (b) perbandingan kepuasan kerja dan stres kerja pada KE dan KK sebelum perlakuan *flexible work-time design (flexitime)* diterapkan, (c) perbandingan kepuasan kerja dan stres kerja pada KE dan KK setelah adanya perlakuan *flexitime*, serta (d) perbandingan kepuasan kerja dan stres kerja sebelum dan sesudah perlakuan *flexitime* pada KE.

(a) Gambaran kepuasan kerja dan stres kerja. Berdasarkan gambaran kepuasan kerja, kedua kelompok baik KE dan KK memiliki kecenderungan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan berdasarkan gambaran stres kerja, kedua kelompok memiliki tingkat stres kerja yang cukup rendah.

(b) Perbandingan kepuasan kerja dan stres kerja pada KE dan KK sebelum perlakuan (O_1). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada kepuasan kerja antara KE dan KK. Begitu pula dengan perbandingan stres kerja pada KE dan KK sebelum perlakuan (O_1). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, kedua kelompok baik KE maupun KK tidak terdapat perbedaan stres kerja yang signifikan. Berdasarkan uji asumsi, hal ini sesuai dengan asumsi dasar peneliti, yaitu

kedua kelompok diasumsikan memiliki tingkat kepuasan kerja yang setara. Hal ini juga sesuai dengan salah satu persyaratan penelitian kuasi-eksperimental dengan *nonrandomized control group pretest-posttest design*, yaitu kedua kelompok KE dan KK diasumsikan setara sebelum perlakuan.

(c) Perbandingan kepuasan kerja pada KE dan KK setelah perlakuan (O_2). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, rata-rata kepuasan kerja KK setelah perlakuan lebih tinggi dibandingkan KE. Namun, perbedaan ini tidak signifikan. Hal ini tidak memenuhi hipotesis, yaitu terdapat perbedaan yang signifikan antara KE dan KK. Rata-rata kepuasan kerja KE lebih rendah dibandingkan KK disebabkan karena gambaran awal kepuasan kerja pada KE memang sudah lebih rendah dibandingkan KK. Jadi, meskipun ada peningkatan pada KE, ada kemungkinan kepuasan kerja KE yang diperoleh juga tidak lebih tinggi dibandingkan dengan kepuasan kerja KK.

Perbandingan stres kerja pada KE dan KK setelah perlakuan (O_2). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, diketahui bahwa rata-rata stres kerja KK setelah perlakuan lebih tinggi dibandingkan KE. Namun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, sehingga tidak memenuhi hipotesis perbedaan stres kerja yang signifikan antara KE dan KK setelah mendapat perlakuan. Rata-rata stres kerja pada KE lebih rendah dibandingkan KK, hal ini disebabkan karena pada gambaran awal kepuasan kerja pada KE memang sudah lebih rendah dibandingkan KE.

(d) Perbandingan kepuasan kerja sebelum (O_1) dan sesudah perlakuan (O_2) pada KE. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, rata-rata kepuasan kerja setelah perlakuan, lebih tinggi (Rata-rata = 1.601) dibandingkan sebelum perlakuan (Rata-rata = 1.532) pada KE. Terjadi peningkatan kepuasan kerja (*gain score*) sebanyak 0.069. Namun tidak terdapat perbedaan signifikan ($p = 0.634 > 0.05$), sehingga hipotesis tidak terpenuhi, yaitu tidak ada perbedaan signifikan antara kepuasan kerja sebelum dan setelah perlakuan pada KE. Hasil ini menunjukkan bahwa *flexitime* tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja karyawan PT X. Hal ini tidak sesuai penelitian Barling dan Barenburg (1984) yang didukung oleh Kauffeld, et al. (2004), bahwa karyawan yang bekerja dengan desain waktu kerja yang fleksibel (*flexitime*) mengalami peningkatan kepuasan kerja.

Ada beberapa hal yang menyebabkan tidak adanya perbedaan signifikan kepuasan kerja pada KE. Pertama, sebelum diterapkannya perlakuan *flexitime* ini, karyawan pada KE sudah puas dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja

KE sebelum perlakuan yang sudah cukup tinggi. Hal ini dapat dilihat pada gambaran kepuasan kerja sebelum mendapatkan perlakuan pada KE, yaitu partisipan pada KE sudah cenderung puas. Jadi, meskipun terjadi peningkatan kepuasan kerja, peningkatan kepuasan ini hanya sedikit dirasakan.

Kedua, faktor yang menyebabkan kepuasan yang cukup tinggi pada KE dapat disebabkan oleh imbalan atau gaji. Menurut As'ad (2003), Almigo (2004), Robbins (1996), dan Sule (2002) imbalan atau gaji memengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan data yang ada pada gambaran sebelumnya, jumlah gaji pada KE tergolong cukup tinggi berkisar pada 2.000.000 rupiah sampai dengan 5.900.000 rupiah untuk posisi sebagai staf dan karyawan yang tergolong karyawan baru, yaitu dengan lama kerja rata-rata 19.05 bulan (1 tahun 7 bulan).

Perbandingan stres kerja KE sebelum (O_1) dan sesudah perlakuan (O_2). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, rata-rata stres kerja setelah perlakuan lebih tinggi (Mean=6.954) dibandingkan sebelum perlakuan (Mean=6.545) pada KE. Terjadi peningkatan stres kerja (*gain score*) sebanyak 0.409. Hal ini tidak sesuai dengan hipotesis di mana stres kerja KE sebelum perlakuan lebih tinggi dibandingkan setelah perlakuan.

Peningkatan stres kerja ini dapat disebabkan karena adanya tuntutan tugas yang tinggi. Menurut Munandar (2001) dan Robbins (2006), tuntutan tugas memengaruhi stres kerja. Tuntutan tugas ini diperoleh berdasarkan jawaban karyawan pada kuesioner stres kerja mengenai hal-hal yang paling menyebabkan karyawan tertekan sehubungan dengan pekerjaannya saat ini. Beberapa karyawan pada KE menjawab kalau target pekerjaan atau penjualan yang harus ditetapkan perusahaan sangat tinggi, sehingga sulit dicapai. Apalagi mengingat penelitian ini dilakukan menjelang akhir tahun, saat karyawan sales harus lebih maksimal dibanding bulan-bulan sebelumnya, untuk memenuhi target penjualan tahunan. Hal inilah yang menyebabkan meningkatnya stres kerja pada karyawan KE.

Selain itu, juga tidak terdapat perbedaan signifikan ($p = 0.477 > 0.05$). Hal ini menunjukkan kalau *flexitime* tidak berpengaruh secara signifikan pada stres kerja KE. Hal ini tidak memenuhi hipotesis dan tidak sesuai dengan pendapat bahwa *flexitime* mengurangi stres kerja (Halpern, 2005). Tidak adanya perbedaan yang signifikan karena stres kerja pada KE sebelum perlakuan yang memang cukup rendah. Hal ini dapat dilihat pada gambaran stres kerja sebelum mendapatkan perlakuan pada KE di mana partisipan

pada KE memiliki stres kerja yang cenderung rendah sebelum mereka mendapat perlakuan *flexitime* ini.

Flexitime lebih dirasakan manfaatnya oleh karyawan laki-laki atau perempuan yang telah menikah. Menurut Kauffeld, et al. (2004), karyawan wanita yang mempunyai peran ganda menginginkan adanya keluwesan waktu bekerja. Terlebih bagi wanita yang masih dalam usia pernikahan muda dan mempunyai bayi atau balita. Mereka harus meluangkan waktu lebih banyak bagi anaknya, tanpa harus membuang waktu kerja mereka yang dapat menyebabkan penurunan kinerja dan menyebabkan mereka dipecat. Hal ini didukung oleh Halpern (2005), yaitu *flexitime* yang diterapkan di dalam perusahaan dapat mengurangi tingkat stres karyawan. Karyawan dapat mengatur waktu kerja sehingga dapat bekerja dengan lebih sesuai dan tidak terganggu dengan masalah rumah tangga. Tanpa adanya beban masalah rumah tangga, stres karyawan (terutama karyawan wanita) dapat berkurang.

Meskipun demikian, pendapat di atas tidak sesuai dengan kondisi partisipan dalam KE. Berdasarkan gambaran partisipan KE, jumlah partisipan perempuan jumlahnya lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan laki-laki. Begitu pula dengan jumlah partisipan KE yang telah menikah, lebih sedikit dibandingkan karyawan yang belum menikah. Beberapa penyebab inilah yang menyebabkan manfaat perlakuan *flexitime* ini kurang dirasakan oleh karyawan pada KE. Jadi, karyawan yang bekerja sebagai *sales* pada PT X tidak membutuhkan perubahan dalam desain waktu kerja mereka.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kelemahan-kelemahan. Pertama, tidak dilakukannya pengukuran persepsi karyawan mengenai *flexitime* sebelum diberikan perlakuan *flexitime* dalam perusahaan. Pengukuran persepsi ini untuk mengetahui persepsi karyawan sebelum perlakuan diberikan, apakah karyawan menyukainya atau tidak dan membutuhkannya atau tidak. Kedua, pemilihan partisipan yang kurang sesuai dengan teori *flexitime*. Secara teoretis, *flexitime* lebih sesuai diterapkan pada karyawan wanita yang mempunyai peran ganda, serta karyawan yang telah menikah atau berkeluarga dan memiliki bayi atau balita. Dalam penelitian ini, jumlah partisipan laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan dan jumlah partisipan yang belum menikah sedikit, sehingga manfaat penerapan *flexitime* menjadi kurang efektif. Ketiga, pemilihan model *flexitime* yang kurang sesuai dengan karyawan *sales* atau penjualan yang membutuhkan keluwesan lebih dalam waktu bekerja mereka.

Penelitian ini tidak lepas dari keterbatasan-keterbatasan. Keterbatasan penelitian ini antara lain waktu penelitian. Jangka waktu eksperimen ini termasuk singkat, yaitu 30 hari kerja. Pengaruh penerapan *flexitime* terhadap kepuasan kerja dan stres kerja mungkin lebih memberikan hasil signifikan bila diterapkan dengan jangka waktu lebih panjang. Selain itu, literatur-literatur tentang *flexitime* dalam dunia psikologi Indonesia juga terbatas. Faktor keterbatasan lainnya adalah keterbukaan manajemen dan keterbatasan penulis dalam mengontrol serta mendapatkan data-data partisipan dari perusahaan. Hal ini mengingat peneliti tidak terlibat langsung dalam perusahaan atau bukan karyawan dari perusahaan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pengolahan data kepuasan kerja dan stres kerja sebelum dan setelah perlakuan pada kelompok eksperimen (KE) dan kelompok kontrol (KK), dapat ditarik beberapa kesimpulan. Pertama, tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja dan stres kerja yang signifikan antara KE dan KK setelah perlakuan *flexitime* diterapkan. Kedua, tidak terdapat perbedaan kepuasan kerja dan stres kerja yang signifikan sebelum dan setelah perlakuan diterapkan *flexitime* pada KE. Ketiga, tidak terdapat peningkatan kepuasan kerja dan penurunan stres kerja yang signifikan pada KE setelah perlakuan *flexitime* diterapkan.

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan, *flexitime* tidak berpengaruh pada kepuasan kerja dan stres kerja PT X. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, KE sudah mengalami kepuasan kerja yang cenderung tinggi dan stres kerja yang cenderung rendah, sehingga tidak terjadi perubahan yang signifikan. Kedua, kepuasan kerja ini juga dipengaruhi oleh gaji atau imbalan. Berdasarkan data, karyawan, KE sudah memiliki gaji atau imbalan yang cukup tinggi. Ketiga, stres kerja dipengaruhi oleh tuntutan tugas yang dimiliki KE yang semakin membutuhkan kinerja lebih di akhir tahun. Keempat, *flexitime* juga akan lebih dirasakan manfaatnya oleh karyawan wanita atau karyawan laki-laki atau perempuan yang telah menikah. Sedangkan, pada KE jumlah karyawan perempuan lebih sedikit daripada karyawan laki-laki. Jumlah karyawan yang belum menikah juga lebih sedikit.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan penerapan *flexitime* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dan stres kerja pada karyawan PT X yang bekerja sebagai *sales* atau penjualan. Meskipun penerapan *flexitime* tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja

dan stres kerja karyawan PT X, tetapi bukan berarti penerapan *flexitime* tidak baik.

Penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Berkaitan dengan bidang psikologi industri organisasi, saran peneliti adalah perusahaan hendaknya memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres kerja, karena kepuasan kerja dan stres kerja merupakan faktor yang dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Meskipun dalam penelitian ini, desain waktu kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada kepuasan kerja dan stres kerja karyawan PT X, tetapi hal ini tidak berarti *flexitime* ini tidak baik.

Berkaitan dengan manfaat teoretis, peneliti menyarankan peneliti selanjutnya dapat mencari lebih banyak teori dan penelitian yang terbaru mengenai *flexitime*, kepuasan kerja, dan stres kerja. Hal ini karena penelitian *flexitime* terhadap kepuasan kerja dan stres kerja masih sangat minim di Indonesia. Seiring berjalannya waktu, hal ini akan selalu berkembang, mengingat keterkaitannya terhadap pengembangan ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi.

Penelitian ini tergolong sangat singkat, mengingat terbatasnya waktu penelitian. Berdasarkan kelemahan penelitian, ada beberapa saran dari peneliti bagi para mahasiswa/i atau pihak lain yang hendak meneliti pengaruh *flexitime* terhadap kepuasan kerja dan stres kerja karyawan.

Pertama, lakukan pengukuran persepsi karyawan mengenai *flexitime* sebelum perlakuan diterapkan pada perusahaan. Kedua, pemilihan partisipan harus sesuai dengan teori *flexitime*, yaitu *flexitime* lebih sesuai diterapkan pada karyawan wanita atau karyawan yang telah menikah atau berkeluarga. Sebaiknya juga mencari karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah dan stres kerja tinggi. Ketiga, pemilihan model *flexitime* yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan karyawan, yaitu pekerjaan yang membutuhkan keluwesan lebih dalam waktu bekerja.

Selain itu, supaya manfaat *flexitime* lebih efektif, penelitian selanjutnya dilakukan dalam rentang waktu lebih panjang dan waktu yang tepat. Peneliti hendaknya memilih bulan-bulan yang menyebabkan tuntutan tugas terasa semakin berat, seperti bulan-bulan akhir saat pekerjaan semakin menumpuk dibandingkan bulan-bulan sebelumnya. Peneliti juga menyarankan peneliti

mengawasi pihak manajemen, supaya dapat mengoordinasi *flextime* dengan lebih baik dan memberikan pemahaman lebih tentang manfaat *flextime* kepada karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Albion, M. J. 2004. "A measure of attitudes towards flexible work options". *Australian Journal of Management*, 29, 275-294.
- Almigo, N. 2004. "Kepuasan kerja, imbalan, masa kerja, dan produktivitas kerja karyawan". *Jurnal Psyche*, 1(1), 50-60.
- Andraeni, N. N. 2003. "Pengaruh stres kerja terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan PT H.M. Sampoerna, Tbk., Surabaya". Tesis tidak diterbitkan. Surabaya: Program Pasca Sarjana Psikologi Universitas Airlangga.
- Anoraga, P. 2006. *Psikologi kerja* (4th ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2003. *Psikologi industri: Seri sumber daya manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Barling, J., & Barenburg, A. 1984. "Some personal consequences of flexi-time work schedules". *The Journal of Social Psychology*, 123, 137-138.
- Basri, N. A. 2005. *Perubahan organisasi dan manajemen stres*. Dikutip tanggal 30 Oktober 2009 dari <http://www.indomedia.com/bnjrmsnp0/2005/03/05.htm>
- Berry, L. M. 1998. *Psychology at work*. New York: McGraw-Hill International.
- Chandraiah, K., Agrawal, S. C., Marimuthu, P., & Manoharan, N. 2003. "Occupational stress and job satisfaction among managers". *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 7(2), 6-11.
- Cooper, C. L., & Straw, A. 1995. *Stress management yang sukses*. Jakarta: Kesaint Blanc.
- Dessler, G. 2005. *Human resource management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Ekonid. 2002. *Meluasnya kecenderungan untuk memilih waktu kerja yang fleksibel*. Dikutip tanggal 15 Maret 2009 dari <http://www.iptek.net.id/ind/?mnu=1&ch=berita&id=81>.
- Flippo, E. B. 1990. *Manajemen personalia* (Moh. Masud, Penerj.). Jakarta: Gelora Aksara Pratama (Karya asli diterbitkan tahun 1987).
- Goldman, P. A. 1996. *Stres: Menangkal stres meraih sukses* (3rd ed.). Jakarta: Fikahati Aneska.

- Gustiarti, L. 2002. "Stres dan kepuasan kerja". Skripsi tidak diterbitkan, Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Halpern, D. F. 2005. "How time-flexible work policies can reduce stress, improve health, and save money". *Stress and Health*, 21, 157-168.
- Handoko, T. H. 1999. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (2nd ed.). Yogyakarta: BPF E.
- Handoko, T. H. 2000. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPF E.
- Huang, H. J. 1999. "Job Rotation from the Employees' Point of View". *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Kauffeld, S., Jonas, E., & Frey, D. 2004. "Effects of a flexible work-time design on employee- and company-related aims". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 79-100.
- Luthans, F. (1998). *Organisasi behavior* (8th ed.). McGraw-Hill: Internasional Book Company.
- Mangkunegara, A. A. P. 2002. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. R., & Jackson, H. J. 2001. *Manajemen sumber daya manusia* (9th ed.) (J. Sadeli, & B. P. Hie, Penerj.). Jakarta: Salemba Empat. (Karya asli diterbitkan tahun 2000)
- McVicar, A. 2003. "Workplace stress in nursing: a literature review". *Journal of Advanced Nursing*, 44(6), 633-642.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nimran, U. 1999. *Perilaku organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Nisar, T. 2006. "The incidence and impact of flexitime work arrangements". Skripsi tidak diterbitkan. Southampton: Industrial Relation, University of Southampton, UK.
- Noor, H. A. K. 2008. "Investigating the correlates and predictors of job satisfaction among Malaysian academic librarian". *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 13(2), 69-88.
- Oentoro, S., Zamralita, & Lianawati. 2006. "Stres kerja dan temperamen perawat bagian psikiatri". *Phronesis*, 2, 145-172.
- Ooi, K. B., Noor, A. B., Arumugam, V., Vellapan, L., & Loke, A. K. Y. 2007. "Does TQM influence employees' job satisfaction? An empirical case

- analysis". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 62-77.
- Robbins, S. P. 1996. *Organizational behaviour: Concepts, controversies, applications* (7th ed.). NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. 2006. *Perilaku organisasi* (10th ed.). Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. 2004. "Employee attitudes and job satisfaction". *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G., Osborn, R. N. 2005. *Organizational behaviour* (6th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Stone, R., T., Kemp, & Weldon, G. 1994. *Part-time working and job sharing in the police service*. London: Home Office.
- Sule, E. 2002. "Keterkaitan antara kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan dengan kinerja perusahaan". *Jurnal Akuntansi dan Manajemen* 2(2).
- Tennant, C. 2001. "Work-related stress and depressive disorder". *Journal of Psychosomatic Research*, 51, 697-704.
- Triandis, H. C., Dunnette, M. D., & Hough, L. M. 1998. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Mumbai: Jaico Publishing House.
- Ulfah, N. Y. 2008. "Motivasi kerja, kepuasan kerja, stres dan keselamatan kerja, upah kerja". Skripsi tidak diterbitkan. Samarinda: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Mulawarman.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. 2003. *Perilaku organisasi dan psikologi personalia* (M. Shobaruddin, Penerj.). Jakarta: Rineka Cipta. (Karya asli diterbitkan tahun 1988).
- Winett, R. A., & Neale, M. S. 1981. "Flexible work schedule and family time allocation Assessment of a system change on individual behavior using self-report logs". *Journal of Applied Behavior Analysis*, 14, 39-46.
- Yustrianthe, R. H. 2004. "Pengaruh jam kerja terhadap stressors, burn out, dan behavioural job outcomes". Tesis Magister Sains Ilmu Ekonomi Akuntansi. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Zafir, M. M., Durrishah I., & Mat, R. A. R. 2007. "Ergonomics design on the work stress outcomes". *Jurnal Kemanusiaan*, 9, 50-61.
- Zafir, M. M., & Fazilah, M. H. 2006. "Stres di tempat kerja dan kesannya terhadap keselamatan dan kesihatan pekerjaan". *Malaysian Journal of Community of Health*, 12, 37-45.

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281



BAB III

Landini Purnamasari, Yanki Hartijasti, & Zamralita

Pengaruh Kepemimpinan Transformational, Transactional, dan Laissez Faire terhadap Kepuasan Kerja

LATAR BELAKANG

Perusahaan berharap memiliki karyawan yang dapat diandalkan untuk melaksanakan proses kerja secara efektif. Usaha karyawan untuk menjalankan proses kerja secara efektif memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Perhatian perusahaan berupa penghargaan atas usaha kerja yang dijalankan karyawan, memberikan kebanggaan tersendiri dalam benak karyawan. Menurut Quick (dalam Hamidifar, 2009) setiap orang memiliki tujuan yang berbeda, meskipun demikian mereka percaya bahwa motivasi dapat terjadi jika terdapat hubungan positif antara usaha yang dilakukan dan kinerja karyawan. Kinerja efektif akan mendapat penghargaan, dan penghargaan akan memuaskan kebutuhan penting karyawan. Selain itu, karyawan akan memiliki keinginan kuat untuk membuat usaha kerja menjadi berarti.

Keinginan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan, akan memengaruhi proses kerja, hingga pada akhirnya menentukan hasil kerja. Menurut Greenberg dan Baron (2008), kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Prestasi kerja memperlihatkan seberapa jauh keinginan karyawan dalam hubungannya dengan gaji, penghargaan, dan pekerjaan itu sendiri. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, begitu pula sebaliknya (As'ad, 1995).

Menurut Hasibuan (2011), berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dipengaruhi oleh sikap pemimpin. Sejumlah penelitian telah menghubungkan perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja (Trottier, Wart & Wang, 2008). Penelitian Messmer (dalam Westlund, 2007) pada *Information Technology* Profesional di Amerika menunjukkan bahwa hubungan karyawan dengan manajer memiliki pengaruh besar dalam kepuasan kerja. Untuk mencapai hal tersebut, Messmer menyatakan manajer harus melakukan beberapa langkah, yaitu (a) menjelaskan apa yang menjadi kepentingan bersama, (b) memberikan dukungan pada bawahan, (c) menghindari pesan yang membingungkan, (d) mendorong kemajuan bawahan secara profesional, dan (e) memberikan gaji yang kompetitif.

Penelitian Kim (2002) menunjukkan pimpinan yang menggunakan gaya manajemen partisipatif akan menghasilkan tingkat kepuasan tinggi antara karyawan dengan atasan. Jaussi dan Dionne (2004) juga menyatakan

pemimpin berperan dalam kepuasan kerja bawahan, terutama jika pimpinan berperilaku tidak konvensional. Penelitian Kim (2002) serta Jaussi dan Dionne (2004) menunjukkan perilaku atau gaya atasan dalam memimpin, memengaruhi kepuasan kerja bawahannya. Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu balas jasa yang adil, penempatan yang sesuai dengan keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan kerja, peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, serta sifat pekerjaan (monoton atau tidak).

Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui sesuatu yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan tugas secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok dalam mencapai tujuan bersama (Sunyoto & Burhanudin, 2011). Kepemimpinan transaksional fokus pada transaksi antarpribadi, antara atasan dan bawahan (Suwatno & Priansa, 2011). Kepemimpinan transaksional menentukan dan mendefinisikan tujuan bawahan, menyarankan bagaimana melaksanakan tugas, dan memberikan umpan balik (Yuan, 2007). Sedangkan kepemimpinan transformasional berusaha mendorong bawahan untuk mencapai kinerja maksimum, memberikan inspirasi untuk meningkatkan kriteria dalam mencapai sukses, serta mengembangkan keterampilan pemecahan masalah yang inovatif (Barbuto, 2005).

Dalam kepemimpinan transformasional, Martin dan Bush (2003) menyatakan bahwa *Sales Manager* membutuhkan transformasi untuk mengenal lebih dekat bawahannya, terutama bagaimana pekerjaan tersebut dijalankan. Humpreys (2002) menyebutkan bahwa kepemimpinan transformasional yang kondusif tidak dapat diterapkan untuk semua kasus, selain itu kepemimpinan transformasional juga harus dilengkapi dengan kepemimpinan transaksional supaya hasil yang dicapai menjadi lebih baik. Pemimpin yang baik memiliki sifat transaksional dan transformasional sekaligus (Robbin & Judge, 2008).

Komponen kepemimpinan transaksional terdiri dari *contingent reward*, *management by exception active*, dan *management by exception passive*. Karyawan dengan hasil kerja baik, akan memperoleh imbalan yang sesuai. Imbalan ini memotivasi tercapainya hasil kerja yang optimal. Penelitian Kessler (dalam Westlund, 2007) menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan transaksional *contingent reward* memiliki pengaruh positif

terhadap kepuasan kerja. Beberapa penyelidikan juga menunjukkan kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif pada respons sikap dan perilaku karyawan (Yuan, 2007).

Kepemimpinan *laissez faire* menurut Bass (dalam Bono & Judge, 2004) merupakan kepemimpinan yang menghindari tanggung jawab kepemimpinan. Pemimpin memberikan tanggung jawab sepenuhnya pada bawahan, dan jika terjadi kesalahan merupakan tanggung jawab yang harus diselesaikan sendiri. Manajer membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya (Munandar, 2001).

Bass dan Avolio (dalam Westlund, 2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional umumnya memiliki arah dan tujuan, rasa kekeluargaan, dan komitmen jangka panjang. Atasan dan bawahan saling memberikan perhatian, serta saling berbagi keadaan dan saling bergantung. Atasan berfungsi sebagai *coaches*, model peran, dan pemimpin. Semua level dalam organisasi membicarakan masalah tujuan, visi, dan tantangan ke depan. Pemimpin dan pengikut melihat semuanya bukan berdasarkan kepentingan pribadi dan imbalan yang diharapkan, semuanya mendahulukan kepentingan tim dan organisasi. Bass dan Avolio (dalam Westlund, 2007) mengatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan seperti ini akan memotivasi bawahan untuk puas terhadap pekerjaannya.

Bawahan yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menimbulkan perilaku kerja negatif, seperti mengabaikan masalah absensi, bahkan berhenti dari pekerjaan (Greenberg & Baron, 2008). Beberapa respons karyawan akibat ketidakpuasan di tempat kerja antara lain (a) Keluar (*Exit*), perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, mencari posisi dan mengundurkan diri, (b) Aspirasi, secara aktif berusaha memperbaiki kondisi, (c) Kesetiaan, secara pasif optimis menunggu membaiknya kondisi, (d) Pengabaian, secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus (Robbins & Judge, 2008).

Penelitian Caugemi dan Claypool (dalam Sutrisno, 2011) menemukan bahwa penyebab rasa puas adalah prestasi, penghargaan, serta kenaikan jabatan dan pujian, sedangkan penyebab ketidakpuasan kerja adalah kebijakan perusahaan, supervisor, kondisi kerja, dan gaji. Faktor ketidakpuasan dari penelitian Caugemi dan Claypool (dalam Sutrisno, 2001) juga menjadi faktor ketidakpuasan pada PT X (termasuk keluhan dari

Credit Marketing Officer), seperti gaji yang di bawah rata-rata gaji *Credit Marketing Officer* pada perusahaan jasa pembiayaan. Selain gaji, faktor lain adalah atasan yang kurang memotivasi karyawan untuk lebih maju dalam dan kurang bisa melakukan antisipasi terjadinya kemacetan pembayaran angsuran. Permasalahan lain adalah atasan kurang bisa melihat potensi bawahan dalam hal promosi jabatan, sehingga dalam beberapa waktu terjadi kekosongan (karena tidak ditemukan orang yang cocok). Selain itu atasan tidak menyampaikan peraturan tentang tidak diperbolehkannya *Credit Marketing Officer* menerima apa pun dari pihak *chanel*. Akibatnya, konsumen yang disetujui tidak sesuai standar, sehingga mengakibatkan kredit macet.

Jika seorang atau sekelompok pekerja merasa tidak puas, langkah pertama untuk mengembangkan kepuasan kerja adalah mencari penyebab-penyebab ketidakpuasan (Wexley dan Yukl, 2005). PT X melakukan langkah awal dengan membuat data karyawan keluar selama tahun 2011 berdasarkan sepuluh jabatan.

Tabel 1 Turnover Tahun 2011 Berdasarkan 10 Jabatan

Jabatan	Jumlah Karyawan Keluar	Turnover Ratio
CMO KMB Direct	702	37,62%
CMO KMB Indirect	353	18,91%
Field Collector Motor 1	245	13,12%
Surveyor	152	8,14%
Field Collector Elekt.1	151	8,01%
Cashier	67	3,59%
Data Entry	57	3,05%
Field Collector Motor 2	48	2,57%
Field Collector Elekt.2	46	2,46%
BRO Junior	45	2,41%
Total Karyawan Keluar	1866	

Sumber: Data Perusahaan PT X tahun 2011

Berdasarkan sepuluh jabatan di atas, dilakukan pendataan untuk melihat *turnover* per bulan, dengan cara memilih jabatan dengan jumlah karyawan keluar di atas 5% dari total keseluruhan karyawan keluar. Terdapat lima jabatan, yaitu *Credit Marketing Officer Direct* (CMO Direct) sebesar 37,62%, *Credit Marketing Officer Indirect* (CMO Indirect) sebesar 18,91%, *Field Collector Motor 1* sebesar 13,12%, *Surveyor* sebesar 8,14%, dan *Field*

Collector Electronic 1 sebesar 8,01%. Terlihat jumlah karyawan keluar tertinggi berada pada jabatan *Credit Marketing Officer Direct* (CMO Direct) dan *Credit Marketing Officer Indirect* (CMO Indirect).

Dari data karyawan keluar, PT X mendata alasan karyawan keluar berdasarkan *form exit interview* dari jabatan *Credit Marketing Officer Indirect*, *Credit Marketing Officer Direct*, *Surveyor*, *Field Collector Electronic 1*, *Field Collector Motor 1*. Kebijakan perusahaan menyatakan bahwa maksimal satu hari sebelum karyawan keluar harus sudah mengisi *formexit interview*. Apabila karyawan tersebut belum mengisi *formexit interview*, surat keterangan tidak akan diberikan. Dalam *formexit interview* terdapat alasan keluar dengan memilih (1) tidak tercapai target, (2) pindah ke perusahaan lain, (3) *lapping* (menggunakan uang konsumen untuk kepentingan pribadi), dan (4) keluar tanpa kabar.

Tabel 2 Alasan Karyawan Keluar Tahun 2011

Alasan keluar	Jumlah
Pindah ke perusahaan lain	1113
Tidak tercapai target	1033
Pindah ke perusahaan lain	1113
Lapping	178
Keluar tanpa kabar	169
Total	2493

Berdasarkan *form exit interview* ditemukan alasan terbesar karyawan keluar adalah tidak tercapai target, dan alasan terbesar kedua adalah pindah ke perusahaan lain. Sedangkan sebanyak 127 karyawan keluar mengisi masukan tentang atasan, antara lain (1) atasan kurang memotivasi karyawan (2) atasan kurang mengarahkan atau mengontrol bawahan, (3) atasan kurang memberikan *support* pada bawahan, (4) atasan kurang menghargai bawahan, dan (5) atasan kurang memperhatikan gaji/kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan data *turnover* per jabatan tahun 2011, data tidak mencapai target dan pindah ke perusahaan, serta masukan tentang atasan, PT X melakukan penyebaran kuesioner *blockage*. Kuesioner ini ingin mengetahui hambatan PT X saat ini. Kuesioner diberikan pada empat cabang terlama, yaitu cabang Tangerang, Cempaka Mas, Bekasi, dan Bogor.

Tabel 3 Data *Blockage*

Dimensi	Score	Ranking
Unfair rewards	2,82	1
Low motivation	2,66	2
Low creativity	2,65	3
Inadequate recruitment and selection	2,63	4
Personal stagnation	2,63	5
Poor training	2,61	6
Poor teamwork	2,59	7
Lack of management development	2,59	8
Inadequate communication	2,54	9
Confused organizational structure	2,49	10
Inadequate control	2,47	11
Inappropriate management philosophy	2,41	12
Unclear values	2,32	13
Unclear aims	2,18	14

Sumber: Data Perusahaan PT X tahun 2011

Berdasarkan *score* penyebaran *blockage*, rata-rata *score* per dimensi, serta *ranking*, hambatan terbesar ada pada *unfair reward*, *Low motivation*, dan *low creativity*. *Unfair reward* merupakan ketidakpuasan karyawan terhadap yang diterima dari perusahaan. Kepuasan kerja merupakan hal penting dalam lingkungan organisasi karena mempunyai pengaruh besar terhadap produktivitas organisasi secara langsung (Suhendi & Anggara, 2011). Untuk itu perlu melihat kembali hal-hal yang menjadi hambatan dalam perusahaan (atau *blockage*) agar karyawan merasa puas dengan lingkungan organisasi. Selain itu, kepuasan kerja juga dapat menimbulkan loyalitas karyawan yang memiliki *performance* baik, sehingga dapat menurunkan *turnover* karyawan. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan meningkatkan *turnover*. Keadaan ini terlihat dari data *turnover* yang tinggi dan data *blockage* PT X, yang menyebutkan bahwa hambatan terbesar adalah *unfair reward*.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melihat "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional dan *Laissez Faire* Terhadap Kepuasan Kerja".

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan. Definisi kepuasan kerja menurut Colquitt, Lepine & Wesson (2009), adalah persepsi seseorang mengenai pekerjaan yang sedang dilakukan, serta apa yang ada dalam pikiran mereka mengenai pekerjaan tersebut. Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi mengalami perasaan positif ketika mereka berpikir tentang tugas atau mengambil bagian dalam kegiatan tugas. Karyawan dengan kepuasan kerja rendah mengalami perasaan negatif ketika mereka berpikir tentang tugas atau mengambil bagian dalam kegiatan tugas mereka. Sedangkan menurut Locke (dalam Hamidifar, 2009), kepuasan kerja didefinisikan sebagai respons emosional positif dari penilaian pekerjaan, atau aspek tertentu dari pekerjaan. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti kondisi kerja, pekerjaan itu sendiri, pengawasan, kebijakan dan administrasi, kemajuan, kompensasi, hubungan interpersonal, pengakuan, dan pemberdayaan (Castillo & Cano, 2004).

Definisi kepuasan kerja yang berhubungan dengan sikap karyawan terhadap pekerjaan antara lain dikemukakan Spector (dalam Bokti dan Talib, 2009), yaitu kepuasan kerja merupakan sikap karyawan terhadap pekerjaan, artinya sikap ini menunjukkan aspek pekerjaan yang dapat menyenangkan dan memuaskan karyawan. Selain itu, aspek ini mampu menangkap gambaran kepuasan kerja yang lebih lengkap. Greenberg dan Baron (2008) mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Hal ini sejalan dengan definisi Greenberg dan Baron (2008), yang menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan kepuasan kerja tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, begitu pula sebaliknya, orang yang tidak puas (kepuasan kerjanya rendah) akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya (dalam Hanggraeni, 2011). Sedangkan Armstrong (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan dan sikap individu terhadap pekerjaan mereka. Menurutnya, jika individu memiliki sikap yang baik dan positif terhadap pekerjaan mereka, ini berarti kepuasan kerja, tetapi jika mereka memiliki sikap yang kurang baik dan negatif terhadap pekerjaan mereka, ini berarti ketidakpuasan kerja.

Kepemimpinan

Kepemimpinan atau *leadership* termasuk kelompok ilmu terapan atau *applied sciences* dari ilmu-ilmu sosial, karena prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia (Suwatno & Priansa, 2011). Untuk mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan aspek-aspek kepemimpinan dan permasalahannya, perlu memahami terlebih dahulu makna atau pengertian dari kepemimpinan (Suwatno & Priansa, 2011).

Yukl (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang dilakukan dan bagaimana tugas dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kartono (dalam Suhendi & Anggara, 2010) menyatakan bahwa terdapat tiga unsur kepemimpinan, yaitu (a) kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan, atau kelompok, (b) mengarahkan tingkah laku bawahan atau orang lain, dan (c) upaya untuk mencapai tujuan pemimpin.

Sedangkan kepemimpinan manajerial menurut Stoner (dalam Handoko, 2001) adalah proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan kelompok anggota yang saling berhubungan. Terdapat tiga implikasi penting dari definisi ini, yaitu (a) Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan, atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin dan anggota kelompok, akan membantu menentukan status/ kedudukan pemimpin, serta membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. (b) Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan anggota kelompok, tetapi anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung. (c) Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat menggunakan pengaruhnya. Dengan kata lain, pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan mengenai apa yang harus dilakukan, tetapi juga dapat memengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan Transformasional

Konsep teori kepemimpinan transformasional pertama kali dikemukakan oleh MC Gregor & Burns (1978) dari penelitian deskriptif terhadap pemimpin politik. Konsep ini lantas dikembangkan kembali oleh Bass (dalam Yukl, 2005), yang menyebutkan bahwa transformasional adalah kepemimpinan yang memotivasi bawahan untuk bekerja mencapai tujuan-tujuan lebih tinggi, dan untuk mengedepankan tingkat kebutuhan aktualisasi diri dari pada mencapai minat pribadi semata. Hal yang senada dikatakan oleh Munandar (2001), bahwa kepemimpinan transformasional adalah interaksi antara pimpinan dengan bawahan. Manajer dengan anggota karyawannya mengubah perilaku pengikutnya atau bawahannya menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi, serta selalu berupaya mencapai prestasi kerja tinggi dan bermutu.

Berbeda dengan definisi di atas, Robbins (2001) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah "pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan dan yang memiliki karisma". Namun, kepemimpinan transformasional lebih daripada karisma. Pemimpin karismatik dapat membuat pengikutnya mengadopsi pandangan dunia si karismatik dan tidak beranjak lebih jauh, tetapi pemimpin transformasional akan berupaya untuk menanamkan dalam diri pengikutnya, suatu kemampuan untuk mempertanyakan, tidak hanya pandangan yang sudah mapan, melainkan juga pandangan yang ditetapkan oleh pemimpin (Robbins, 2001).

Untuk mengetahui sejauh mana seseorang pemimpin disebut transformasional, Bass (Yukl, 2005) menyebutkan bahwa hal tersebut dapat diukur dengan melihat efek pimpinan kepada bawahannya. Bawahan pemimpin transformasional merasa memiliki kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, penghormatan kepada pimpinan, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Pemimpin transformasional mengenali kebutuhan-kebutuhan bawahan yang berpotensi, serta berusaha menumbuhkan dan memuaskan kemampuan yang dimiliki bawahannya.

Setelah mengetahui standar pemimpin transformasional, Yukl (2005) berpendapat bahwa pemimpin transformasional mentransform dan memotivasi para bawahannya dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan perusahaan atau tim daripada kepentingan diri sendiri, serta mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Para pemimpin transformasional dapat berusaha dan sukses dalam mengangkat tingkat kebutuhan bawahannya, dari tingkat kebutuhan rendah ke tingkat kebutuhan tinggi sesuai hierarki kebutuhan dari Maslow. Untuk mendukung cara-cara tersebut, menurut Robert (dalam Sarlito, 1999) seorang pemimpin transformasional harus penuh energi dan mampu menggalang antusiasme, menyalurkan emosi, dan mendorong orang lain untuk bertindak.

Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional memungkinkan pemimpin untuk mengarahkan kinerja bawahan berdasarkan hasil yang diharapkan. Jadi mereka memilih untuk memberikan usaha ekstra atau tingkat motivasi lebih tinggi berdasarkan tolakan yang diproyeksikan. Penghargaan dan pertukaran digunakan sebagai alat tawar-menawar oleh pengikut dan pemimpin (Deluga, dalam Marie dan Williams, 2004). Kepemimpinan transaksional melibatkan proses pertukaran yang dapat menghasilkan kepatuhan dari pengikut kepada pemimpin, tetapi tidak mungkin menghasilkan antusiasme dan komitmen terhadap sasaran tugas (Yukl dalam Sunyoto dan Burhanudin, 2011).

Peran kepemimpinan transaksional adalah membantu pengikutnya mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Meliputi kualitas output yang lebih baik, lebih banyak penjualan atau layanan, atau mengurangi biaya produksi. Dalam membantu pengikutnya dalam mengidentifikasi apa yang harus dilakukan, pemimpin mempertimbangkan konsep diri dan *self-esteem* dari orang tersebut. Pendekatan transaksional menggunakan konsep jalur-tujuan sebagai bagian dari penjelasan dan *framework*-nya (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2007).

Kepemimpinan *Laissez Faire*

Kepemimpinan *laissez faire* merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif (Ho, Fie, Ching, Keng, 2009). Manajer membiarkan bawahannya melakukan tugas dan pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya, transaksinya ialah, "Silakan Anda melakukan tugas pekerjaan secara mandiri. Anda mampu melakukannya dan harus bertanggung jawab sendiri atas hasil kerja Anda" (Munandar, 2002). Kepemimpinan *laissez faire* dapat disebut sebagai *non-leader*, disebabkan mereka lebih memilih untuk menghindari penyelesaian masalah, tidak mau bertanggung jawab terhadap pekerjaan

bawahan, serta menghindar dari pengambilan keputusan dalam situasi apa pun. Sedangkan menurut Bass dan Riggio (dalam Westlund, 2007), perilaku kepemimpinan yang diperlihatkan oleh atasan dalam kepemimpinan *laissez faire* adalah, pemimpin tidak mau membuat keputusan yang diperlukan, menunda tindakan penyelesaian berbagai masalah, mengabaikan tanggung jawab kepemimpinan, serta pemimpin ini tidak mau menggunakan kewenangannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian kuantitatif, karena data yang didapat adalah angka yang dianalisis dengan prosedur statistik (Noor, 2011). Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire* terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini termasuk penelitian noneksperimental, karena variabel yang diteliti tidak dapat dikontrol secara langsung.

Tempat penelitian dilakukan di wilayah Tangerang, Jakarta, Bekasi, dan Bogor. Pemilihan tempat berdasarkan cabang terlama dan jumlah karyawan terbesar. Perlengkapan yang digunakan dalam penelitian adalah kertas, alat tulis, dan alat perekam.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas *item* memiliki nilai patokan 0,2 dibandingkan dengan angka-angka yang ada pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*. Untuk uji reliabilitas berdasarkan nilai *alpha cronbach* setelah *item* di bawah 0,2 atau *item* negatif dihilangkan.

Dalam uji validitas dan reliabilitas pada aspek kepuasan kerja, terdapat 1 *item* dihilangkan dari promosi, *contingent reward*, dan pekerjaan itu sendiri. Sedangkan pada *item* rekan kerja terdapat 2 *item* yang dihilangkan.

Tabel 4 Uji Validitas dan Reliabilitas Aspek Gaji

Aspek Kepuasan Kerja	Item awal	Item setelah validitas	Reliabilitas
Gaji	4	4	0,6170
Promosi	4	3	0,5602
Benefit	4	4	0,6520
Contingent Reward	4	3	0,6060
Prosedur dan aturan kerja	4	4	0,6245

Aspek Kepuasan Kerja	Item awal	Item setelah validitas	Reliabilitas
Rekan kerja	4	2	0,4335
Pekerjaan itu sendiri	4	3	0,7068
Komunikasi	4	4	0,6377

Uji validitas dan reliabilitas pada variabel kepemimpinan transformasional, terdapat 1 item dihilangkan dari *idealized influence (attributed)*, *intellectual stimulation*. Pada *Individual Consideration* terdapat 2 item yang dihilangkan.

Tabel 5 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transformasional

Dimensi Kepemimpinan Transformasional	Item Awal	Item Setelah Validitas	Reliabilitas
Idealized Influence (Attribute)	4	3	0,4463
Idealized Influence (Behavior)	4	4	0,6747
Inspirational Motivation	4	4	0,7474
Intellectual Stimulation	4	3	0,6413
Individual Consideration	4	2	0,6301

Uji validitas dan reliabilitas pada variabel kepemimpinan transaksional, terdapat 1 item dihilangkan dari *Contingent Reward*, *Management-by-Exception (Active)*, *Management-by-Exception (Passive)*.

Tabel 6 Uji Validitas dan Reliabilitas Kepemimpinan Transaksional

Dimensi Kepemimpinan Transaksional	Item Awal	Item Setelah Validitas	Reliabilitas
Contingent Reward	4	3	0,6420
Management-by-Exception (Active)	4	3	0,6325
Management-by-Exception (Passive)	4	3	0,4997

Uji validitas dan reliabilitas pada variabel kepemimpinan *laissez faire*, tidak ada item yang dihilangkan.

Tabel 7 Uji Validitas dan Reliabilitas Laissez Faire

Dimensi Kepemimpinan Laissez Faire	Item awal	Item Setelah Validitas	Reliabilitas
Laissez Faire	4	4	0,6302

Gambaran Variabel Penelitian

Kepemimpinan pada Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor

Kepemimpinan atasan menurut responden cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor, memiliki nilai *mean* tertinggi pada transformasional dan terendah pada *laissez faire*.

Tabel 8 Nilai Mean Gaya Kepemimpinan Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, Bogor

Kepemimpinan	Tangerang	Bekasi	Cempaka Mas	Bogor
Transformasional	3,354	3,460	3,620	3,348
Transaksional	2,985	2,972	3,038	2,903
<i>Laissez Faire</i>	1,829	1,815	1,734	1,870

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Berdasarkan Tabel 8 pada keempat cabang, kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki nilai *mean* di atas 2,67 dan *laissez faire* di bawah 2,67 yang berarti kepemimpinan transformasional cukup sering digunakan, begitu pula dengan transaksional juga sekali-sekali digunakan. Sedangkan kepemimpinan *laissez faire* jarang digunakan.

Dimensi Kepemimpinan

Dimensi kepemimpinan terbesar berada pada *inspirational motivation* sebesar rata-rata 3,76 dan terendah pada *idealized influence attribute* sebesar rata-rata 3,10.

Tabel 9 Nilai Mean Dimensi Kepemimpinan pada Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, Bogor

Dimensi Kepemimpinan	Tangerang	Bekasi	Cempaka Mas	Bogor
Transformasional:				
Idealized Influence Attribute	2,936	3,008	3,150	2,906
Idealized Influence Behavior	3,549	3,641	3,803	3,518
Intellectual Stimulation	3,218	3,286	3,192	3,149
Inspirational Motivation	3,703	3,879	3,834	3,694
Individual Consideration	3,000	2,960	3,192	3,049

Dimensi Kepemimpinan	Tangerang	Bekasi	Cempaka Mas	Bogor
Transaksional:				
Contingent Reward	3,052	3,226	3,244	3,077
Management By Exception Active	3,480	3,427	3,503	3,308
Management By Exception Passive	2,026	2,177	2,079	2,110
Laissez Faire	1,892	1,814	1,734	1,869

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Berdasarkan Tabel 9, kepemimpinan keempat cabang dengan nilai *mean*. Hasilnya adalah, dimensi kepemimpinan transformasional dan dimensi transaksional berada di atas 2,67, artinya keempat cabang tersebut sering menggunakan dimensi kepemimpinan transformasional, sedangkan dimensi transaksional hanya digunakan sekali-kali. *Management by exception passive* dan *laissez-faire* jarang digunakan dengan nilai *mean* di bawah 2,67.

Kepuasan Kerja Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor

Nilai *mean* kepuasan kerja pada keempat cabang di atas adalah 3,5 yang artinya keempat cabang tersebut sudah merasa puas dengan keadaan saat ini.

Tabel 10 Data Kepuasan Kerja Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, Bogor

Cabang	Kepuasan Kerja
Tangerang	3,914
Bekasi	3,612
Cempaka Mas	3,673
Bogor	3,698
Semua Cabang	3,729

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Aspek Kepuasan Kerja Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor

Kepuasan kerja tertinggi berada pada pekerjaan itu sendiri, dengan nilai *mean* 4,308, berada pada cabang Tangerang. Dari keempat cabang tersebut, yang memiliki kepuasan kerja tertinggi pada pekerjaan itu sendiri adalah cabang Tangerang, Cempaka Mas, dan Bogor. Sedangkan cabang Bekasi, kepuasan

kerja tertinggi berada pada aspek promosi. Kepuasan kerja terendah berada pada prosedur dan peraturan kerja dan berada pada cabang Cempaka Mas, 3,090 dan Bogor 3,145. Sedangkan pada ketiga cabang yaitu Tangerang, Bekasi, kepuasan terendah berada pada aspek komunikasi.

Tabel 11 Data Kepuasan Kerja Cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, Bogor

Cabang	Aspek Kepuasan Kerja							
	Gaji	Promosi	Tunjangan	Penghargaan	Peraturan dan Prosedur Kerja	Rekan kerja	Pekerjaan Itu Sendiri	Komuni-kasi
Tangerang	3,887	4,250	3,753	3,750	3,683	4,171	4,308	3,497
Bekasi	3,673	4,173	3,436	3,286	3,242	3,718	4,089	3,161
Cempaka Mas	3,703	4,210	3,437	3,390	3,090	4,010	4,268	3,095
Bogor	3,731	4,100	3,610	3,372	3,145	3,960	4,276	3,322
Semua Cabang	3,751	4,180	3,567	3,454	3,279	3,982	4,249	3,275

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Komentar Karyawan terhadap Kepemimpinan Atasan

Responden cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor, memiliki persepsi terhadap pimpinan dengan memberikan komentar terhadap kepemimpinan atasan yang dirasakan selama ini. Komentar ini terdiri dari komentar positif dan negatif sebagai hasil dari analisis komentar pada kuesioner. Komentar positif sebagai persepsi positif terhadap atasan dan komentar negatif sebagai persepsi negatif terhadap atasan. Dari hasil pengisian komentar responden, jumlah komentar tertinggi mengenai motivasi yang diberikan oleh atasan kepada bawahan. Komentar ini merupakan komentar positif dengan jumlah pada cabang Tangerang 9, cabang Bekasi 8, cabang Cempaka Mas 10, serta cabang Bogor 10.

Tabel 12 Komentar Positif/Negatif Karyawan terhadap Kepemimpinan Atasan

Cabang	Komentar	Positif/ Negatif	No. Responden
Tangerang	Atasan memberikan motivasi dan support	Positif	8, 13, 23, 30, 45, 57, 63, 67, 70
	Atasan kurang dapat memberikan arahan pada bawahan	Negatif	1, 31, 32, 33
	Kebijakan atasan yang selalu berubah	Negatif	7, 10, 11, 17
	atasan kurang adil terhadap bawahan	Negatif	6, 28, 32, 35, 57
Bekasi	Atasan memberikan motivasi dan support	Positif	6, 7, 9, 13, 18, 28, 38, 54
	Atasan dapat mengambil keputusan dengan baik	Positif	2, 3, 20, 25, 27, 47, 57, 61
	Atasan kurang peduli dengan bawahan	Negatif	16, 17, 27, 38
	Atasan memberlakukan bawahan dengan adil	Positif	21, 24, 34, 47, 48, 54
Cempaka Mas	Atasan memberikan motivasi dan support kepada bawahan	Positif	3, 10, 12, 13, 22, 30, 39, 47, 55, 58
	Atasan mengerti keinginan bawahan	Positif	4, 9, 26, 30, 34, 47
	Atasan mengerti keinginan bawahan	Positif	4, 9, 26, 30, 34, 47
	Atasan tidak tegas dalam keputusan	Negatif	5, 6, 14, 32, 42, 53, 60, 62
	Atasan mengadakan pendekatan pribadi dengan bawahan	Positif	7, 8, 22, 24, 37, 38, 49
	Atasan memberikan contoh perilaku yang bertanggung jawab	Positif	11, 12, 13, 16, 20, 44, 64, 65, 66

Cabang	Komentar	Positif/ Negatif	No. Responden
Bogor	Support kepada bawahan	Positif	14, 22, 29, 45, 46, 53, 66, 72, 74, 92
	Membicarakan kelemahan bawahan pada orang lain	Negatif	5, 25, 26, 32
	Atasan kurang adil terhadap bawahan	Negatif	15, 16, 35
	Atasan tidak tegas dalam keputusan	Negatif	1, 19, 21, 61, 64, 91

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Komentar Kepuasan Kerja/Ketidapuasan Kerja

Responden cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor, memiliki persepsi terhadap kepuasan kerja yang dirasakan dengan memberi komentar kuesioner. Komentar positif merupakan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, sedangkan komentar negatif merupakan ketidakpuasan yang dirasakan oleh karyawan. Cabang Tangerang merasakan kepuasan kerja pada pekerjaan yang dijalankan, cabang Bekasi dan Cempaka Mas merasakan pengembangan karier yang baik, sedangkan cabang Bogor pada pekerjaan saat ini. Komentar negatif ini dapat dijadikan sebagai salah satu pembenahan perusahaan.

Tabel 13 Komentar Positif/Negatif Karyawan terhadap Kepuasan dan Ketidapuasan Kerja

Cabang	Komentar	Positif/ Negatif	No. Responden
Tangerang	Kompensasi yang kurang	Negatif	2, 7, 22, 46, 68, 69, 86
	Prosedur dan aturan kerja yang rumit	Negatif	13, 33, 39, 45, 47, 57, 62
	Pekerjaan yang dijalankan	Positif	4, 29, 42
	Tidak menghargai hasil kerja	Negatif	17, 25, 30
	Kurangnya komunikasi dari atasan	Negatif	9, 19, 37, 52
Bekasi	Kompensasi yang kurang	Negatif	1, 40, 51, 54, 57
	Prosedur dan aturan kerja yang rumit	Negatif	2, 13, 28, 35
	Pekerjaan yang dijalankan	Positif	3, 42
	Tidak menghargai hasil kerja	Negatif	48, 50, 58
	Pengembangan karier dari kantor pusat	Positif	3, 9, 21, 27, 46

Cabang	Komentar	Positif/ Negatif	No. Responden
Cempaka Mas	Kompensasi yang kurang	Negatif	6, 16, 33, 34, 35, 45, 51
	Prosedur dan aturan kerja yang rumit	Negatif	40, 47, 50, 55, 57
	Pekerjaan yang dijalankan	Positif	17, 18, 20
	Tidak menghargai hasil kerja	Negatif	14, 42, 53, 61
	Pengembangan karier dari kantor pusat	Positif	11, 17, 38, 48
Bogor	Kompensasi yang kurang	Negatif	1, 40, 51, 54, 57
	Hasil pekerjaan tidak dihargai	Negatif	2, 13, 28, 35
	Kurangnya komunikasi	Positif	3, 42
	Puas dengan pekerjaan saat ini	Negatif	48, 50, 58
	Rekan kerja dapat bekerja sama	Positif	3,9,21,27,46
	Prosedur dan aturan kerja yang rumit	Negatif	40,47,50,55,57

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Laissez Faire* terhadap Kepuasan Kerja

Pembahasan pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire* terhadap kepuasan kerja dan aspek kepuasan kerja meliputi gaji, promosi, tunjangan, penghargaan, peraturan dan prosedur kerja, teman sekerja, pekerjaan itu sendiri, dan komunikasi, dilakukan berdasarkan uji signifikansi secara bersama dan parsial.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Laissez Faire* terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 25,7%. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja sebesar 0,382, kepemimpinan transaksional tidak memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, serta *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja sebesar -0,188.

Tabel 14 Uji Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, Laissez Faire terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan	Signifikansi Secara Bersama	Standardized Coefficients (Beta)	Signifikansi	Adjustable R Square
Transformasional		0,382	0,000	
Transaksional	0,000	-0,007	0,931	0,257
Laissez Faire		-0,188	0,000	

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Laissez Faire* terhadap Aspek Kepuasan Kerja

Tabel 15 Uji Signifikansi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Transaksional, dan *Laissez Faire* terhadap Aspek Kepuasan Kerja

Kepemimpinan	Aspek Kepuasan Kerja	Signifikan	Standardized Coefficients (Beta)	Adjustable R Square
Transformasional	Gaji	0,000	0,435	
	Promosi	0,005	0,306	
	Tunjangan	0,000	0,428	
	Penghargaan	0,000	0,472	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,002	0,364	
	Rekan Kerja	0,001	0,269	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,002	0,276	
	Komunikasi	0,002	0,308	
Transaksional	Gaji	0,724	-0,048	
	Promosi	0,087	0,231	
	Tunjangan	0,265	-0,161	
	Penghargaan	0,877	0,023	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,471	-0,103	
	Rekan Kerja	0,579	-0,058	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,468	0,082	
	Komunikasi	0,644	0,058	
<i>Laissez Faire</i>	Gaji	0,013	-0,177	
	Promosi	0,074	-0,126	
	Tunjangan	0,338	-0,072	
	Penghargaan	0,000	-0,308	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,003	-0,226	
	Rekan Kerja	0,975	-0,002	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,578	-0,033	
	Komunikasi	0,000	-0,291	

Kepemimpinan	Aspek Kepuasan Kerja	Signifikan	Standardized Coefficients (Beta)	Adjustable R Square
Transformasional,	Gaji	0,000		0,117
Transaksional,	Promosi	0,000		0,118
<i>Laissez Faire</i>	Tunjangan	0,000		0,062
	Penghargaan	0,000		0,159
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,000		0,088
	Rekan Kerja	0,000		0,046
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,000		0,079
	Komunikasi	0,000		0,146

Sumber: Output SPSS hasil olahan peneliti

Tabel 15 menunjukkan besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire* terhadap dimensi kepuasan kerja. Dalam tabel terlihat bahwa kepemimpinan transaksional, transformasional, serta *laissez faire* bersama-sama memiliki pengaruh terhadap gaji. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,117. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan gaji sebesar 0,435 dan *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan gaji sebesar -0,177.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap promosi. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,118. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan promosi sebesar 0,306.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap tunjangan. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,062. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan tunjangan sebesar 0,428.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap penghargaan. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,159. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan penghargaan sebesar 0,472 dan *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan penghargaan sebesar -0,308.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap peraturan serta prosedur kerja. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,088. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan peraturan serta prosedur kerja sebesar 0,364, dan *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan peraturan dan prosedur kerja sebesar -0,226.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap teman sekerja. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,046. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan rekan kerja sebesar 0,269.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap pekerjaan itu sendiri. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,079. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dengan pekerjaan itu sendiri sebesar 0,276.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, serta *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap komunikasi. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,146. Secara parsial, kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan komunikasi sebesar 0,308 dan *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan komunikasi sebesar -0,291.

Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Pembahasan pengaruh dimensi kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire* terhadap kepuasan kerja dan aspek kepuasan kerja: gaji, promosi, tunjangan, penghargaan, peraturan dan prosedur kerja, teman sekerja, pekerjaan itu sendiri, komunikasi, berdasarkan uji signifikansi secara bersama dan parsial.

Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan transaksional, transformasional, serta *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,256. Secara parsial *individual consideration* memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja sebesar 0,133 dan *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan kepuasan kerja sebesar -0,182.

Tabel 16 Uji Signifikansi Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Dimensi kepemimpinan	Signifikansi	Standardized		Adjustable R Square
	Secara Bersama	Coefficients (Beta)	Signifikansi	
<i>Idealized influence (attribute)</i>		0,023	0,714	
<i>Idealized influence (behavior)</i>	0,000	0,091	0,262	0,256
<i>Inspirational motivation</i>		0,007	0,297	
<i>Intellectual simulation</i>		0,080	0,303	
<i>Individualized consideration</i>		0,133	0,056	
<i>Contingent reward</i>		0,090	0,210	
<i>Management by exception active</i>		0,025	0,700	
<i>Management by exception passive</i>		-0,076	0,159	
<i>Laissez faire</i>		-0,182	0,001	

Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Aspek Kepuasan Kerja

Tabel 17 Uji Signifikansi Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Aspek Kepuasan Kerja

Kepemimpinan	Dimensi Kepuasan Kerja	Signifikan	Standardized Coefficients (Beta)	Adjustable R Square
<i>Idealized Influence (Attribute)</i>	Gaji	0,663	-0,032	
	Promosi	0,773	-0,021	
	Tunjangan	0,522	-0,050	
	Penghargaan	0,775	-0,023	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,992	0,001	
	Rekan Kerja	0,141	0,083	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,690	0,024	
	Komunikasi	0,847	0,013	
<i>Idealized Influence (Behavior)</i>	Gaji	0,044	0,219	
	Promosi	0,835	0,023	
	Tunjangan	0,439	0,090	
	Penghargaan	0,960	0,006	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,943	0,008	
	Rekan Kerja	0,339	0,080	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,210	0,114	
	Komunikasi	0,109	0,159	

Kepemimpinan	Dimensi Kepuasan Kerja	Signifikan	Standardized Coefficients (Beta)	Adjustable R Square
<i>Intellectual Stimulation</i>	Gaji	0,049	0,200	
	Promosi	0,451	0,076	
	Tunjangan	0,846	0,021	
	Penghargaan	0,928	0,010	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,877	-0,016	
	Rekan Kerja	0,142	0,115	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,547	-0,051	
	Komunikasi	0,477	0,066	
<i>Inspirational Motivation</i>	Gaji	0,794	0,027	
	Promosi	0,518	0,065	
	Tunjangan	0,569	0,062	
	Penghargaan	0,436	0,088	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,963	0,005	
	Rekan Kerja	0,727	0,027	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,168	0,117	
	Komunikasi	0,750	0,030	
<i>Individualized Consideration</i>	Gaji	0,353	0,071	
	Promosi	0,289	0,081	
	Tunjangan	0,064	0,152	
	Penghargaan	0,015	0,208	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,007	0,220	
	Rekan Kerja	0,710	-0,022	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,755	0,020	
	Komunikasi	0,816	-0,016	
<i>Contingent Reward</i>	Gaji	0,638	0,041	
	Promosi	0,025	0,197	
	Tunjangan	0,790	-0,025	
	Penghargaan	0,156	0,138	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,832	0,020	
	Rekan Kerja	0,349	-0,064	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,338	0,070	
	Komunikasi	0,377	0,071	
<i>Management by Exception (active)</i>	Gaji	0,066	-0,147	
	Promosi	0,657	0,035	
	Tunjangan	0,662	-0,037	
	Penghargaan	0,450	0,067	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,492	0,058	
	Rekan Kerja	0,484	0,043	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,380	0,059	
	Komunikasi	0,380	0,064	

Kepemimpinan	Dimensi Kepuasan Kerja	Signifikan	Standardized Coefficients (Beta)	Adjustable R Square
<i>Management by Exception (passive)</i>	Gaji	0,336	0,067	
	Promosi	0,523	0,044	
	Tunjangan	0,363	-0,068	
	Penghargaan	0,227	-0,093	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,168	-0,101	
	Rekan Kerja	0,255	-0,061	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,398	-0,049	
	Komunikasi	0,252	-0,073	
<i>Laissez Faire</i>	Gaji	0,006	-0,217	
	Promosi	0,139	-0,115	
	Tunjangan	0,463	-0,062	
	Penghargaan	0,004	-0,253	
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,025	-0,186	
	Rekan Kerja	0,624	0,030	
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,735	0,022	
	Komunikasi	0,002	-0,224	

Tabel 18 Uji Signifikansi Pengaruh Dimensi Kepemimpinan terhadap Aspek Kepuasan Kerja

Kepemimpinan	Dimensi Kepuasan Kerja	Signifikan	Standardized Coefficients (Beta)	Adjustable R Square
<i>Idealized Influence (attribute), Idealized Influence (behavior), Intellectual stimulation, Inspirational motivation, Individualized Considerations, Contingent Reward, Management by exception (active), Management by exception (passive), Laissez Faire</i>	Gaji	0,000	0,027	0,125
	Promosi	0,000	0,065	0,112
	Tunjangan	0,000	0,062	0,049
	Penghargaan	0,000	0,088	0,163
	Prosedur dan Aturan Kerja	0,000	0,005	0,089
	Rekan Kerja	0,000	0,027	0,042
	Pekerjaan Itu Sendiri	0,000	0,117	0,079
	Komunikasi	0,000	0,030	0,146

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap gaji. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,125. Secara parsial, *idealized influence (behavior)* dan

intellectual stimulation memiliki hubungan positif sebesar 0,219 dan 0,200. Sedangkan kepemimpinan *laissez faire* memiliki pengaruh negatif dengan gaji sebesar -0,217.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap promosi. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,112. Secara parsial *contingent reward* memiliki hubungan positif dengan promosi sebesar 0,197.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap tunjangan. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,049. Secara parsial, tidak ada dimensi kepemimpinan yang berhubungan dengan tunjangan.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap penghargaan. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,163. Secara parsial, *individualized consideration* memiliki hubungan positif dengan penghargaan sebesar 0,208 dan *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan penghargaan sebesar -0,253.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap peraturan dan prosedur kerja. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,089. Secara parsial, *individualized consideration* memiliki hubungan positif dengan peraturan dan prosedur kerja sebesar 0,220 dan *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan peraturan dan prosedur kerja sebesar -0,186.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap teman sekerja. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,042. Secara parsial, dimensi kepemimpinan tidak ada yang berhubungan dengan teman sekerja.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap pekerjaan itu sendiri. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,079. Secara parsial tidak ada dimensi kepemimpinan yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri.

Kepemimpinan transaksional, transformasional, dan *laissez faire* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap komunikasi. Besarnya pengaruh yang diberikan adalah 0,146. Secara parsial, kepemimpinan *laissez faire* memiliki hubungan negatif dengan komunikasi sebesar -0,224.

Pembahasan/Diskusi

Tabel 10 memperlihatkan bahwa nilai *mean* kepuasan kerja tertinggi berada pada cabang Tangerang (3,914), sedangkan terendah pada cabang Bekasi (3,612). Namun, dilihat dari komentar responden terhadap kepuasan kerja, karyawan Tangerang lebih banyak berkomentar negatif tentang kepuasan kerja, seperti jenjang karier tidak diiringi dengan kompensasi yang sesuai (responden no. 25), kurang puas karena birokrasi yang terlalu banyak (responden no. 39) (seperti diungkapkan responden no. 47, “terlalu banyak birokrasi di perusahaan ini sehingga menyulitkan kami untuk berkembang dan mencapai satu tujuan yaitu target.”), kesempatan promosi kenaikan jabatan kecil, sudah ditawarkan kenaikan tetapi hanya sekadar basi-basi (responden no. 59). Sedangkan komentar positif cabang Tangerang adalah, puas bekerja di perusahaan (responden no. 35 dan 36) dan menambah wawasan (responden no. 65).

Hasil penelitian kepuasan kerja pada cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor, menunjukkan adanya kesamaan untuk dua nilai *mean* terendah, yaitu aspek prosedur dan peraturan kerja, serta komunikasi. Tabel 13 menunjukkan komentar negatif mengenai prosedur kerja pada keempat cabang, seperti kutipan komentar cabang Cempaka Mas yang menyebutkan, *kadang-kadang birokrasinya tidak fleksibel* (responden no. 40). Komentar cabang Tangerang, yang menyebutkan *proses pencairan lama* (responden no. 45). Komentar cabang Bekasi, yang menyebutkan *harus bisa fleksibel dalam peraturan* (responden no. 45). Komentar cabang Bogor, yang menyebutkan *peraturan ngga efektif, jadinya pencairan lama* (responden no. 24). Sedangkan pada cabang Tangerang dan Bogor terdapat komentar negatif mengenai kurangnya komunikasi atasan kepada bawahan. Adapun komentar cabang Tangerang, tidak adanya komunikasi antara cabang dengan pos (responden no. 92).

Hasil penelitian cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor, menunjukkan adanya kepuasan kerja dengan nilai *mean* 3,729. Artinya karyawan keempat cabang tersebut cukup puas dengan apa yang diberikan oleh perusahaan. Melihat bahwa jumlah karyawan terbesar ada pada unit kerja *Marketing* dan *Collection* divisi KMB, menunjukkan divisi tersebut memberikan kontribusi pendapatan terbesar pada perusahaan, dengan target lebih besar berasal dari divisi elektronik. Mengingat pekerjaan *marketing* dan *collection* divisi KMB membutuhkan karyawan yang jujur,

manajemen lebih menginginkan merekrut karyawan berdasarkan referensi. Sedangkan promosi jabatan *coordinator* dan *supervisor* lebih diutamakan kandidat dari dalam. Hanya saja pada cabang Tangerang dan Bogor, promosi tidak berjalan efektif, seperti komentar responden no. 47 cabang Tangerang yang menyebutkan *jenjang karier macet*, atau *atasan pilih-pilih orang* serta komentar cabang Bogor, responden no. 38 yang menyebutkan, *gimana mau maju yang dekat atasan yang dipilih*.

Berdasarkan Tabel 8, gaya kepemimpinan atasan menurut responden di keempat cabang adalah penerapan kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sedangkan frekuensi penerapan perilaku *laissez faire* jarang dilakukan oleh atasan. Nilai *mean* dimensi kepemimpinan dapat terlihat dalam Tabel 9, yang menunjukkan bahwa aspek tertinggi adalah *inspirational motivational* dan dua nilai *mean* terendah adalah *management by exception passive* dan *laissez faire*. *Inspirational motivation* memiliki nilai *mean* tertinggi karena aturan dari manajemen yang mengharuskan seluruh cabang menjalankan ritual meneriakkan yel-yel yang dilanjutkan dengan *briefing* setiap pagi. Pada keempat cabang terdapat komentar positif, seperti cabang Tangerang, *memotivasi bagus, cepat memberi informasi baru* (responden no. 8). Komentar cabang Bekasi, *banyak memberikan masukan yang positif, mengajak bawahan untuk bertanggung jawab membantu menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi* (responden no. 38). Komentar cabang Cempaka Mas, *Sangat baik pada bawahan selalu memberikan motivasi kerja agar semangat dalam mencapai target yang diinginkan perusahaan* (responden no. 3). Komentar cabang Bogor, *menurut saya sudah cukup bagus, karena atasan saya selalu memberikan motivasi terhadap saya untuk maju* (responden no. 29). Ritual meneriakkan yel-yel dan *briefing* juga dilakukan pada perusahaan besar (seperti Wal-Mart, IBM, Ericsson), hal ini merupakan cara untuk meningkatkan motivasi dan menyatukan pekerjanya (Robbins & Judge, 2007). Sedangkan dua nilai *mean* terendah adalah *Management by exception* dan *laissez faire*, kedua kepemimpinan tersebut merupakan kepemimpinan yang *reactive* (Westlund, 2005).

Tabel 19 Hubungan Dimensi Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan	Dimensi Kepuasan Kerja								
	(angka B)								
	Gaji	Pro-mosi	Tun-jangan	Peng-hargaan	Peraturan dan Prosedur Kerja	Rekan Kerja	Pekerja-an Itu Sendiri	Komu-nikasi	Ke-puasan Kerja
Transformasional	0,435	0,306	0,428	0,472	0,364	0,269	0,276	0,308	0,382
Individualized Influence (Behavior)	0,219								
Individualized Consideration				0,208	0,220				0,133
Intellectual Stimulation	0,200								
Transaksional									
Contingent Reward		0,197							
Laissez Faire	-0,177			-0,308	-0,226			-0,291	-0,188

Dari kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire*, hanya kepemimpinan transformasional yang memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan seluruh aspek kepuasan kerja. Sedangkan *laissez faire* memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja dan dimensi gaji, penghargaan, prosedur dan aturan kerja, serta komunikasi. *Laissez faire* merupakan kepemimpinan yang paling pasif, serta merupakan perilaku kepemimpinan yang paling tidak efektif (Robbins & Judge, 2008). Stang's (dalam Westlund, 2005) menyatakan kepemimpinan *laissez faire* memberikan kepuasan kerja yang rendah pada bawahannya.

Dalam Tabel 9 terlihat *laissez faire* adalah aspek paling rendah pada keempat cabang. Hal ini sesuai dengan sifat *laissez faire*, yaitu kepemimpinan tidak efektif, yang memiliki pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam Tabel 9 termasuk sedang, artinya kepemimpinan transformasional cukup sering, begitu pula dengan transaksional yang sekali-sekali digunakan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kedua kepemimpinan tersebut memengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian terhadap aspek gaji menunjukkan bahwa dimensi kepemimpinan *idealized influence (behavioral)* dan *intellectual stimulation* berpengaruh terhadap Gaji. Gaji adalah kompensasi atas tanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu, dari pekerjaan pada tingkatan yang lebih tinggi (Wibowo, 2007). Mayoritas responden adalah staff *Marketing* dan *Collection* dengan hasil kerja berdasarkan target, sehingga memerlukan pemimpin yang dapat memberikan contoh berupa perilaku yang dapat meningkatkan target kerja. Sedangkan melalui dimensi kepemimpinan *intellectual stimulation*, pimpinan harus bisa mengarahkan bawahan untuk menyelesaikan masalah. Hal ini seperti komentar positif cabang Bekasi, yang menyebutkan *gaya kepemimpinannya yang tegas dan disiplin, peduli atas masalah yang terjadi pada bawahannya, memiliki rasa tanggung jawab yang sangat besar atas semua komitmennya, sangat cepat dalam menyelesaikan masalah sampai tuntas* (responden no. 3).

Aspek promosi dipengaruhi oleh dimensi *contingent reward*. Pendidikan sebagian besar responden adalah SMA. Promosi yang dilaksanakan PT X lebih kepada perekrutan dari dalam, sehingga lulusan SMA yang memiliki pencapaian target yang baik, dapat mengikuti promosi sebagai penghargaan dari atasan. Aspek promosi pada cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan dimensi kepemimpinan *contingent reward*. Penelitian Berson dan Linton (dalam Westlund, 2007) pada perusahaan telekomunikasi di Amerika menunjukkan dimensi kepemimpinan transformasional dan *contingent reward* memiliki hubungan dengan kepuasan karyawan. Humphreys (2002) menyarankan kepemimpinan transformasional yang kondusif tidak diberlakukan untuk semua kasus, dan dilengkapi dengan kepemimpinan transaksional, sehingga akan lebih baik hasilnya.

Aspek penghargaan dipengaruhi oleh *individualized consideration*. Seperti terlihat dalam komentar cabang Bogor, *bismillahirohmanirrohim, saya sangat tidak suka dengan gaya kerja bos yang sekarang menjabat di Bogor karena beliau tidak memikirkan bawahannya suka ngomongin orang di belakang, ngejelek-jelekin padahal kita ga pernah melakukan yang dituduh*, (responden no. 25). Komentar cabang Tangerang, *cenderung cuek dan cari aman sendiri, di mana ketika ada permasalahan, maka bawahan lebih banyak disudutkan, kurang bisa memberi solusi ketika ada masalah, kurang bisa menghargai hasil kerja bawahannya, cenderung berat sebelah* (responden no.

28). Melihat komentar tersebut, atasan harus dapat melihat kapasitas dan hasil kerja secara detail, sehingga bawahan merasa hasil kerjanya dihargai.

Aspek prosedur dan peraturan kerja dipengaruhi oleh *individualized consideration*. Pimpinan dalam menerapkan prosedur dan peraturan kerja harus melihat prosedur yang dijalankan di cabang secara menyeluruh, yaitu dengan melakukan evaluasi prosedur kerja, serta melihat kecakapan dan kebutuhan masing-masing bawahannya. Seperti komentar bawahan terhadap atasan pada cabang Bogor, *kadang tidak ada di tempat saat dibutuhkan, kurang memperhatikan pekerjaan yang saya lakukan sehingga saya tidak mengetahui perkembangan atau aturan baru yang ada* (responden no. 17).

Kepemimpinan transformasional memengaruhi seluruh aspek kepuasan kerja, sedangkan dimensi *idealized influence (behavior)* dan *intellectual stimulation* memengaruhi gaji. *Individualized consideration* memengaruhi penghargaan, sedangkan prosedur dan aturan kerja serta *contingent reward* memengaruhi promosi. Oleh sebab itu diperlukan intervensi untuk meningkatkan perilaku kepemimpinan transformasional, *idealized influence (behavioral)*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *contingent reward*. Salah satu intervensi yang dilakukan yaitu dengan melalui *training*, mencakup materi *coaching* dan *counseling*.

USULAN INTERVENSI

Alasan Pemberian *Training* Kepemimpinan

Menurut Pandji Anoraga (1998), keberhasilan pemimpin bergantung pada kemampuan memengaruhi pihak lain. Sedangkan kepemimpinan merupakan sesuatu yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi orang lain melalui komunikasi (baik langsung maupun tidak langsung), dengan maksud untuk menggerakkan orang lain agar bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin dengan penuh pengertian dan kesadaran.

Dalam kepemimpinan transformasional, pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan (Yukl, 2005). Menurut Bass, pemimpin mengubah dan memotivasi pengikut dengan membuat mereka lebih menyadari pentingnya hasil tugas, membujuk mereka untuk mementingkan kepentingan tim atau organisasi mereka dibandingkan dengan kepentingan pribadi, serta mengaktifkan kebutuhan

mereka yang lebih tinggi. Kesimpulan, kepemimpinan transformasional lebih meningkatkan motivasi dan kinerja pengikut (Yukl, 2005).

Contingent Reward dapat berupa penghargaan dari pimpinan karena tugas yang dilaksanakan, yaitu bonus, bertambahnya penghasilan, atau fasilitas (Suhendi & Anggara, 2010). Pengikut merasa puas dengan hasil kerjanya karena adanya perhatian dari atasan berupa penghargaan.

Peserta Pelatihan

Peserta pelatihan diberikan berdasarkan jabatan sebagai atasan yang ada di cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor, meliputi jabatan *Coordinator*, *Supervisor*, dan *Head*. Pemberian *training* berdasarkan jabatan dan departemen, supaya *coordinator* dalam departemen yang sama, dapat melakukan *sharing* pada saat *training*. Pemberian *training* ini tidak berdasarkan lama bekerja atau lama menjabat. Artinya, saat karyawan tersebut menjabat sebagai *coordinator*, juga dapat menjadi peserta *training*. Supaya *training* kepemimpinan dapat berjalan efektif, kegiatan ini diadakan setiap 3 bulan sekali, dengan evaluasi hasil *training* terhadap fungsi kepemimpinan yang dijalankan.

Tujuan dan Materi Pelatihan

Materi yang diberikan berhubungan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh atasan/pimpinan PT X. Pemberian materi kompetensi kepemimpinan bertujuan agar atasan dapat meningkatkan perilaku kepemimpinan transformasional, *idealized influence (behavioral)*, *intellectual stimulation*, *individualized consideration*, dan *contingent reward*. Berhasilnya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kepuasan kerja, sehingga *training* menjadi hal penting. *Training* juga dikhususkan untuk jabatan supervisor ke atas, seperti jabatan *Coordinator*, *Supervisor*, dan *Head*. Tema *training* berjudul *Supervisory Training*. Metode *training* yang diberikan berbasis kompetensi dan berhubungan dengan *idealized influence (attribute)*, *idealized influence (behavior)*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Tabel 20 Program Training

No.	Tujuan/Target Perilaku	Nama Materi & Metode Pelatihan
1	Peserta dapat berinteraksi dengan staf dengan cara yang dapat memberikan rasa keyakinan dalam pencapaian tujuan kerja	Materi A: <i>Building Trust</i> : Menunjukkan komitmen, berperilaku konsisten serta memberikan umpan balik secara tulus dan spesifik Metode: <i>role play</i>
2	Peserta dapat menetapkan standar kinerja yang tinggi untuk diri sendiri dan orang lain; memperkirakan tanggung jawab agar berhasil dalam menyelesaikan penugasan	Materi B: <i>Work Standards</i> : Menyusun kriteria dan prosedur kerja untuk mencapai kualitas dan produktivitas. Metode: 1. Penjelasan materi 2. Diskusi
3	Peserta dapat mengalokasikan wewenang pengambilan keputusan dan/atau tanggung jawab tugas pada orang yang sesuai untuk meningkatkan efektivitas staf	Materi B: <i>Delegating Responsibility</i> : Mengalokasikan wewenang pengambilan keputusan atau tanggung jawab tugas dalam area yang sesuai pada individu yang sesuai Metode: 1. Penjelasan materi 2. <i>Role play</i>
4	Peserta dapat Mengambil tindakan secara cepat untuk mencapai tujuan; mengambil tindakan untuk meraih sasaran melampaui yang disyaratkan bersikap proaktif	Materi: <i>Initiating Action</i> : Menerapkan ide baru atau solusi potensial tanpa menunggu tindakan dari orang lain Metode: 1. Penjelasan materi 2. Diskusi serta tanya jawab
5	Peserta dapat menyampaikan informasi dan ide-ide secara jelas melalui berbagai variasi media pada bawahan dan membantu mereka mengerti dan mengingat pesan yang disampaikan	Materi: <i>Communication</i> : Memperjelas tujuan dan pentingnya komunikasi: menekankan pada poin-poin utama; mengikuti alur yang logis. Metode: 1. Penjelasan materi 2. <i>Role play</i>
6	Peserta dapat memberikan bimbingan dan umpan balik secara berkala untuk mengembangkan bawahan, meningkatkan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau memecahkan masalah	Materi Coaching: Membina hubungan interpersonal yang baik dengan cara membuat bawahan merasa bernilai, dihargai, dan dilibatkan dalam diskusi-diskusi. Metode: <i>role play</i>

Materi dan program *training* kepemimpinan tersebut merupakan rancangan preventif yang tidak dilakukan pada PT X.

SIMPULAN

Kepuasan kerja karyawan cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor termasuk dalam kategori cukup puas. Aspek kepuasan kerja terbesar terdapat pada aspek promosi, pekerjaan itu sendiri, dan rekan kerja. Keadaan ini terlihat dari jumlah karyawan terbesar di divisi KMB yang mementingkan kejujuran, sehingga perusahaan lebih mengutamakan referensi untuk jabatan Marketing dan *Collection*. Aspek promosi yang dijalankan PT X cukup baik, dengan mengutamakan promosi dari dalam. Dengan kondisi pendidikan karyawan mayoritas SMA serta masa kerja atasan di bawah 3 tahun, karyawan merasa puas dengan pekerjaan saat ini dan juga diberikan kesempatan untuk meningkatkan karier. Dua terendah dari aspek kepuasan kerja adalah peraturan dan prosedur kerja, serta komunikasi. Bawahan merasakan birokrasi yang panjang serta kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan.

Kepemimpinan cabang Tangerang, Bekasi, Cempaka Mas, dan Bogor, memakai gaya transformasional dan sebagian transaksional, sedangkan *laissez faire* hanya sekali-sekali digunakan. Dimensi *inspirational motivation* memiliki nilai *mean* terbesar. Artinya, bawahan merasakan atasan lebih sering menggunakan dimensi *inspirational motivation*.

Kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Dimensi *individualized influence* dan *intellectual stimulation* memiliki pengaruh terhadap aspek gaji. Dimensi *contingent reward* memiliki pengaruh terhadap aspek promosi, dan dimensi *individualized consideration* memiliki pengaruh terhadap penghargaan.

Saran

Dengan banyaknya lulusan SMA dan promosi yang dilakukan dengan merekrut karyawan dari dalam, diperlukan kepemimpinan yang kuat dalam menjalankan bawahan agar sesuai dengan tujuan perusahaan. *Training* kepemimpinan dan hasil *training* kepemimpinan perlu ditindaklanjuti, mengingat kepemimpinan untuk lulusan SMA memerlukan waktu yang cukup lama. Atasan perlu memberikan *coaching* dan konseling pada bawahan yang dipromosikan sebagai pimpinan.

Komunikasi antara atasan dan bawahan perlu ditingkatkan agar bawahan mengetahui hal-hal yang harus diperbaiki, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Atasan juga dapat mengetahui kapasitas dari

bawahan dan dapat merencanakan kaderisasi berdasarkan hasil kerja, bukan berdasarkan kedekatan dengan atasan. Komunikasi ini juga berhubungan dengan prosedur dan aturan yang harus disampaikan kepada bawahan secara terperinci. Informasi yang disampaikan secara jelas pada bawahan dapat menghindari kesalahpahaman prosedur dan aturan kerja.

Sedangkan saran kepada penelitian selanjutnya yaitu, selain mengetahui apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional, dan *laissez faire* terhadap kepuasan kerja, dapat juga diteliti hambatan organisasi atau *blockage* terhadap kepuasan kerja serta hubungannya dengan *turnover* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. 2003. *A handbook of human resources management practice* (9th ed.). London: Kogan Page.
- As'ad, M. 1995. *Psikologi industri* (edisi revisi). Yogyakarta: Liberty.
- Barbuto, J. E. 2005. "Motivation and transactional, charismatic, and transformational leadership: A test of antecedents". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), (26-40).
- Bono, J. E., & Judge, T. A. 2004. "Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910.
- Castillo, J. X., & Cano, J. 2004. "Factors explaining job satisfaction among faculty". *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 65-74.
- Chang, S., & Lee, M. 2007. "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction". *Journal of The Learning Organization*, 14(2), 155-185.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. 2009. *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. New York: McGraw Hill.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 2008. *Behavior in organizations*. New Jersey: Pearson Education.
- Hamidifar, F. 2009. *A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran, Iran*. Diambil tanggal 11 Februari 2011 dari <http://www.iau.ac.ir/>.

- Hanggraeni, D. 2011. *Perilaku organisasi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, S. P. 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ho, J. S., Fie, D. Y., Ching, P.O., Keng, B.O. 2009. "Relationship between the full-range leadership and insurance salesperson's job satisfaction". *International Journal of Business and Management Science*, 2(1), 43-60.
- Humphreys, J. H. 2002. "Transformational leader behavior, proximity and successful services marketing". *Journal of Services Marketing*, 16(6), 487-502.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T. 2007. *Perilaku dan manajemen organisasi*. (Y.Dharma, Penerj.). Jakarta: Erlangga. (Karya asli diterbitkan tahun 1987).
- Jaussi, K., & Dionne, S. D. 2004. "Unconventional leader behavior, subordinate satisfaction, effort, and perception of leader effectiveness". *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(3), 15-26.
- Kim, S. 2002. "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership". *Public Administration Review*, 62(2), 231-41.
- Marie, A. L., & Williams O. 2004. "An empirical study of the effect of transformational and transactional leadership on motivation in the Jamaican environment (Jamaica Money Market Brokers)". Disertasi tidak diterbitkan. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University.
- Martin, C. A. & Bush, A. J. 2003. "The potential influence of organizational and personal variables on customer-oriented selling". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(2), 114-132.
- Munandar, A. S. 2001. *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta : Universitas Indonesia (UI-Press).
- Noor, J. 2011. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Prenada Media.
- Notoatmodjo, S. 2009. *Pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi*. (D. Angelica, Penerj.). Jakarta: Salemba Empat. (Karya asli diterbitkan tahun 1998).

- Robbins, S. P. 2001. *Organizational behavior*. (P. Hadyana, Penerj.). Jakarta: Prenhallindo. (Karya asli diterbitkan tahun 1989).
- Sarlito, S. 1999. *Psikologi sosial, individu dan teori-teori psikologi sosial*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Schmidt, S.W. 2007. "The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction". *Journal Human Resources Development Quarterly* 18(4), 481-498.
- Spector, P. E. 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, cause and consequences*. California: Sage Publication.
- Suhendi, H., & Anggara S. 2010. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Pustaka Setia.
- Sunjoyo. 2012. *The 3rd National Seminar of Form Manajemen Indonesia*. Diambil tanggal 19 April 2012 dari <http://www.sunjoyo.maranatha.edu/>.
- Sunyoto & Burhanudin. 2011. *Perilaku organisasional*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, E. 2011. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno, H., & Priansa, D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Trottier, T, Wart, M. V., & Wang X. 2008. "Examining the nature and significance of leadership in government organizations". *Journal ProQuest*, 68(2), 41-58.
- Westlund, S.G. 2007. "Retaining talent: Assessing relationship among project leadership styles, software developer job satisfaction, and turnover intentions". Disertasi tidak diterbitkan. Capella University.
- Wexley, K. N., & Yukl, G. 2005. *Perilaku organisasi dan psikologi personalia*. (M. Shobaruddin, Perj.). Jakarta: Rineka Cipta. (Karya asli diterbitkan tahun 1992).
- Wibowo. 2011. *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Yuan, H. C. 2007. "Employees' perception of managers' leadership style employees' motivation levels, and job satisfaction in Mainland China and Taiwan". Disertasi tidak diterbitkan, The University of The Incarnate Word.
- Yukl, G. 2005. *Kepemimpinan dalam organisasi* (S. Budi, Penerj.). Jakarta: PT Indeks, Gramedia. (Karya asli diterbitkan tahun 2001).

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281



BAB IV

Miela Cahyadi, J.P. Soebandono

***Peran Kepuasan Kerja dan
Komitmen Organisasi terhadap
Intensi Turnover (Studi pada
Karyawan PT X)***

LATAR BELAKANG

Allen (2008), Hameed dan Waheed (2011), Robbins dan Judge (2007), serta Wijayanti (2009) mengatakan salah satu isu paling kritis yang dihadapi organisasi saat ini adalah menjaga karyawan yang pantas mereka pertahankan. Karyawan merupakan elemen kunci organisasi, karena kesuksesan maupun kegagalan organisasi bergantung kepada kinerja karyawan. Malik, Danish, dan Munir (2011) mengatakan bahwa organisasi di seluruh dunia telah menyadari pentingnya memiliki karyawan yang ahli dan berteknologi sebagai keunggulan kompetitif, bahkan organisasi tidak segan-segan memberikan insentif yang lebih baik untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan tersebut. Namun situasi ekonomi saat ini membuat organisasi mengalami kesulitan untuk memiliki karyawan yang ahli dan berteknologi tinggi, karena jumlahnya yang terbatas dan karyawan tersebut juga diinginkan oleh kompetitor lain. Oleh karena itu, berbagai upaya dilakukan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang ahli dan berteknologi.

Kreisman (2002) menyebutkan bahwa karyawan bergabung atau tertarik kepada organisasi karena jenis pekerjaan, kesempatan karier, pengembangan kemampuan, peraturan organisasi, serta kesempatan untuk memperoleh finansial yang lebih baik. Namun pada kenyataannya, sering kali departemen *human resources* kurang memahami faktor-faktor yang mendasari keputusan karyawan untuk berhenti bekerja (Malik et al., 2011). Allen (2008) menambahkan bahwa setiap organisasi memerlukan pengertian lebih dalam untuk mengetahui alasan karyawan berhenti dan tetap bekerja di organisasi tersebut. Teet dan Meyer (dalam Malik et al., 2011) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai keinginan secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Xing dan Yang (2005, halaman 2) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai "*which reflects the (subjective) probability that an individual will change his or her job within a certain time period*" yaitu cerminan kemungkinan seseorang untuk berpindah pekerjaan pada periode tertentu. Cara mengukur tingkat *turnover* menurut Allen (2008) adalah dengan membagi rerata jumlah karyawan, dengan jumlah karyawan yang berhenti, kemudian dikalikan 100. Roseman (dikutip oleh Widjaja, Fulbertus, & Kusuma, 2008) menambahkan, jika tingkat *turnover* tahunan dalam suatu organisasi lebih dari 10%, tingkat *turnover* dalam organisasi tersebut termasuk kategori tinggi.

Menurut Naseem, Sheikh, dan Malik (2011), kepuasan karyawan memiliki peranan penting bagi kesuksesan organisasi, oleh karena itu penting bagi organisasi untuk mengerti bagaimana membuat karyawan tetap puas dan termotivasi untuk mencapai hasil yang luar biasa. Spector (1997: 2) mendefinisikan kepuasan kerja: “*global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various facets of the job*”. Kepuasan kerja sering kali dihubungkan dengan komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Eslami dan Gharakhani (2012) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasi, terutama faktor kesempatan promosi, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja yang disukai. Allen (2008) menjelaskan selain kepuasan kerja yang rendah, komitmen yang rendah juga memengaruhi intensi *turnover*.

PT X merupakan organisasi yang bergerak di bidang retail khususnya *mini market*. PT X didirikan pada tahun 2011 dan karyawan aktif pada bulan Agustus 2012 berjumlah 42 karyawan. Sebagai organisasi yang baru berdiri, PT X masih belum memiliki sistem manajemen sumber daya manusia yang terorganisasi, misalnya belum adanya peraturan organisasi, sistem *reward* dan *punishment*, program pelatihan dan pengembangan, *career path*, serta strategi untuk retensi karyawan. Selain itu PT X juga belum memiliki struktur penggajian atau kompensasi untuk setiap jenjang jabatan. *Turnover* karyawan juga terjadi pada PT X dengan tingkat *turnover* sebesar 41.30%. Datanya adalah sebagai berikut:

Bulan	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan yang berhenti
November 2011	6	
Desember 2011	6	3
Januari 2012	5	1
Februari 2012	4	1
Maret 2012	17	9
April 2012	25	4
Mei 2012	23	10
Juni 2012	24	5
Juli 2012	38	5
Agustus 2012	42	8

Jika tidak segera dilakukan penanganan terhadap *turnover* karyawan, PT X terancam tidak dapat meneruskan usahanya, karena dikhawatirkan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan tidak sesuai dengan pengembangan

perusahaan. Selain itu, *turnover* karyawan memiliki dampak besar bagi PT X, antara lain tingginya biaya rekrutmen yang dikeluarkan. Sampai dengan bulan Agustus 2012, biaya rata-rata yang diperlukan untuk merekrut seorang karyawan adalah Rp200.000,00, dan diperkirakan sampai dengan Desember 2012 akan menghabiskan dana 80 – 100 juta rupiah.

Pihak manajemen PT X menyadari pentingnya strategi untuk mengurangi tingkat *turnover*, terlebih dengan situasi kompetisi di bidang retail yang semakin tinggi. Salah satu strategi yang dilakukan adalah meningkatkan jumlah perekrutan karyawan, memberikan kompensasi yang sesuai dengan upah minimum regional tanpa sistem kompensasi berjenjang, serta memberikan program kesejahteraan karyawan, seperti pendaftaran Jamsostek dan asuransi kesehatan. Namun, menimbang tingginya angka *turnover*, strategi ini perlu dikaji kembali. Karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti faktor yang memengaruhi intensi *turnover* karyawan PT X. Penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan PT X, serta strategi untuk menurunkan intensi *turnover* tersebut.

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2009), kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu dan mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek pekerjaan yang sesuai dengan keinginan karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat absensi, semangat kerja, produktivitas, prestasi kerja, dan masalah lainnya. Spector (1997:2) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "*global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various facets of the job*" yang diartikan sebagai keseluruhan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya ataupun hal-hal yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah suatu pernyataan sikap atau reaksi emosi individu yang menggambarkan tingkat perasaan senang atau positif terhadap pekerjaannya.

Faktor-faktor kepuasan kerja berperan dalam memberikan kepuasan kepada karyawan (meskipun hal ini bergantung pada individu masing-masing). Kepuasan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya

dipengaruhi oleh beberapa aspek, yaitu dari pekerjaan itu sendiri, organisasi, dan dari dalam diri karyawan (Jackson, Schuler, & Werner, 2009). Sedangkan Robbins dan Judge (2009) menjelaskan beberapa faktor kepuasan kerja, yaitu kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, serta rekan sekerja yang mendukung. Kerja yang secara mental menantang maksudnya karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai seberapa baik pekerjaan yang telah dilakukan. Pada kondisi tantangan tersebut, kebanyakan karyawan mengalami kesenangan dan kepuasan (Robbins & Judge, 2009). Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Luthans (2006), bahwa pekerjaan merupakan sumber utama kepuasan. Umpan balik dari pekerjaan dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan.

Komitmen Organisasi

Greenberg dan Baron (2003) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan kesediaan individu untuk melibatkan dirinya dalam jangka waktu yang panjang pada organisasi dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi tersebut. Robbins dan Judge (2009) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah keadaan ketika karyawan memihak pada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi didefinisikan Wayne, Shore, dan Liden (1997) sebagai kekuatan relatif pengenalan pada keterlibatan dalam diri seseorang pada organisasi tertentu. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen organisasi adalah ikatan antara individu dengan organisasinya yang dengan sengaja dipertahankan dengan melibatkan diri dalam kegiatan organisasi demi mencapai tujuan dan kepentingan organisasi.

Meyer, Allen, dan Smith (dalam Yudaningsih, 2011) menyebutkan bahwa komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen, yaitu (a) *affective commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi dan karena adanya ikatan emosional, (b) *continuance commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan lain, atau karena tidak menemukan pekerjaan lain, serta (c) *normative commitment*, timbul dari nilai-nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran

bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Intensi Turnover

Robbins dan Judge (2009, p. 63) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai “*voluntary and involuntary permanent withdrawal from an organization*”, artinya penarikan diri secara sukarela atau terpaksa, secara tetap dari sebuah organisasi. Menurut Bigliardi, Petroni, & Dormio (2005), keinginan seseorang untuk berhenti menggambarkan peluang orang tersebut untuk tetap tinggal atau meninggalkan organisasi. Allen (2008) mendefinisikan intensi *turnover* sebagai keinginan untuk berhenti bekerja merupakan refleksi kemungkinan seseorang akan berganti profesi pada periode waktu tertentu. Rivai dan Sagala (2009, p. 238) mengatakan bahwa intensi *turnover* adalah “keinginan pekerja untuk berhenti dari perusahaan karena pindah ke perusahaan lain”. Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti mengambil kesimpulan bahwa *turnover* adalah pemutusan hubungan kerja antara karyawan dengan organisasi, baik yang didasari oleh keinginan pribadi maupun atas keinginan organisasi. Sedangkan intensi *turnover* adalah keinginan karyawan untuk berpindah kerja atau keluar organisasi.

METODE PENELITIAN

Subjek penelitian ini adalah 41 karyawan PT X yang bekerja di cabang Bulungan (78%) dan Cibubur (22%). Sebagian besar subjek berjenis kelamin pria (61%, SD = 0,49), mayoritas berusia 18-20 tahun (46%, SD = 0,85), berpendidikan SMU atau sederajat (85%, SD = 0,57), dan bertempat tinggal sendiri, baik kos maupun kontrak rumah (46%, SD = 0.82). Sebagian besar subjek memiliki jabatan *Store Crew* (98%, SD = 0.46), merupakan karyawan kontrak (51%, SD = 0.50), dan mayoritas memiliki masa kerja bekerja 0 – 3 bulan (56%, SD = 1.13).

Penelitian ini menggunakan metode uji regresi, untuk melihat pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*. Kepuasan kerja merupakan *independent variable* pertama (IV₁) yang diartikan sebagai reaksi emosi individu yang menggambarkan tingkat perasaan puas, senang, dan sejahtera terhadap pekerjaannya. Misalnya situasi kerja, penyesuaian diri dan hubungan antara para pekerja, serta kerja sama antara pimpinan dengan bawahan dan antara sesama karyawan yang dapat memuaskan kebutuhannya. Komitmen organisasi merupakan *independent variable* kedua

(IV₂). Diartikan sebagai ikatan antara individu dengan organisasinya, yang dengan sengaja dipertahankan dengan melibatkan diri dalam kegiatan organisasi demi mencapai tujuan dan kepentingan organisasi. Sedangkan intensi *turnover* merupakan *dependent variable* (DV) yang diartikan sebagai keluarnya karyawan dari organisasi, baik inisiatif diri sendiri maupun oleh organisasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah 41 karyawan yang bekerja di PT X dengan gambaran umum sebagai berikut, berdasarkan jenis kelamin, subjek penelitian berjenis kelamin pria sejumlah 25 orang (61%), dan berjenis kelamin wanita sejumlah 16 orang (39%). Berdasarkan usia, subjek termasuk usia produktif dengan subjek berusia 18-20 tahun sejumlah 19 orang (46.3%), 21-24 tahun sejumlah 13 orang (31.7%), 24-26 tahun sejumlah 8 orang (19.5%), dan 27-30 tahun sejumlah 1 orang (2.4%), sehingga mayoritas subjek penelitian berusia 18 – 20 tahun (46.3%). Berdasarkan agama, subjek yang beragama Islam sejumlah 38 orang (92.7%), beragama Kristen sejumlah 2 orang (4.9%), dan beragama Katolik sejumlah 1 orang (2.4%), sehingga mayoritas subjek penelitian beragama Islam (92.7%).

Berdasarkan pendidikan, subjek yang memiliki pendidikan terakhir SMU atau sederajat sejumlah 35 orang (85.4%), diploma sejumlah 3 orang (7.3%), dan sarjana sejumlah 3 orang (7.3%), sehingga mayoritas subjek penelitian berpendidikan terakhir SMU dan sederajat (85.4%). Berdasarkan status perkawinan, subjek yang tidak kawin sejumlah 40 orang (97.6%) dan kawin sejumlah 1 orang (2.4%). Berdasarkan jabatan, subjek penelitian yang memiliki jabatan *Store Crew* sejumlah 40 orang (97.6%) dan asisten *Store Manager* sejumlah 1 orang (2.4%), sehingga mayoritas subjek penelitian berjabatan *Store Crew* (97.6%). Berdasarkan lokasi kerja, subjek penelitian yang ditempatkan di Bulungan sejumlah 32 orang (78%) dan di Cibubur sejumlah 9 orang (22%).

Berdasarkan status karyawan, subjek penelitian yang berstatus sebagai karyawan *on the job training* berjumlah 20 orang (48.8%) dan berstatus sebagai karyawan kontrak berjumlah 21 orang (51.2%). Berdasarkan masa kerja, subjek penelitian yang memiliki masa kerja 0–3 bulan berjumlah 23 orang (56.1%), 4–6 bulan berjumlah 9 orang (22%), 7–9 bulan berjumlah

2 orang (4.9%), dan 10-12 bulan berjumlah 7 orang (17.1%), sehingga mayoritas subjek penelitian memiliki masa kerja 0 – 3 bulan (56.1%). Terakhir, berdasarkan tempat tinggal, subjek yang tinggal sendiri berjumlah 13 orang (31.7%), tinggal bersama orang tua berjumlah 14 orang (34.1%), dan lainnya seperti kos bersama teman berjumlah 14 orang (34.1%).

Uji Statistik

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah distribusi data yang didapatkan mengikuti atau mendekati hukum sebaran normal baku dari Gauss. Jika data yang diuji memiliki nilai $p > 0,05$, data normal dan dapat dijadikan data penelitian (Nisfianoor, 2009). Berdasarkan uji normalitas residual dengan menggunakan metode *one-sample* Kolmogorov-Smirnov diperoleh nilai $p = 0.944$ serta pada grafik Normal P-P *Plot of regression standardized* residual titik-titik menyebar sekitar garis dan mengikuti garis diagonal. Nilai p lebih dari 0.05, sehingga dapat dikatakan bahwa data tersebut dan data dianggap dapat mewakili populasi dan dapat diuji dengan teknik statistis parametrik (Nisfianoor, 2009).

Uji linearitas dilakukan untuk mengetahui data yang digunakan, apakah menggunakan data linear atau tidak. Jika data yang diuji memiliki nilai $F > 0,05$, data tersebut linear (Nisfianoor, 2009). Berdasarkan uji linearitas Anova terhadap variabel kepuasan kerja diperoleh nilai $F = 6,395$, sedangkan uji linearitas Anova terhadap variabel komitmen organisasi diperoleh nilai $F = 1,006$. Nilai $F > 0,05$, sehingga data merupakan regresi linier. Uji kolinearitas dilakukan untuk mengetahui hubungan antarvariabel bebas. Jika nilai VIF (Varian Infoalting Factor) ≤ 10 , tidak akan terjadi kolinearitas. Berdasarkan uji kolinearitas diperoleh nilai $VIF = 15.228 > 10$, artinya terjadi multikolinearitas antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sehingga variabel komitmen organisasi merupakan variabel moderator antara kepuasan kerja dan intensi *turnover*.

Kepuasan Kerja

Pengukuran variabel kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan instrumen yang telah diadaptasi oleh Ristiana dan Suyasa (2012), yang terdiri dari sembilan dimensi, yaitu *pay, promotion, supervision, fringe benefit, contingent rewards, operating conditions, coworkers, nature of work, dan communication*. Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh Ristiana dan Suyasa (2012), diperoleh koefisien Alpha sebesar 0.963. Namun,

berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti terhadap partisipan, diperoleh koefisien Alpha sebesar 0.961. Nilai koefisien Alpha lebih besar dari 0.5, sehingga data yang diperoleh terkategori reliabel.

Tabel 1 Hasil uji reliabilitas dimensi kepuasan kerja

Dimensi	Nilai Koefisien Alpha
Pay	0.795
Promotion	0.827
Supervision	0.906
Fringe Benefit	0.746
Contingent rewards	0.821
Operating conditions	0.590
Coworkers	0.733
Nature of work	0.672
Communication	0.705

Berdasarkan data penelitian, diperoleh rata-rata skor minimum subjek adalah 2,29 dan skor maksimum 5,48. Sedangkan skor rata-rata subjek penelitian adalah 3,84 (SD=0,717), yang diperoleh dari penjumlahan rata-rata seluruh dimensi dibagi dengan jumlah dimensi. Rata-rata skor empiris adalah 3, sehingga dapat dikatakan subjek penelitian memiliki kepuasan kerja tinggi. Data ini juga menunjukkan bahwa subjek penelitian memiliki sikap atau reaksi positif terhadap pekerjaannya.

Tabel 2 Deskriptif hasil kepuasan kerja

Dimensi	Nilai Minimum	Nilai Maksimum	Mean	Kategori
Pay	1,50	5,25	3,60	Tinggi
Promotion	1,75	5,75	3,82	Tinggi
Supervision	1,25	6,00	3,90	Tinggi
Fringe Benefit	1,50	5,25	3,55	Tinggi
Contingent rewards	2,00	6,00	3,70	Tinggi
Operating conditions	2,50	5,25	3,85	Tinggi
Coworkers	2,50	5,75	4,10	Tinggi
Nature of work	2,25	5,75	4,01	Tinggi
Communication	2,33	5,33	4,05	Tinggi
Kepuasan kerja	2,29	5,48	3,84	Tinggi

Komitmen Organisasi

Pengukuran variabel kepuasan kerja dilakukan dengan menggunakan instrumen yang telah diadaptasi oleh Ristiana dan Suyasa (2012), yang terdiri dari tiga dimensi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh Ristiana dan Suyasa (2012) untuk masing-masing dimensi dengan koefisien Alpha adalah sebagai berikut, (a) *affective commitment* = 0.697, (b) *continuance commitment* = 0.712, dan (c) *normative commitment* = 0.656. Sedangkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti menghasilkan koefisien Alpha sebesar 0.941. Nilai koefisien Alpha lebih besar dari 0.5, sehingga data yang diperoleh termasuk kategori reliabel.

Tabel 3 Hasil uji reliabilitas dimensi komitmen organisasi

Dimensi	Nilai koefisien alpha
Affective commitment	0.795
Continuance commitment	0.822
Normative commitment	0.828

Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh skor minimum subjek adalah 1,96 dan skor maksimum 5,54. Sedangkan skor rata-rata subjek penelitian adalah 3,75 (SD=0,817) yang diperoleh dari menjumlahkan rata-rata seluruh dimensi dibagi dengan jumlah dimensi. Ditinjau dari rata-rata skor empiris yaitu 3,5, sehingga dapat dikatakan bahwa subjek penelitian memiliki komitmen organisasi yang cenderung tinggi. Data ini juga menunjukkan bahwa subjek penelitian memiliki ikatan dengan perusahaan.

Tabel 4 Deskriptif hasil komitmen organisasi

Dimensi	Nilai minimum	Nilai maksimum	Mean	Kategori
Affective commitment	1,83	5,17	3,54	Tinggi
Continuance commitment	1,83	5,67	3,78	Tinggi
Normative commitment	1,60	5,80	3,93	Tinggi
Komitmen organisasi	1,96	5,54	3,75	Tinggi

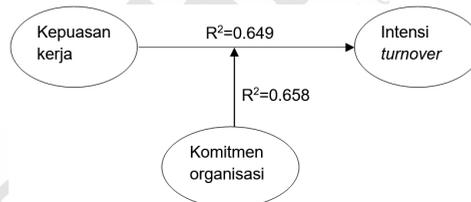
Intensi Turnover

Pengukuran intensi *turnover* menggunakan instrumen yang diadaptasi oleh Ristiana dan Suyasa (2012). Hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh Ristiana dan Suyasa (2012) memperoleh koefisien Alpha sebesar 0.950, tetapi berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan oleh peneliti memperoleh

koefisien Alpha sebesar 0.877. Berdasarkan hasil penelitian, maka diperoleh rerata skor minimum subjek adalah 1,00 dan skor maksimum 5,38. Skor rerata empirik pada dimensi ini adalah 2,97 (SD=1,267). Dilihat dari skor rerata hipotetik yakni 3,5, dapat ditarik kesimpulan bahwa rata-rata subjek penelitian memiliki intensi *turnover* cenderung rendah. Data ini memiliki arti bahwa subjek tidak memiliki keinginan untuk berpindah kerja. Hasil ini tidak sesuai dengan pendapat Subjek II yang menyatakan bahwa dirinya telah memiliki intensi untuk berpindah kerja dan melamar ke perusahaan lain.

Uji Regresi

Pengujian dilakukan dengan melakukan analisis regresi pada program SPSS. Analisis dilakukan dengan membandingkan IV, yaitu kepuasan kerja sebagai IV dan komitmen organisasi sebagai M dengan DV, yaitu intensi *turnover*. Analisis regresi yang diuji dalam penelitian ini adalah, (a) ada pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi *turnover* karyawan di PT X, dan (b) ada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* karyawan di PT X. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa adanya pengaruh untuk kedua uji analisis tersebut.



Gambar 1 Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*

INTERVENSI

Latar Belakang Intervensi

Program intervensi dilakukan berdasarkan data penelitian yang didapatkan dari subjek penelitian dan analisis data. Berdasarkan uji regresi disimpulkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi intensi *turnover* karyawan PT X. Namun kepuasan kerja yang dimodulasi oleh komitmen organisasi berpengaruh lebih besar dibandingkan masing-masing variabel terhadap intensi *turnover*. Faktor kepuasan kerja yang memiliki rerata skor paling rendah adalah dimensi kompensasi pelengkap (*fringe benefit*), sedangkan faktor komitmen organisasi yang memiliki rerata skor paling rendah komitmen afektif

(*affective commitment*). Oleh karena itu, program intervensi yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah penyusunan kompensasi pelengkap dan juga meningkatkan komitmen afektif karyawan PT X.

Pelaksanaan Intervensi

Program intervensi dilakukan mulai 8 – 26 November 2012, yang dilakukan sesuai langkah penetapan upah oleh Samsudin (2005) dan Dessler (2007), serta disesuaikan dengan kebutuhan dan preferensi manajemen PT X. Adapun ringkasan kegiatan intervensi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5 Pelaksanaan penelitian dan program intervensi

Tanggal pelaksanaan	Aktivitas yang dilakukan
5 – 10 September 2012	Pengambilan data melalui wawancara
16 Oktober – 5 November 2012	Pengambilan data melalui kuesioner
5 – 6 November 2012	Pengolahan data melalui SPSS
8 – 14 November 2012	Survei kompensasi
12 – 15 November 2012	Evaluasi jabatan
16 – 26 November 2012	Penyusunan sistem kompensasi
26 November 2012	Penetapan taraf pembayaran

Survei Kompensasi

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang retail, khususnya *convenience store*, sehingga survei dilakukan terhadap perusahaan retail, berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan HRD maupun karyawan. Dari wawancara diperoleh gambaran kompensasi untuk 12 perusahaan retail yang disurvei, yaitu memiliki 4 sampai dengan 7 jenjang jabatan dengan istilah yang berbeda-beda dan disesuaikan dengan jenjang karier di perusahaan tersebut. Sedangkan sistem kompensasi yang diberikan pada umumnya terdiri dari gaji pokok, tunjangan jabatan, insentif penjualan atau bonus, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, Jamsostek, lembur, tunjangan makan, tunjangan kehadiran, rekreasi (*outing*), tunjangan hari besar, dan tunjangan transportasi. Besar dan jenis kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan jenjang jabatan dan kebijakan perusahaan, tetapi tidak lebih rendah dari upah minimum yang berlaku dan ketentuan pemerintah lainnya.

Evaluasi Jabatan

Pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan intuitif, dengan memutuskan bahwa satu pekerjaan adalah lebih penting dari pekerjaan lain (Dessler, 2007). Jenjang jabatan yang dimiliki oleh PT X terdiri dari dua jenjang, yaitu *Store Crew* dan *Store Manager*. *Store Crew* bertanggung jawab untuk mengerjakan semua kegiatan operasional, mulai dari menjaga kerapian toko, menyusun barang, serta menyiapkan makanan dan minuman cepat saji. Sedangkan *Store Manager* bertanggung jawab terhadap keuangan toko, termasuk memproses transaksi jual beli, memastikan kelancaran kegiatan operasional, serta membuat laporan keuangan dan operasional toko.

Peneliti menemukan adanya kompleksitas pekerjaan yang cukup besar untuk jabatan *Store Crew*. Selain itu, jenjang jabatan yang dimiliki belum menggambarkan jenjang karier yang memadai. Oleh karena itu, peneliti mengusulkan adanya revisi jenjang jabatan. Peneliti kemudian mengusulkan agar jabatan dalam PT X terdiri dari 5 (lima) jenjang jabatan, yaitu *Store Crew*, *Sr. Store Crew*, *Coordinator*, *Ast. Store Manager*, dan *Store Manager* dengan tugas dan tanggung jawab sebagai berikut.

Tabel 6 Deskripsi jabatan setelah program intervensi

Jabatan	Tugas utama
Store Crew	Menjaga kebersihan toko serta memastikan ketersediaan barang di gondola
Sr. Store Crew	Terdiri dari: a. Kasir, bertanggung jawab terhadap proses transaksi pembelian serta kesesuaian data penjualan dengan uang yang diterima (tunai/debit/kartu kredit/dsb) b. Beverage, bertanggung jawab mesin-mesin minuman cepat saji c. Kitchen, bertanggung jawab atas ketersediaan makanan cepat saji
Coordinator	Memastikan ketersediaan barang atau persediaan lainnya yang dibutuhkan, memastikan mesin beroperasi dengan baik, serta memberikan contoh dan mendampingi karyawan baru
Ast. Store Manager	Mengelola seluruh perlengkapan toko serta membantu Store Manager dalam pengelolaan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya di dalam toko
Store Manager	Bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan toko termasuk pengelolaan sumber daya dan keakuratan data seperti data penjualan, data absensi, dsb

Pengelompokan Jabatan

Tahap selanjutnya adalah mengelompokkan pekerjaan serupa ke dalam tingkatan pembayaran. Berdasarkan jenjang jabatan yang telah direvisi, serta mempertimbangkan kompleksitas pekerjaan dan tanggung jawab karyawan, jenjang jabatan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu jabatan yang mengerjakan pekerjaan operasional dan jabatan yang melakukan fungsi pengawasan. Jabatan yang mengerjakan pekerjaan operasional terdiri dari jabatan *Store Crew* dan *Sr. Store Crew*, sedangkan jabatan yang melakukan fungsi supervisi terdiri dari jabatan *Coordinator*, *Ast. Store Manager*, dan *Store Manager*. Dalam tahap penelitian ini diketahui bahwa kejelasan peran, fungsi, dan tanggung jawab karyawan, merupakan hal penting yang dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih maksimal. Pembagian peran dapat memberikan keadilan karyawan, karena karyawan mendapatkan kompensasi sesuai peran, fungsi dan tanggung jawabnya dalam perusahaan. Pembagian jenjang jabatan ini kemudian dijadikan dasar untuk menetapkan besarnya upah berikut komponen kompensasi lainnya.

Tabel 7 Pengelompokan jabatan

Operasional	Supervisi
<ul style="list-style-type: none">• Store Crew• Sr. Store Crew	<ul style="list-style-type: none">• Coordinator• Ast. Store Manager• Store Manager

Penyusunan Sistem Kompensasi

Setelah mengelompokkan jenjang jabatan, selanjutnya peneliti berdiskusi dengan H.R. *Manager* guna menentukan sistem kompensasi yang tepat untuk diterapkan di PT X. Disepakati bahwa upah terendah adalah upah minimum regional yang berlaku dan upah tertinggi merujuk pada struktur upah staf yang berlaku. Merujuk pada hasil survei kompensasi, sistem kompensasi yang selama ini diterapkan oleh PT X kurang menarik minat pelamar dan kurang kompetitif jika dibandingkan dengan perusahaan retail lainnya. Oleh karena itu perlu dilakukan perbaikan sistem kompensasi dengan mempertimbangkan beban biaya operasional yang ditanggung perusahaan, survei sistem kompensasi perusahaan sejenis, peraturan pemerintah yang berlaku, dan keinginan perusahaan untuk menyejahterakan karyawannya.

Ringkasan pembahasan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8 Rangkuman notula rapat

Tanggal pertemuan	Agenda pertemuan	Hasil pertemuan
16 November 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Pemaparan hasil penelitian • Pemaparan hasil survei kompensasi • Usulan komponen kompensasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Menyepakati komponen kompensasi • UMR yang digunakan mengacu pada UMR setempat • Komponen kompensasi mengacu pada level jabatan dan status karyawan
November 2012	Menetapkan besaran setiap komponen kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> • Usulan besaran gaji pokok, tunjangan jabatan, dan tunjangan makan • Penetapan fasilitas asuransi kesehatan dan jamsostek
22 November 2012	Menetapkan besaran setiap komponen kompensasi	Penetapan besaran gaji pokok, tunjangan jabatan, tunjangan makan, asuransi kesehatan, jamsostek, dan komisi penjualan

Program Kerja Departemen *Human Resources*

Penyusunan sistem kompensasi merupakan program intervensi yang ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, tetapi program ini akan lebih efektif jika didukung dengan program kerja lainnya. Setelah sistem kompensasi tersusun, selanjutnya peneliti berdiskusi dengan H.R. *Manager* terkait penyusunan program kerja yang berfokus pada peningkatan komitmen afektif karyawan terhadap perusahaan.

Tujuan utama dari program kerja bagian *recruitment* adalah menciptakan komitmen afektif dengan kandidat yang akan melamar di PT X. Sehingga program kerja *Recruitment* fokus untuk mencari kandidat yang berkualitas, memiliki potensi untuk dikembangkan, serta berpotensi kecil berpindah kerja. Bagian ini juga difokuskan untuk menciptakan *image* perusahaan yang baik untuk menarik perhatian dan minat kandidat bekerja di PT X. Oleh karena itu, program kerja yang akan dilakukan meliputi (a) penerapan standar seleksi, (b) *company profile* dan *company branding*, (c) rekrutmen massal, dan (d) perencanaan karyawan (*man power planning*). Dampak yang diharapkan dari program kerja ini adalah terbentuknya komitmen afektif antara kandidat dengan perusahaan sebelum karyawan tersebut bergabung. Hal yang perlu diperhatikan dari dampak negatif dari program kerja ini

adalah ketaksesuaian antara persepsi dan harapan kandidat terhadap PT X, dengan kenyataan yang didapatkan ketika karyawan tersebut bergabung dengan PT X. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan, khususnya HRD, agar memberikan keterangan jelas dan tidak berlebihan terkait situasi dan lingkungan kerja di PT X kepada kandidat.

Program kerja *Operational* difokuskan untuk memiliki hubungan ketenagakerjaan yang baik dengan karyawan. Oleh karena itu, program kerja yang dilakukan meliputi (a) pencatatan data administrasi karyawan yang akurat, (b) menerapkan kebijakan secara adil kepada seluruh karyawan, (c) membuat jalur komunikasi yang memungkinkan karyawan untuk memberikan aspirasi, dan (d) membuat kebijakan yang mengutamakan aspirasi serta kesejahteraan karyawan. Terakhir, bagian ini diharapkan dapat mewakili perusahaan untuk menjelaskan iktikad baik perusahaan dalam setiap kebijakannya kepada karyawan. Dampak yang diharapkan dari program kerja ini adalah karyawan merasa dihargai dan dilibatkan oleh manajemen PT X sehingga komitmen afektif yang dimiliki dapat meningkat dan tidak terbentuknya serikat pekerja.

Program kerja *Development* fokus untuk memberikan kesempatan yang adil dan merata bagi semua karyawan untuk mengembangkan kariernya, serta memberikan keterampilan yang diperlukan bagi karyawan. Lebih lanjut, bagian ini juga diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menantang dan kondusif bagi karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk tetap bekerja di PT X. Program kerja yang disusun juga berbasis pada kompetensi (*competency based*), sehingga dampak yang diharapkan dari program kerja ini adalah karyawan merasakan kepedulian manajemen terhadap pengembangan diri karyawan, sehingga komitmen afektif karyawan dapat meningkat. Selain itu diharapkan pula karyawan dapat tumbuh dan berkembang selama bekerja di PT X, sehingga komitmen afektif meningkat dan intensi *turnover* berkurang.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa pertama, kepuasan kerja subjek penelitian tergolong tinggi atau dengan kata lain karyawan PT X merasa puas bekerja di PT X. Jika ditinjau lebih lanjut, subjek penelitian merasa paling puas terhadap rekan kerja atau dengan kata lain subjek merasa puas dengan atasan, bawahan, dan rekan sekerja lainnya

yang dimiliki. Sedangkan subjek penelitian merasa paling tidak puas dengan kompensasi pelengkap atau dengan kata lain subjek penelitian merasa tidak puas terhadap tunjangan yang diberikan oleh PT X.

Kedua, komitmen organisasi subjek penelitian tergolong tinggi atau dengan kata lain, karyawan PT X tidak memiliki komitmen terhadap PT X. Jika ditinjau lebih lanjut, komitmen organisasi yang dimiliki oleh subjek penelitian adalah komitmen normatif dan komitmen yang paling tidak dimiliki oleh subjek penelitian adalah komitmen afektif. Sehingga dapat disimpulkan bahwa subjek penelitian bekerja di PT X karena merasa perlu bekerja di PT X dan akan berpindah kerja jika mendapatkan pekerjaan lain. Subjek juga cenderung tidak memiliki keterikatan emosional, identifikasi, dan tidak ingin terlibat karyawan dalam perusahaan.

Ketiga, intensi *turnover* subjek penelitian tergolong rendah atau dengan kata lain subjek penelitian tidak memiliki keinginan untuk berpindah kerja ataupun berhenti dari PT X. Sedangkan berdasarkan analisis data tambahan, diketahui bahwa jenis kelamin dan lokasi kerja memengaruhi intensi *turnover*, sedangkan masa kerja, usia, pendidikan, agama, status karyawan, status perkawinan, tempat tinggal, dan jabatan tidak memengaruhi intensi *turnover* karyawan. Berdasarkan uji regresi, disimpulkan bahwa kepuasan kerja yang dimodulasi oleh komitmen organisasi akan lebih berpengaruh terhadap intensi *turnover* daripada kepuasan kerja itu sendiri.

Program intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengusulkan sistem kompensasi pelengkap yang dianggap adil oleh karyawan, menunjukkan penghargaan perusahaan terhadap karyawannya, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada penurunan intensi *turnover* karyawan. Selain itu, disusun pula program kerja departemen *Human Resources* yang berfokus pada karyawan. Dengan program kerja ini, komitmen karyawan terhadap PT X diharapkan meningkat, sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya, serta mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap bekerja di perusahaan. Menimbang singkatnya waktu penelitian, kedua intervensi yang disusun dalam penelitian ini belum dapat dikaji efektivitasnya terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta penurunan intensi *turnover*. Oleh karena itu, peneliti akan terus berkoordinasi dengan departemen *Human Resources* terkait pengukuran efektivitas program intervensi di kemudian hari.

Diskusi

Tingkat *turnover* di PT X dari bulan Januari sampai Agustus 2012 mencapai 50%, yang dapat dikategorikan tinggi. Hal ini berdasarkan data U.S National (dalam Robbins & Judge, 2009), yang menunjukkan rata-rata *turnover* di Amerika Serikat adalah 3% per bulan atau 36% per tahun. Selain itu, tingkat *turnover* PT X juga mendukung penelitian Alfian (2008), bahwa bidang retail merupakan bidang usaha dengan tingkat *turnover* tinggi. Tingkat *turnover* juga berdampak pada tingginya biaya rekrutmen dan rendahnya keahlian karyawan. Bahkan PT X terancam tidak dapat meneruskan usahanya karena jumlah tenaga kerja yang dimiliki saat ini kurang dari jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Situasi ini sesuai dengan pendapat Ali (*no date*) dan Drake International (*no date*), yang mengatakan bahwa tingginya angka *turnover* dapat menghancurkan organisasi, dan secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kondisi keuangan organisasi. Kekhawatiran Departemen *Human Resources* memperkuat pendapat Allen (2008) yang mengatakan bahwa upaya menurunkan keinginan karyawan berhenti bekerja merupakan tantangan besar bagi organisasi, terutama untuk departemen *human resources* di setiap negara.

Menurut Malik et al. (2011), departemen *human resources* kurang memahami faktor-faktor yang memengaruhi keputusan karyawan untuk berhenti bekerja. Hal ini juga dialami oleh departemen *human resources* di PT X, sehingga peneliti melakukan studi tentang intensi *turnover* di PT X. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa intensi kepuasan kerja dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berdasarkan data deskriptif, diketahui bahwa kepuasan kerja subjek berkategori tinggi, komitmen organisasi subjek berkategori rendah, sedangkan intensi *turnover* berkategori rendah. Hasil penelitian ini menggambarkan hasil penelitian oleh Blau dan Kahn (dalam Xing & Yang, 2005), yang menemukan alasan karyawan tidak berpindah kerja. Hal ini mencakup (a) kepuasan kerja, (b) kesulitan mencari pekerjaan yang lebih baik, (c) prospek ekonomi yang buruk, (d) risiko pengangguran dan wirausaha yang besar, (e) ketidakcukupan dana untuk memulai usaha sendiri, dan (f) kurangnya kualifikasi dan keterampilan yang dibutuhkan. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Allen (2008) bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memengaruhi intensi *turnover*.

Berdasarkan uji regresi diketahui bahwa, pertama, semakin tinggi kepuasan kerja, intensi *turnover* akan semakin rendah. Hasil ini mendukung pendapat Wexley dan Yukls (2003), yang menyebutkan jika faktor-faktor pendukung kepuasan kerja terpenuhi, pekerja akan bekerja dengan baik, tetapi apabila faktor-faktor pemenuhan kepuasan kerja tidak terpenuhi, akan mengakibatkan ketidakdisiplinan kerja pada karyawan, yang pada akhirnya menimbulkan penyimpangan pekerjaan. Kedua, semakin tinggi komitmen, intensi *turnover* akan semakin rendah. Hasil ini sesuai dengan pendapat Malik et al. (2011) dan Wijayanti (2009), yang menyebutkan bahwa rendahnya komitmen dapat meningkatkan intensi untuk meninggalkan organisasi. Dimensi komitmen normatif berhubungan erat dengan komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Blau dan Kahn (dalam Xing & Yang, 2008), bahwa salah satu alasan karyawan tidak pindah kerja adalah kesulitan untuk mencari pekerjaan yang lebih baik. Ketiga, kepuasan kerja lebih berpengaruh kepada intensi *turnover*, jika dimodulasi dengan komitmen organisasi. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Eslami dan Gharakhani (2012), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasi.

Faktor kepuasan kerja yang paling rendah adalah faktor kompensasi pelengkap, atau dengan kata lain subjek merasa sangat tidak puas terhadap kompensasi pelengkap yang diterima. Program intervensi yang dilakukan berupa penyusunan sistem kompensasi terutama kompensasi pelengkap, telah sesuai dengan pendapat Ongori (2007), serta Rivai dan Sagala (2009), bahwa penyesuaian upah dan perubahan kebijakan pengupahan yang menarik untuk karyawan merupakan strategi yang kerap digunakan untuk mengurangi tingkat *turnover*. Allen (2008) bahkan menyebutkan bahwa penyesuaian upah merupakan salah satu dari 10 program retensi karyawan yang paling sering dilakukan. Program intervensi ini juga mendukung pendapat Pare dan Tremblay (2000), yang menyebutkan alasan karyawan berhenti bekerja karena finansial serta kompensasi lainnya, mencakup upah, bonus tahunan, bonus rekrutmen, dan bonus retensi.

Terakhir, dari penelitian ini diketahui bahwa kepuasan kerja lebih berpengaruh kepada intensi *turnover*, jika diiringi dengan komitmen organisasi. Sehingga program intervensi yang lebih tepat untuk menurunkan intensi *turnover* adalah program-program yang berhubungan dengan peningkatan komitmen organisasi. Program-program yang diusulkan dalam

penelitian ini merupakan rancangan program kerja departemen *Human Resources* PT X dan ditujukan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawannya. Menimbang waktu penelitian yang singkat, perlu dikaji kembali efektivitas setiap program dengan intensi *turnover*.

Saran

Penelitian ini hanya menganalisis pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*, sedangkan kedua variabel ini hanya memengaruhi 65,8% intensi *turnover*. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian lanjutan, misalnya dengan melakukan analisis faktor dengan mempertimbangkan keseluruhan faktor penyebab intensi *turnover*. Selain itu, waktu penelitian yang singkat menyebabkan efektivitas program intervensi dalam penurunan tingkat *turnover* dan dampaknya terhadap peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan di PT X, belum terevaluasi. Peneliti menyarankan agar dilakukan penelitian lanjutan, misalnya dengan observasi dan/atau wawancara singkat dengan karyawan, untuk menggali tanggapan karyawan terhadap sistem kompensasi yang diterapkan. Peneliti juga menyarankan agar dilakukan pengukuran kepuasan kerja dan komitmen organisasi minimal 3 (tiga) bulan kemudian, supaya memperoleh gambaran yang lebih objektif terkait dampak perubahan sistem kompensasi.

Program intervensi kepuasan kerja yang dilakukan dalam penelitian adalah usulan sistem kompensasi pelengkap dan program kerja departemen *Human Resources*. Namun, efektivitasnya terhadap penurunan intensi *turnover*, belum dapat dievaluasi. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait perubahan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan intensi *turnover*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfian. 2008. "Insurance has highest rate of staff turnover". Dikutip tanggal 8 Desember 2012 dari <http://www.thejakartapost.com/news/2008/09/01/insurance-has-highest-rate-staff-turnover.html>.
- Ali, N. *Factor affecting overall job satisfaction and turnover intention*. Dikutip tanggal 16 Juli 2012 dari http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/2_2/05_qadar_nazim.pdf.
- Allen, D. G. 2008. *Retaining talent*. Alexandria, VA: SHRM Foundation.
- Anoraga, P. 2005. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormin, A. I. 2005. "Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers". *Leadership & organization development journal*, 26 (6), h. 424-441.
- Camman, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. 1979. *Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Dikutip tanggal 16 Juli 2012 dari <http://www.rotman.utoronto.ca/~scote/questionnaires.pdf>
- Dessler, G. 2007. *Manajemen sumber daya manusia (ed. 10, jilid 2)*. Penerj: P. Rahayu. Jakarta: PT Indeks (Karya asli diterbitkan tahun 2005).
- Drake International. *Employee retention: Reducing recruitment by increasing retention*. Dikutip tanggal 16 Juli 2012 dari <http://www.drakeintl.co.uk/Publications/Employee-Retention.pdf>
- Eslami, J., & Gharakhani, D. 2012. "Organizational commitment and job satisfaction". *ARPN journal of science and technology*, 2(2), 85-91.
- Gibson, J.L., Ivancevish, J.M., & Donnelly, J. H. 2000. *Organizations : behavior, structure; processes* (ed. 10). Boston, MA: McGraw Hill.
- Hameed, A. & Waheed, A. 2011. "Employee development and its affect on employee performance: A conceptual framework". *International Journal of Business and Social Science*, 2 (13), h. 224 – 229.
- Handoko, T.H. 1992. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia* (ed. 2). Yogyakarta: BPFE.
- Kadiman, & Indriana, D. 2012. "Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja terhadap turnover intention karyawan (studi kasus pada PT Nyonya Meneer Semarang)". *Juraksi*, 1 (1), h. 57-72.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Werner, S. 2009. *Managing human resources*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Kreisman, B.J. 2009. *Insight into employee motivation commitment and retention*. Dikutip tanggal 16 Juli 2012 dari <http://www.ascendrewards.com/static/resources/papers/employee-commitment.pdf>
- Lille, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sola, W. 1998. "Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment". *Journal of organizational behavior*, 19, h. 305-320.
- Lumley, E.J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. 2011. "Exploring the job satisfaction and organizational commitment of employees in the information technology environment". *Southern African business review*, 15 (1).h. 100 – 118.
- Luthans, F. 2006. *Organizational behavior* (ed. 11). Boston, MA: McGraw Hill.

- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. 2011. "Employee's turnover intentions: Is this HR failure or employee's better employment opportunity?". *IPEDR* (14), h. 326-331.
- Mobley, W. H. 1997. "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover". *Journal of applied psychology*, 62, h. 237-40.
- Morell, K. Loan-Clarke, J., Arnold, J. & Wilkinson, A. 2008. "Mapping the decision to quit: A refinement and test of the unfolding model of voluntary turnover". *Applied psychology: An international review*, 57(1), h. 128 – 150.
- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Depok: UI Press.
- Munchinsky, P. M. 1993. *Psychology applied to work* (ed. 4). California: Cole Publishing Company.
- Naseem, A., Sheikh, S.E., & Malik, K.P. 2011. "Impact of employee satisfaction on success of organization: Relation between customer experience and employee satisfaction". *International journal of multidisciplinary sciences and engineering*, 2 (5), h. 41-46.
- Nisfianoor, M. 2009. *Pendekatan statistika modern untuk ilmu sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Ongori, H. 2007. "A review of the literature on employee turnover". *African journal of business management*, h. 49-54.
- Pare, G. & Tremblay, M. 2000. *The measurement and antecedents of turnover intentions among IT professionals*. Canara: Cirano.
- Peraturan Gubernur provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta nomor 117 tahun 2011 tentang upah minimum provinsi tahun 2012. Dikutip tanggal 8 Desember 2012 dari http://www.dinamikamitra.com/fileimg/files/peraturan_gub_dki_no117_th_2011_ump_2012.pdf
- Peraturan Gubernur provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta nomor 189 tahun 2012 tentang upah minimum provinsi tahun 2013. Dikutip tanggal 8 Desember 2012 dari http://www.beritajakarta.com/Download/SK/Detail/Pergub_189_2012.pdf.
- Peraturan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia nomor PER-01/MEN/1999 tentang upah minimum. Dikutip tanggal 8 Desember 2012 dari <http://indosdm.com/per-01men1999-upah-minimum>.
- Perrin, T. 2003. "Working today: understanding what drives employee engagement". Dikutip tanggal 16 Juli 2012 dari http://www.towersperrin.com/tp/getwebcachedoc?webc=hrs/usa/2003/200309/talent_2003.pdf

- Prabu, A. M. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Radjasa, S. 2012. "Hidden cost of employee turnover". Dikutip tanggal 7 Desember 2012 dari <http://www.portalhr.com/komunitas/opini/hidden-cost-of-employee-turnover/>.
- Randall, S. 2009. *Understanding employee attraction and retention as key drivers in a down economy*. Dikutip tanggal 16 Juli 2012 dari <http://randallresearch.com/pr/WorldatWork%20Journal%20Article.pdf>.
- Riggio, R. E. 2009. *Introduction to industrial/organizational psychology* (ed. 5). Upper Saddle River, NJ : Pearson Education.
- Ristiana, Y., & Suyasa, P.T. 2012. *Alat ukur intensi turnover. Alat ukur tidak diterbitkan*. Jakarta : Universitas Tarumanagara.
- Ristiana, Y., & Suyasa, P.T. 2012. *Alat ukur kepuasan kerja. Alat ukur tidak diterbitkan*. Jakarta : Universitas Tarumanagara.
- Ristiana, Y., & Suyasa, P.T. 2012. *Alat ukur komitmen organisasi. Alat ukur tidak diterbitkan*. Jakarta : Universitas Tarumanagara.
- Rivai, V. & Sagala, E. J. 2009. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2009. *Organizational behavior*. Pearson Education: New Jersey.
- Samad, S. 2006. "The contribution of demographic variables: Job characteristics and job satisfaction on turnover intentions". *Journal of international management studies*, 1 (1), h. 1-25.
- Samsudin, S. 2005. *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Simamora, H. 2004. *Manajemen sumber daya manusia* (ed. 3). Jakarta: Aditya Media.
- Simanjuntak, P. J. 2009. *Manajemen hubungan industrial*. Jakarta: Jala Permata Aksara.
- Spector, P.E. 1997. *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CF: Sage Publication.
- Surat edaran Menteri Tenaga Kerja R.I nomor SE-07/MEN/1990 tentang pengelompokan komponen upah dan pendapatan non upah. Dikutip tanggal 8 Desember 2012 dari http://www.web-regulasi.com/file/996/se_07_1990.html.
- Thomas, T. 2009. *Voluntary turnover: Why it exists and what it costs*. Dikutip tanggal 16 Juli 2012 dari <http://www.thomasconcePTcom/>

docs/Voluntary%20Turnover-Why%20it%20Exists%20and%20What%20it%20Costs.pdf

- Toly, A. A. 2001. "Analisis faktor-faktor yang memengaruhi turnover intentions pada staf kantor akuntan publik". *Jurnal akuntansi & keuangan*, 3 (2), h. 102-125.
- Trihapsari, V. R., & Nashori, F. 2011. "Kohesivitas kelompok dan komitmen organisasi pada financial advisor asuransi "X" Yogyakarta". *Proyeksi*, 6 (2), h. 12-20.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. 1997. "Perceived organizational support and learner member exchange". *Academy of management journal*, 40 (1), h. 82-111.
- Wexley & Yulk. 2003. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widjaja, D. C., Fulbertus, M., & Kusuma, F. 2008. "Analisis persepsi employee empowerment terhadap employee turnover intention di hotel X, Kupang, Nusa Tenggara". *Jurnal manajemen perhotelan*, 4 (2), h. 72-84.
- Wijayanti, F. C. 2009. "Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap keinginan keluar (intensi keluar) dari suatu organisasi pada perawat di RSI Hidayatullah Yogyakarta". *Jurnal manajerial*, 5 (2), h. 1-8.
- Wirahyoso, B. 2002. "Upah minimum bagi buruh dan strategi perjuangan serikat pekerja/serikat buruh". *Jurnal analisis sosial*, 7 (1), h. 1-9.
- Xing, X., & Yang, Z. 2005. "Determinants of job turnover intentions: Evidence from Singapore". *SCAPE Working Paper Series*, (15), h. 1-25.
- Yudaningsih, R. 2011. "Peningkatan efektivitas kerja melalui komitmen, perubahan dan budaya organisasi". *Jurnal pengembangan humaniora*. 11 (1), h. 40-50.
- Yuwono, S., Purwanto, Y., & Kurniawan, A. 2006. "Hubungan antara persepsi manajemen lini terhadap turnover di manajemen puncak dengan komitmen organisasi". *Jurnal siasat bisnis*, 11 (2), h. 181-188.
- Zigarmi, D., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. 2011. *Employee work passion: What's important in creating a motivating work environment and whose job is it?*. Dikutip tanggal 16 Juli 2012 dari http://www.kenblanchard.com/img/pub/Blanchard_Employee_Passion_Vol_4.pdf.



BAB V

Deasy Banna H., Zainal Abidin, dan Muhammad Nisfiannoor

Peran Dimensi-Dimensi Workplace Spirituality terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

LATAR BELAKANG

Memasuki era perdagangan bebas, persaingan antar-perusahaan semakin ketat. Kondisi demikian menuntut perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan atau lebih berkembang. Untuk itu perusahaan perlu mengembangkan strategi yang tepat agar perusahaan bisa mempertahankan eksistensi dan memperbaiki kinerjanya (Adit, 2006).

Fenomena krisis global memberikan dampak signifikan bagi kelangsungan hidup perusahaan. Krisis telah menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan cepat dalam dunia bisnis, yang menuntut organisasi atau perusahaan untuk beradaptasi, mempunyai ketahanan, mampu melakukan perubahan arah dengan cepat, dan memusatkan perhatiannya kepada pelanggan (Lasmahadi, 2008). Krisis global telah menciptakan ancaman, berupa banyaknya pemutusan hubungan kerja (PHK) dan kompetitor baru yang berasal dari gabungan beberapa perusahaan.

Upaya yang dilakukan perusahaan agar dapat bersaing, tetap eksis, dan terus berkembang adalah meningkatkan sarana, prasarana, serta kualitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan aspek penting yang menentukan efektivitas dan keberhasilan perusahaan. Salah satu hal yang bisa dilakukan dengan mengubah strategi bisnis agar berbeda dari kompetitor. Hal ini terlihat pada PT X. PT X merupakan salah satu agensi periklanan terkemuka di Indonesia. Berawal dari bisnis keluarga, PT X ingin menciptakan *advertising that sells*, dan pada akhir tahun 2008 PT X mengukuhkan dirinya sebagai agensi periklanan yang berbasis *Integrated Marketing Communication* (IMC) yang menggabungkan antara *advertising that sells* dan *advertising that makes money and profit*. PT X tidak hanya melakukan strategi komunikasi yang aktif, tetapi juga melakukan *monitoring evaluation, consumer insight, dan strategic planning and creative rational*. Hal ini dilakukan dalam rangka menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar dan strategi dalam menghadapi perusahaan pesaing (Watono, 2008).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap manajemen dan divisi *Human Resources* pada tanggal 9 April 2009, PT X tidak hanya melakukan perubahan dari sisi bisnis dan strategi, tetapi juga melakukan perubahan yang dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan. PT X mulai mengubah konsep *one decision maker* oleh pemilik perusahaan menjadi *management decision maker* yang berarti segala keputusan diambil

bersama-sama dan tidak berlaku sepihak dari pemilik perusahaan. Penetapan *key performance indicator* (KPI) dalam bekerja juga sudah mulai dilaksanakan untuk mendukung visi perusahaan. Sedikit demi sedikit, budaya senioritas pada perusahaan sudah mulai dihilangkan. Penerapan KPI memacu karyawan untuk memperlihatkan kinerja maksimal sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu perusahaan juga merancang jenjang karier bagi karyawan, sehingga tidak menutup kemungkinan jika karyawan yang baru bekerja kurang dari 1 tahun dan memperlihatkan kinerja yang bagus, dapat dipromosikan. Berbagai perubahan yang dilakukan oleh PT X tentu saja bertujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan, hingga akhirnya mampu meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

Berbicara tentang produktivitas, salah satu hal yang memengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan adalah sikap karyawan terhadap kerja. Yuwono, Suhariadi, Handoyo, Fajrianti, Muhamad, dan Septarini (2005) menyatakan bahwa sikap terhadap pekerjaan paling tidak terdiri dari tiga konsep, yaitu kepuasan kerja, keadilan organisasi, dan komitmen kerja.

Salah satu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya adalah dengan memperhatikan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2001). Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif, tentang pekerjaannya (Siagian, 2002). Senada dengan pernyataan tersebut, Mathis dan Jackson (2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang positif dari evaluasi terhadap pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi.

Herzberg (dalam Knoop, 1994) memandang kepuasan kerja dari dua sisi, yaitu *hygiene* dan *motivator*. *Hygiene* merupakan kondisi-kondisi yang dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, seperti prosedur dan peraturan yang diberlakukan, kompensasi, dan fasilitas yang diberikan, serta hubungan antarkaryawan. Sedangkan *motivator* merupakan kondisi-kondisi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, dilihat dari rekognisi, prestasi, atau pertumbuhan pribadi.

Kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan keuntungan perusahaan dalam jangka panjang. Menurut Kuswadi (2004), kepuasan karyawan dapat membantu memaksimalkan keuntungan perusahaan melalui empat cara, yaitu (a) bekerja dengan kualitas yang lebih tinggi, (b) menjadi lebih produktif,

(c) cenderung bertahan lebih lama dalam perusahaan, (d) cenderung dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Sedangkan kepuasan kerja yang rendah dapat merugikan perusahaan, seperti produktivitas yang rendah, *turn over* tinggi, dan menurunnya laba perusahaan (Munandar, 2001).

Kepuasan kerja merupakan evaluasi yang menggambarkan perasaan sikap seseorang, seperti senang atau tidak senang, dan puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2005). Semakin tinggi penilaian individu terhadap kegiatan yang dirasa sesuai dengan keinginannya, semakin tinggi pula kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Menurut As'ad (2002), pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung penilaian individu terhadap aspek-aspek pekerjaan, seperti bayaran, promosi jabatan, kondisi kerja, rekan kerja, dan pengawasan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu tersebut. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Sebaliknya, apabila semakin sedikit aspek dalam pekerjaan tersebut yang sesuai dengan keinginan individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Ketertarikan para ahli terhadap kepuasan kerja cenderung berpusat pada dampaknya terhadap kinerja karyawan (Robbins, 2001). Para peneliti telah menangkap ketertarikan tersebut, sehingga terdapat banyak penelitian yang dirancang untuk menilai dampak kepuasan kerja pada produktivitas karyawan, keabsenan, dan pengunduran diri. Data kepuasan dan produktivitas yang dikumpulkan organisasi secara keseluruhan memperlihatkan bahwa organisasi yang mempunyai banyak karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi, cenderung lebih efektif daripada organisasi-organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat kepuasan rendah.

Penelitian tentang kepuasan kerja menyebutkan bahwa kepuasan kerja berhubungan negatif dengan tingkat absensi dan pengunduran diri (Robbins, 2001). Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, cenderung memiliki tingkat kemangkiran dan kemungkinan pengunduran diri yang rendah. Begitu pula sebaliknya. Meskipun demikian, bukti menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja kurang penting dalam memperkirakan pengunduran diri bagi mereka yang memiliki kinerja tinggi. Oleh karena itu, organisasi umumnya menempuh segala cara untuk mempertahankan karyawannya.

Menurut Rivai (2005) kepuasan kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, yang antara lain terdiri dari kondisi fisik lingkungan kerja, interaksi dengan karyawan lain, dan sistem penggajian.

Wawancara awal pada tanggal 14 April 2009 melibatkan tiga karyawan PT X dari beberapa tingkat jabatan yang berbeda, yaitu staff, senior, dan manager. Wawancara tersebut memperlihatkan karyawan sudah cukup puas dengan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan berkaitan dengan tuntutan perkembangan zaman dan krisis global. Menurut karyawan, perubahan yang dilakukan secara bertahap masih perlu penyesuaian, mengingat hal tersebut akan mengubah budaya perusahaan. Masalah umum yang menonjol dari segi ketidakpuasan karyawan berkaitan dengan faktor eksternal, seperti kompensasi dan keuntungan yang diperoleh, serta kesempatan untuk memperoleh jenjang karier yang lebih tinggi. Namun, perubahan organisasi yang dilakukan perusahaan secara keseluruhan sebagai strategi menghadapi pasar dirasa karyawan cukup bagus, terutama untuk meningkatkan keuntungan perusahaan.

Menurut MacMillan (2007) penelitian yang berkaitan dengan organisasi akhir-akhir ini memusatkan perhatian pada dua tema utama, yaitu (1) meningkatkan efisiensi organisasi untuk memaksimalkan keuntungan, dan (2) membuat organisasi lebih humanis untuk seluruh karyawannya. Keuntungan perusahaan tidak dapat diperoleh apabila sumber daya manusia cenderung rendah. Perubahan yang berdampak psikologis, pengurangan karyawan, kemunduran organisasi, dan meningkatnya teknologi merupakan motivator dalam perkembangan spiritualitas di tempat kerja.

Penelitian Milliman, Czaplewski, dan Ferguson (2003) menemukan bahwa kepuasan kerja intrinsik dipengaruhi oleh *workplace spirituality*. Spiritualitas merupakan salah satu hal yang terdapat dalam diri individu dan memengaruhi kehidupan individu, termasuk dalam bekerja. Spiritualitas bukan hal baru dalam pengalaman manusia. Dalam kehidupan pribadi, spiritualitas berkembang meskipun harus berhadapan dengan arus nilai-nilai yang cenderung memacu perolehan materi. Ketika berada dalam dunia kerja, seseorang yang menghidupi spiritualitas sering kali terbentur dengan

batasan manajemen dan organisasi klasik yang memandang manajemen sebagai alat impersonal untuk memperoleh tujuan akhir, yaitu materi dan melakukan fungsi kontrol terhadap karyawan. Labs (dalam Widyarini, 2008) mengatakan bahwa spiritualitas merupakan bagian esensial dari diri individu, tetapi tidak ada perusahaan yang secara tradisional mengizinkan karyawannya untuk mengekspresikan hal tersebut dalam pekerjaan.

Spiritualitas sering disalahartikan dan dilihat sebagai sesuatu yang konteksnya sama dengan agama, keyakinan tertentu, aturan moral, dan tradisi-tradisi. Gibbons (2000, dalam Milliman et al, 2003) mengemukakan bahwa spiritualitas mencakup perasaan yang menyeluruh, keterhubungan dengan pekerjaan, dan nilai-nilai yang mendalam.

Beberapa perusahaan yang sedang berkembang di Amerika memahami bahwa spiritualitas memiliki hubungan dengan lingkungan kerja (Ashmos dan Duchon, 2000). Alasan pertama, lingkungan kerja dipandang sebagai sumber komunitas utama bagi sebagian besar individu karena hampir sebagian besar waktu diluangkan di tempat kerja, sehingga waktu untuk bersosialisasi dengan lingkungan rumah dan keluarga berkurang. Pada sisi lain, lingkungan kerja hanya menghubungkan individu dengan individu lain sesuai dengan kebutuhan dan kontribusi terhadap perusahaan. Tekanan akan adanya kompetisi dalam berbagai bidang usaha juga membuat Chief Executive Officer (CEO) Ceridian Corporation memahami bahwa untuk mengenal kreativitas pekerja, diperlukan kinerja yang sungguh-sungguh dalam bekerja, dan kinerja maksimal hanya dapat ditemukan jika karyawan merasa bahwa pekerjaannya adalah sesuatu yang bermakna (Ashmos dan Duchon, 2000).

Meskipun spiritualitas merupakan hal baru di tempat kerja, hal ini bukan merupakan hal baru dalam kehidupan individu sehari-hari. Dimensi spiritualitas erat kaitannya dengan penemuan dan ekspresi makna, tujuan dan hubungan dengan orang lain, serta sesuatu yang lebih luas dari individu itu sendiri (Laabs, 1995, dalam Ashmos dan Duchon, 2000). Dalam hal ini, *workplace spirituality* berbicara mengenai karyawan yang memahami dirinya sebagai keseluruhan yang menyatu dengan pekerjaannya, serta mengalami tujuan dan makna terhadap pekerjaannya sehingga memengaruhi kinerjanya (Hackman dan Oldham, 1975, dalam Ashmos dan Duchon, 2000).

Neal (dalam Widyarini, 2008) mengemukakan bahwa *workplace spirituality* berbicara mengenai integritas, menegakkan kebenaran dalam

diri sendiri, dan memberitahukan kebenaran kepada orang lain. *Workplace spirituality* menunjuk pada usaha individu untuk menghidupi nilai-nilainya secara penuh di tempat kerja, atau menunjuk pada cara organisasi mengatur dirinya untuk mendukung pertumbuhan spiritualitas di tempat kerja. Berdasarkan definisi di atas, tampak bahwa spiritualitas dapat diterapkan dalam level individu dalam berhubungan dengan orang lain dan dalam level organisasi, yaitu cara organisasi memperlakukan dan berinteraksi dengan karyawan, pelanggan, dan komunitas. *Workplace spirituality* adalah tentang pemahaman diri karyawan sebagai makhluk spiritual yang jiwanya memerlukan sesuatu di tempat kerja, mengenai pengalaman akan rasa bertujuan dan bermakna dalam pekerjaannya, serta bagaimana mengalami perasaan saling terhubung dengan orang lain dan dengan komunitas di tempat kerja (Robbins, 2008).

Sepanjang sejarah, model manajemen dan perilaku organisasi tidak mempunyai ruang untuk spiritualitas. Mitos tentang rasionalitas mengasumsikan bahwa organisasi yang dijalankan dengan baik akan menghilangkan perasaan. Hal ini sama dengan perhatian terhadap kehidupan batin karyawan tidak berperan dalam model yang benar-benar rasional. Tetapi karena adanya pemahaman bahwa emosi dapat meningkatkan pemahaman mengenai perilaku organisasi, kesadaran spiritualitas dipandang mampu membantu untuk memahami lebih baik perilaku karyawan (Robbins, 2008).

Workplace spirituality telah menjadi perhatian di Amerika. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan konsep *workplace spirituality* adalah Southwest Airlines, Ben and Jerry Homemade, Hewlett-Packard, Wetherill Associates, dan Tom's of Maine. Salah satu alasan meningkatnya perhatian pada *workplace spirituality* adalah sistem manajemen cenderung impersonal dan konsumerisme, yang mengiring pertumbuhan ekonomi, sehingga banyak orang kehilangan makna dari pekerjaannya dan mendambakan untuk menemukan kembali makna pekerjaan (Widyarini, 2008). Caccioppe (dalam Widyarini, 2008) mengemukakan bahwa pertumbuhan ekonomi tidak membuahkan kebahagiaan karena terjadi konsumerisme yang bersifat adiktif. Individu cenderung mengikuti sistem keyakinan yang dangkal, sehingga membuat individu kehilangan makna dan merasa tidak sehat dalam hidup. Pada sisi lain, menemukan makna pekerjaan merupakan fokus dari spiritualitas. Banyak orang di tempat kerja merasa perlu untuk menemukan kembali apa yang diharapkan dari pekerjaan. Individu mencari cara untuk menjadi diri sendiri dan ingin menemukan jalan untuk lebih autentik dalam

melakukan sesuatu. Oleh karena itu, perusahaan harus peduli terhadap kesejahteraan fisik, emosi, dan spiritual secara menyeluruh.

Ashmos dan Duchon (2000, dalam Widyarini, 2008) mengemukakan tiga komponen spiritualitas di tempat kerja, yaitu (1) *inner life*, (2) makna dan tujuan dalam bekerja, serta (3) perasaan terhubung dan komunitas. Spiritualitas di tempat kerja merupakan penemuan kesempatan di tempat kerja untuk mengekspresikan berbagai aspek yang dimiliki individu, bukan sekadar kemampuan menampilkan tugas-tugas fisik dan intelektual. Setelah mengenal elemen spiritual dalam diri pekerja, diperlukan penerimaan diri bahwa karyawan perlu terlibat dalam pekerjaan yang memberikan makna terhadap hidupnya. Selain itu spiritualitas di tempat kerja juga menekankan pada bagaimana individu dapat hidup berhubungan dengan orang lain.

Penelitian mengenai *workplace spirituality* yang dilakukan oleh Claude dan Zamor (2003) menemukan bahwa pelaksanaan konsep *workplace spirituality* membawa dampak positif terhadap produktivitas dan kinerja karyawan. Para peneliti seperti Mitroff dan Denton (dalam Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, 2008), percaya bahwa banyak organisasi meyakini terkaitnya spiritualitas dan kinerja di tempat kerja. Penelitian menemukan bahwa karyawan yang terlibat secara spiritual dapat mencapai hasil yang lebih baik. Penelitian lainnya memeriksa hubungan antara spiritualitas dan sikap kerja. Salah satu studi meneliti dimensi spiritualitas (misalkan pekerjaan yang berarti, komunitas, dan kesesuaian dengan nilai organisasi) dan hubungannya dengan variabel sikap terhadap komitmen, keinginan untuk berhenti kerja, serta kepuasan kerja intrinsik. Hasil studi tersebut mendukung adanya hubungan hipotesis antara spiritualitas dan sikap kerja yang dipelajari. Dengan spiritualitas, sebagian besar praktisi dan peneliti mengartikan bahwa karyawan memiliki konsep pribadi atau kehidupan dalam diri sendiri yang dapat diperkuat dan dikembangkan dalam pekerjaan.

Saat ini, banyak hal yang dapat menggiring karyawan untuk mencari kenyamanan internal dibandingkan harus mencari kenyamanan eksternal dari perusahaan (Rodhes, 2006). Data teoretis dan empiris memperlihatkan bahwa aktivitas sosial (seperti hubungan yang positif antarsesama rekan kerja) membawa emosi positif dan dapat menghasilkan sikap kerja yang positif terhadap pekerjaan dan organisasi. Oleh karena itu, terdapat hubungan yang kuat dalam komunitas dan nilai-nilai dalam organisasi, yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

Budaya spiritualitas di Indonesia disebarkan oleh perusahaan multinasional, seperti Unilever, Panasonic, dan IBM. Ciri utama dari perusahaan yang telah menerapkan prinsip *workplace spirituality* adalah memiliki tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) dan penerapan prinsip *caring-loving* dalam nilai-perusahaan. Collins dan Porras (Wikipedia, 2008) mengungkapkan manfaat yang diperoleh organisasi bila mendasari diri dengan *workplace spirituality*. Terdapat hubungan nyata pada berbagai organisasi yang semula mencoba bebas nilai, menjadi menekankan perkembangan nilai-nilai yang bermanfaat bagi organisasi, tenaga kerja, pelanggan, dan orang-orang lain yang terlibat (*shareholders*). Organisasi yang didasari dengan nilai-nilai (*value-based organizations*) dinilai lebih sukses oleh para pakar (Henderson dan Thompson, 2003, dalam Branson, 2007).

Komitmen PT X untuk menjalani strategi baru dengan fokus *Integrated Marketing Communication* (IMC) adalah dengan menerapkan 12 kredo bagi karyawannya (Watono, 2008). Dua belas kredo tersebut terdiri dari (1) membuat iklan yang menjual dan menguntungkan, (2) berpikir, bermimpi, dan bertindak besar, (3) hilang untuk menang, (4) pantang menyerah, (5) tidak ada yang tidak mungkin, (6) selalu beradaptasi, (7) fokus terhadap sukses, (8) mengikuti *insting* dan berani, (9) berkomitmen, (10) memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan klien, (11) bekerja keras, serta (12) berani mengambil risiko. Nilai-nilai tersebut kemudian dikelompokkan menjadi tiga bagian besar yang merefleksikan tiga dimensi manusia, yaitu jiwa, pola pikir, dan pola tindakan. Jiwa merupakan filosofi dasar yang menjiwai prinsip-prinsip lain. Pola pikir melandasi fokus dan tujuan utama perusahaan dalam menjalankan bisnis. Sedangkan pola tindakan merupakan perilaku yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Penelitian ini mencoba mencari bagaimana pengaruh *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja karyawan. Seperti yang telah disebutkan di atas, beberapa penelitian menemukan bahwa *workplace spirituality* memengaruhi kepuasan kerja intrinsik dan tidak diketahui bagaimana pengaruh *workplace spirituality* dan dimensi-dimensi *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan. Penelitian ini dilakukan dengan dua cara, yaitu *ex post facto* dan dilengkapi dengan eksperimen, yang berfungsi sebagai program intervensi dalam kajian penelitian.

Workplace Spirituality

Webster (dalam Claude dan Zamor, 2003) mendefinisikan spiritualitas sebagai hal-hal yang mengandung, memengaruhi, berhubungan dengan hal-hal sakral, dan menaruh perhatian pada nilai-nilai agama. Pendapat lain dikemukakan oleh Tunner (1999, dalam Claude dan Zamor, 2003) yang memandang spiritualitas sebagai sudut pandang terhadap kehidupan berdasarkan makna dan nilai-nilai, sehingga memengaruhi harapan dan keinginan, pola berpikir, emosi, perasaan, serta perilaku individu.

Definisi lain dikemukakan oleh Wilk (2000, dalam Heaton, Wilk, dan Travis, 2004) yang membagi spiritualitas menjadi dua konstruk berbeda, yaitu spiritualitas murni dan spiritualitas terapan. Spiritualitas murni mengacu pada pengalaman batin mengenai kesadaran diri, bebas dari persepsi, pikiran, dan perasaan yang ditimbulkan dari luar diri individu. Sedangkan spiritualitas terapan mengacu pada hasil yang dapat diaplikasikan dan secara otomatis ditingkatkan dari pengalaman dari spiritualitas murni. Spiritualitas terapan dapat dimanifestasikan melalui perilaku (berperilaku baik atau sesuai), mekanisme sensoris (menikmati keindahan), pikiran (berpikiran jernih), intelektual (pengambilan keputusan yang sesuai), emosi (menghargai, mendukung, menghormati), serta ego (bijaksana, intuisi, dan *insight*).

Ketika dihubungkan dengan organisasi, spiritualitas dapat dipahami melalui dua pendekatan, yaitu metode subjektif dan objektif (Heaton et al., 2004). Metode subjektif dapat dipahami melalui penelitian *self-referral*, yang menempatkan individu sebagai alat ukur dari perubahan organisasi. Hal ini akan lebih sulit karena kesadaran individu kadang sulit diungkap. Sedangkan metode objektif dapat dilakukan dengan penelitian kuantitatif dan kualitatif.

Menurut Robbins (2008), *workplace spirituality* berbicara tentang kehidupan batiniah individu yang diperoleh dari pekerjaan bermakna dan hubungan sosial. Organisasi-organisasi yang mempromosikan budaya spiritual mengakui bahwa orang yang memiliki pikiran dan roh, berusaha menemukan makna dan tujuan hidup dalam kerja mereka, ingin berhubungan dengan umat manusia lain, serta ingin menjadi bagian dari masyarakat. Hal serupa dikemukakan oleh Gibbons (2000, dalam Milliman, Czaplewski, dan Ferguson, 2003), yang mendefinisikan *workplace spirituality* sebagai konstruk individu dan filosofis yang memahami bahwa spiritualitas merupakan keseluruhan yang menghubungkannya dengan pekerjaan dan

nilai-nilai, yang menyertainya dengan lebih mendalam. *Workplace spirituality* terdiri dari usaha individu untuk mencapai tujuan hidup, membangun hubungan yang kuat dengan rekan kerja dan orang lain yang berhubungan dengan pekerjaan, serta memiliki keyakinan mendasar dan nilai terhadap organisasinya.

Workplace spirituality sering dikaitkan dengan berbagai keuntungan bagi manajemen, pekerja, dan organisasi secara menyeluruh. Marques (2006) mencoba mendefinisikan *workplace spirituality* sebagai pengalaman yang saling terkait serta rasa percaya dan keterlibatan antara individu dengan pekerjaannya. *Workplace spirituality* mengarah pada kreativitas dan budaya organisasi yang membangun, rasa solidaritas dan kemampuan membangun hubungan yang baik, serta kinerja maksimal yang dihasilkan individu, sehingga mampu membangun kualitas organisasi yang memuaskan.

Ashmos dan Duchon (2000) melakukan penelitian untuk mencari pengukuran tentang *workplace spirituality* dan merumuskan definisi *workplace spirituality*, yaitu mengenali kehidupan pribadi tumbuh dengan cara memaknai pekerjaan dan komunitas yang ada di dalamnya.

Workplace Spirituality, Agama, dan Etika

Tidak semua perusahaan berpandangan bahwa *workplace spirituality* merupakan hal yang patut diperhatikan dalam perusahaan (Claude dan Zamor, 2003). Sebagian orang yang tidak setuju berpendapat bahwa *workplace spirituality* dapat menyebabkan diskriminasi dan merupakan salah satu bentuk tindakan ilegal di dalam perusahaan. Pendapat ini datang karena *workplace spirituality* sering dipersepsikan sama dengan agama.

Penelitian yang dilakukan oleh Mitroff dan Denton (1999, dalam Claude dan Zamor, 2003) menemukan beberapa perbedaan antara spiritualitas dan agama, yaitu agama sering dipandang sebagai hal yang tidak toleran dan mengekspresikan perbedaan, sedangkan spiritualitas bersifat lebih universal dan mencakup segala hal. Penelitian lain yang dilakukan Cash dan Gray (2000, dalam Claude dan Zamor, 2003) menemukan bahwa spiritualitas lebih melihat ke dalam kesadaran terhadap nilai-nilai yang bersifat umum, sedangkan agama cenderung melihat keluar menggunakan ritual-ritual yang formal dan bentuk pengorbanan. Spiritualitas tidak berbicara tentang mengubah atau memengaruhi orang lain, membuat orang lain percaya tentang suatu sistem kepercayaan tertentu, atau sistem agama tertentu.

Selain itu, spiritualitas sering ditanggapi sama dengan etika. Dalam beberapa literatur, *workplace spirituality* menjadi bagian dari etika (Claude dan Zamor, 2003). Spiritualitas mencakup beberapa topik penting dalam etika, yaitu karakter dan memberikan keuntungan bagi orang lain. Etika sendiri bertujuan untuk menjelaskan perilaku baik dan buruk. Hal ini penting, mengingat kehidupan didominasi oleh pendapat benar dan salah, baik dan buruk. Oleh karena itu, etika dipandang sebagai salah satu cara untuk mengajarkan cara berperilaku, terutama dalam lingkungan pekerjaan. Sedangkan spiritualitas individu menentukan pemahaman dan interpretasi individu mengenai perilaku yang etis.

Kepuasan Kerja

Pembahasan tentang kepuasan kerja diawali dengan penegasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam konsep maupun arti analisisnya, karena “kepuasan” mempunyai konotasi yang beraneka ragam (Siagian, 2002). Siagian sendiri mengartikan kepuasan kerja sebagai suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif, tentang pekerjaannya.

Ahli lain menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif berdasarkan evaluasi pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976, dalam Muchinsky, 1987, dan Mathis dan Jackson, 2004). Senada dengan hal tersebut, Kovach (1977, dalam Yuwono, et al, 2005) mengartikan kepuasan kerja sebagai keadaan menyenangkan bagi seseorang, sebagai akibat dari sesuainya nilai-nilai diri dengan pekerjaan yang telah diaplikasikan dengan baik. Pengertian tersebut artinya, terdapat reaksi afektif dan evaluatif individu terhadap pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan pengertian Greenberg dan Baron (2003), bahwa kepuasan kerja adalah reaksi individu secara kognitif, afektif, dan evaluatif terhadap pekerjaannya.

Handoko (2001) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dalam memandang pekerjaan mereka (baik itu menyenangkan atau tidak menyenangkan). Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif atau negatif, menyenangkan atau tidak menyenangkan, sebagai hasil dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

As'ad (2002) merangkum faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja dari pendapat Blum (1956), Gilmer (1966), serta Caugemi dan Claypool (1978). Faktor-faktor tersebut adalah (1) faktor psikologis, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan. Meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan. (2) Faktor sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antarkaryawan, karyawan dengan atasan, maupun antarkaryawan yang berbeda jenis pekerjaan. (3) Faktor fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya. (4) Faktor finansial, yaitu faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Ahli lain yang mengemukakan mengenai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah Mangkunegara (2000). Faktor-faktor tersebut adalah (1) faktor pegawai, terdiri dari kecerdasan, kecakapan yang dimiliki, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja yang diperoleh, lamanya bekerja, kepribadian, keadaan emosi, dan cara berpikir dalam menghadapi tugas-tugas. (2) Faktor pekerjaan, terdiri dari jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat dan golongan dalam organisasi, kesempatan untuk promosi, serta kesempatan untuk berinteraksi sosial dan hubungan kerja.

Hubungan Antara *Workplace Spirituality* dan Kepuasan Kerja

Beberapa penelitian mengaitkan *workplace spirituality* dengan sikap kerja karyawan. Milliman, et al (2003) melakukan penelitian terhadap lima variabel yang berkaitan dengan sikap kerja karyawan, salah satunya adalah kepuasan kerja intrinsik. Penelitian melihat hubungan antara *workplace spirituality*, yang terdiri dari *meaningful work*, *alignment of one's personal values*, dan *sense of community* terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja intrinsik, keterlibatan kerja, kecenderungan keluar dari perusahaan, dan *organization-based self-esteem* (OBSE). Penelitian menemukan bahwa terdapat hubungan antara *workplace spirituality* terhadap kelima variabel tersebut.

Workplace spirituality dapat dilihat sebagai keserasian antara nilai-nilai pribadi karyawan dengan budaya organisasi (Cable dan DeRue, 2002, dalam Kolodinsky, Giacalone, dan Jurkiewicz, 2008). Penelitian menemukan bahwa, ketika terdapat hubungan yang erat antara nilai-nilai individu dengan persepsinya terhadap nilai-nilai perusahaan, individu cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Indikasi hasil kerja yang baik dapat dilihat dari kepuasan kerja dan tingkat keluar masuk karyawan (O'Reilly et al, 1991, dalam Kolodinsky, et al, 2008).

Karyawan yang mampu membawa nilai-nilai spiritual ke dalam lingkungan kerja cenderung memiliki sikap yang positif terhadap hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan, seperti *work reward satisfaction* (Kolodinsky, et al, 2008). *Work reward satisfaction* adalah kepuasan kerja yang berasal dari peraturan-peraturan perusahaan tentang penghargaan ekstrinsik, seperti kompensasi dan promosi, serta penghargaan intrinsik, seperti penghargaan atas pencapaian kinerja. *Reward satisfaction* berhubungan positif terhadap keseluruhan kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Ramlall, 2003, dalam Kolodinsky, et al, 2008). Dampak positif dari spiritualitas yang dibawa individu ke lingkungan kerja dan adanya keterlibatan terhadap nilai-nilai perusahaan, akan memengaruhi *work reward satisfaction* secara positif.

Profil Perusahaan

PT X merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang periklanan, yang berdiri pada tanggal 27 Mei 1981. Saat ini PT X memiliki enam anak perusahaan dengan jumlah keseluruhan karyawan mencapai 345 orang, dengan rincian 237 adalah karyawan tetap, 4 (empat) adalah manajemen yang berasal dari pemilik perusahaan, serta 105 lainnya adalah karyawan kontrak dan *freelance*.

PT X memiliki enam anak perusahaan yang terdiri dari (1) DS, yaitu perusahaan yang fokus terhadap pelayanan klien untuk menjadikan produk klien sukses di pasaran sebagai *market leader*. (2) DSP, yaitu jaringan stasiun televisi dan media massa lainnya, mengelola bujet media klien karena didukung oleh data-data AC Nielsen terkini, memiliki kemampuan membuat strategi media yang komprehensif, dan memiliki *buying power* yang besar ke media massa. (3) MA, yaitu agen kampanye komunikasi yang dilakukan dengan survei pasar dan membuat pesan sesuai dengan keinginan pasar, sehingga pesan yang disampaikan tepat sasaran dan dapat meningkatkan

penjualan. (4) NC, yaitu rumah produksi dengan reputasi internasional, yang menghadirkan *director* internasional dan lokal ternama, untuk menggarap film iklan dengan berbagai pendekatan komunikasi. (5) NP, memberikan solusi terbaik dalam proses pascaproduksi iklan, dengan didukung alat-alat berteknologi. (6) IA, yaitu anak perusahaan yang fokus terhadap pelayanan *below the line materials*, memberikan semua layanan percetakan yang terbaik.

Hingga tahun ini, tercatat lebih dari 60 merek yang sukses dikelola PT X. Melalui pelayanan komunikasi terpadu (baik aktivitas *above the line* maupun *below the line*), strategi dan komunikasi sesuai target pasar, serta penempatan media terencana dan terukur, PT X berhasil mencatat 12 merek produk lokal yang tumbuh besar menjadi *market leader*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *nonprobability sampling*, yaitu menggunakan metode yang sesuai dengan tujuan sampling, tanpa memperhatikan prinsip bahwa setiap subjek mendapat kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi sampel. Ukuran sampel tidak dipersoalkan, karena hanya diperkirakan secara hipotesis bahwa jumlah dianggap cukup sesuai dengan masalah dan tujuan penelitian.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *teknik purposive* dengan menentukan kriteria sampel yang akan digunakan terlebih dahulu. Berdasarkan kriteria sampel penelitian, jumlah subjek penelitian adalah 129 orang.

TEMUAN PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Gambaran *Workplace Spirituality*

Hasil rata-rata skor *workplace spirituality* subjek penelitian adalah 4,4180 (SD=0,55522). Bila dibandingkan dengan titik tengah alat ukur, yaitu 3,5 (rentang skor 1-6), hasil rata-rata skor *workplace spirituality* cenderung tinggi. Artinya subjek penelitian ini memiliki *workplace spirituality* di atas rata-rata. Dengan kata lain, dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari, subjek penelitian memaknai pekerjaannya, memiliki *inner life* yang baik, merasa terlibat dengan organisasi, dan memiliki rasa kebersamaan yang baik dengan lingkungan kerjanya.

Tabel 1 Gambaran Variabel Workplace Spirituality

Dimensi	Mean Teoretis	Mean Empiris	Standar Deviasi	Interpretasi
<i>Workplace Spirituality</i>	3,5	4,4180	0,55522	Di atas rata-rata

Tabel 2 Gambaran Dimensi Workplace Spirituality

Dimensi	Mean Teoretis	Mean Empiris	Standar Deviasi	Interpretasi
<i>Meaningful work</i>	3,5	4,4718	0,63628	Di atas rata-rata
<i>Inner life</i>	3,5	5,0930	0,73359	Di atas rata-rata
Alignment between individual and organization values	3,5	4,2339	0,95709	Di atas rata-rata
<i>Sense of community</i>	3,5	4,0532	0,66721	Di atas rata-rata

Gambaran Kepuasan Kerja

Hasil rata-rata skor kepuasan kerja subjek penelitian adalah 4,4354 (SD=0,76134). Bila dibandingkan dengan titik tengah alat ukur, yaitu 3,5 (rentang skor 1-6), hasil rata-rata skor kepuasan kerja tersebut di atas rata-rata, artinya subjek penelitian ini cenderung memiliki kepuasan kerja. Dengan kata lain, subjek penelitian memiliki kedua komponen kepuasan kerja, yaitu kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik.

Tabel 3 Gambaran Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Mean Teoretis	Mean Empiris	Standar Deviasi	Interpretasi
Kepuasan kerja	3,5	4,449	0,76134	Di atas rata-rata

Tabel 4 Gambaran Dimensi Kepuasan Kerja

Dimensi	Mean Teoretis	Mean Empiris	Standar Deviasi	Interpretasi
Kepuasan kerja intrinsik	3,5	4,7720	0,70776	Di atas rata-rata
Kepuasan kerja ekstrinsik	3,5	4,1979	0,86556	Di atas rata-rata

Uji Asumsi

Uji asumsi dilakukan untuk mengetahui apakah data yang terkumpul sudah memenuhi syarat untuk dianalisis statistik atau belum. Uji asumsi meliputi uji normalitas, uji linieritas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas, yang dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS versi 13.0 for Windows.

Hasil perhitungan uji normalitas dilakukan dengan *Kolmogorov-Smirnov* dengan hasil dimensi *meaningful work* menunjukkan p 0,072 ($>0,05$), dimensi *inner life* menunjukkan p 0,061 ($>0,05$), dimensi *alignment between individual and organization values* menunjukkan p 0,169 ($>0,05$), serta dimensi *sense of community* menunjukkan p 0,114 ($>0,05$). Hasil uji normalitas pada dimensi kepuasan kerja intrinsik memperlihatkan p 0,326 ($>0,05$) dan kepuasan kerja ekstrinsik memiliki p 0,442 ($>0,05$). Berdasarkan hasil dari masing-masing sebaran variabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal.

Hasil uji linieritas terhadap hubungan variabel *workplace spirituality* dengan kepuasan kerja memperlihatkan garis *linear regression*, yang terlihat dari kiri bawah menuju ke kanan atas. Artinya, *workplace spirituality* dengan kepuasan kerja memiliki hubungan linier (nilai R -square = 0,65). Demikian pula halnya dengan dimensi-dimensi *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja secara keseluruhan, kepuasan kerja intrinsik, dan kepuasan kerja ekstrinsik.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji, apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna antarvariabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi yang sempurna di antara variabel bebas. Salah satu cara untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat *tolerance* atau *Variances Inflation Factor* (VIF). Apabila *tolerance* lebih kecil dari 0,1 atau nilai VIF di atas 10, multikolinearitas terjadi. Hasil uji multikolinieritas memperlihatkan angka-angka *tolerance* dan VIF masih berada sekitar angka 1 dan $VIF < 10$.

Uji asumsi juga dilakukan dengan uji heterokedastisitas. Pengertian heteroskedastisitas adalah apabila kesalahan atau residual yang diamati tidak memiliki varian yang konstan. Kondisi heteroskedastisitas sering terjadi pada data *cross section*, atau data yang diambil dari beberapa responden pada suatu waktu tertentu. Untuk mendeteksi dapat digunakan uji LM (*Lagrange Multiplier*) dengan formula $LM = R^2 \times N$, di mana R^2 diperoleh dari regresi e terhadap Y estimasi dan N adalah besarnya observasi. Apabila $R^2 \times N$ lebih kecil dari 9,2, standar error (e) tidak mengalami heteroskedastisitas. Sebaliknya jika $R^2 \times N$ lebih besar dari 9,2, standar error mengalami heteroskedastisitas. Dari hasil uji heteroskedastisitas yang dilakukan dengan pengolahan data SPSS 13.0 pada tabel di atas, diketahui bahwa hasil nilai dari R^2 sebesar 0,000, sedangkan N dalam penelitian ini adalah 129, sehingga LM

= $R^2 \times N$ ($0,000 \times 129 = 0$). Karena nilai LM lebih kecil dari 9,2 ($0 < 9,2$), dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi ini *standard error* (e) tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Uji Hipotesis

Pengaruh *Workplace Spirituality* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi memperlihatkan nilai t adalah 15,344 dan $p = 0,000$ ($< 0,01$). Hal ini memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja.

Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,650 atau 65% memperlihatkan bahwa sebesar 65% variabilitas kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan menggunakan variabel *workplace spirituality*. Dengan kata lain, besarnya pengaruh variabel *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja adalah 65%, sedangkan sisanya (35%) harus dijelaskan memakai faktor-faktor penyebab lain yang berasal dari luar model regresi ini.

Pengaruh Dimensi-Dimensi *Workplace Spirituality* terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi memperlihatkan nilai $F = 73,130$ dan $p = 0,000$ ($p < 0,01$). Hal ini memperlihatkan terdapat pengaruh dari dimensi-dimensi *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja karyawan. Dimensi-dimensi *workplace spirituality* dapat menjelaskan keragaman variabel kepuasan kerja sebanyak 70,2%. Hal ini dapat dilihat dari angka R^2 atau koefisien determinasi. Besarnya angka koefisien determinasi dalam perhitungan adalah 0,702 atau sama dengan 70,2%. Dengan kata lain, besarnya pengaruh variabel *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja adalah 70,2%. Adapun sisanya, yaitu 29,8% harus dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya yang berasal dari luar model regresi ini.

Nilai signifikansi untuk seluruh dimensi adalah kurang dari taraf nyata 0,05. Hal ini memperlihatkan bahwa dalam populasi terdapat pengaruh antara dimensi-dimensi *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja. Data juga memperlihatkan bahwa dimensi yang paling banyak memberikan pengaruh secara berturut-turut adalah *alignment between individual and organizational values*, *inner life*, *meaningful work*, dan *sense of community*.

Diskusi Hasil Uji Hipotesis

Analisis data menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja adalah 65%, sedangkan sisanya 35% harus dijelaskan oleh faktor-faktor penyebab lainnya yang berasal dari luar model regresi. Hasil penelitian di atas mendukung hipotesis mayor penelitian bahwa terdapat pengaruh antara *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja.

Workplace spirituality menggambarkan interaksi antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi. Konsep *workplace spirituality* searah dengan konsep kesesuaian individu-organisasi (*person-organization fit*) yang dikemukakan oleh Cable dan DeRue (2002, dalam Kolodinsky, et al, 2008). Konsep tersebut menjelaskan bahwa, jika terdapat kesesuaian kuat antara nilai-nilai karyawan dan persepsinya terhadap nilai-nilai organisasi, karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, seperti sikap kerja, kepuasan kerja, hasil kerja, dan rendahnya tingkat keluar masuk karyawan (Liedtka, 1989; Posner dan Schmidt, 1993, dalam Kolodinsky, et al, 2008). Ketika karyawan ingin bekerja di suatu perusahaan yang memiliki nilai-nilai keterbukaan, kepercayaan, keterhubungan antarkaryawan, adanya pengembangan dan pertumbuhan diri, serta menemukan makna dan tujuan dari pekerjaan tersebut, karyawan akan menyatu dan merepresentasikan nilai-nilai tersebut dalam dirinya. Karyawan yang mengidentifikasi dirinya dengan organisasi akan menjadi lebih suportif (Ashforth dan Mael, 1989, dalam Kolodinsky, et al, 2008), membuat keputusan yang sesuai dengan tujuan perusahaan, dan menjadi lebih terlibat dalam misi organisasi (Cable dan DeRue, 2002, dalam Kolodinsky, et al, 2008). Hal ini kemudian akan mendorong individu untuk mencapai kepuasan kerja (Ramlall, 2003, dalam Kolodinsky, et al, 2008).

Selain itu, peneliti juga melakukan analisis untuk mengetahui pengaruh dimensi-dimensi *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian menemukan bahwa seluruh dimensi *workplace spirituality* memengaruhi kepuasan kerja. Hal ini ini menjawab hipotesis minor penelitian bahwa terdapat pengaruh antara *alignment between individual and organization values, inner life, meaningful work, dan sense of community* terhadap kepuasan kerja.

Kuesioner kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua dimensi, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa terdapat pengaruh antara *alignment between individual and organization values*, *inner life*, dan *meaningful work* terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Sedangkan *sense of community* ternyata tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja intrinsik, dan hanya berpengaruh pada kepuasan kerja ekstrinsik. Hasil analisis juga memperlihatkan bahwa *alignment between individual and organization values* memiliki pengaruh yang lebih dominan baik dalam kepuasan kerja ekstrinsik maupun intrinsik.

Workplace spirituality memandang tempat kerja sebagai populasi sekumpulan individu yang memiliki pikiran dan semangat, serta percaya bahwa pengembangan keyakinan merupakan suatu hal yang penting dalam membangun pikiran (Ashmos dan Duchon, 2000). Terdapat beberapa tingkatan yang memungkinkan analisis mengenai *workplace spirituality*. Secara garis besar, Giacalone, Jurkiewicz, dan Fry (2002) mengemukakan bahwa *workplace spirituality* dapat dianalisis berdasarkan tingkat individu, kelompok, dan organisasi. *Workplace spirituality* pada tingkat individu mengacu pada nilai-nilai individu yang mampu menimbulkan keserasian dan kesatuan dengan proses kerja, serta memberikan perasaan keterhubungan dengan orang lain sebagai cara untuk mencapai kenyamanan dan kesempurnaan (Giacalone, et al, 2002).

Meaningful work berbicara mengenai apa yang penting, menyenangkan, dan dapat membangun semangat dalam bekerja (Ashmos dan Duchon, 2000). Semakin bermakna suatu pekerjaan, individu cenderung lebih memiliki tanggung jawab sosial terhadap perusahaan, serta mencari cara baru untuk memotivasi diri sendiri dan karyawan lain (Claude dan Zamor, 2003). Hasil penelitian lain menemukan bahwa pekerjaan yang menyenangkan dan menantang memiliki hubungan negatif terhadap tingkat kemangkiran dan keluar-masuk karyawan (Hackman dan Oldham, dalam Milliman, et al, 2003). Individu yang bekerja sesuai dengan kemampuan dan potensi yang dimiliki, lebih memungkinkan untuk mencapai hasil kerja yang lebih potensial (Jaques, 1998, dalam Milliman, et al, 2009).

Terdapat beberapa hasil penelitian lain yang mendukung hasil temuan peneliti. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Milliman, et al (2003) mengenai pengaruh *workplace spirituality* terhadap sikap kerja yang

terdiri dari kepuasan kerja intrinsik, komitmen organisasi, keinginan untuk mengundurkan diri, keterlibatan kerja, dan OBSE (*organization-based self esteem*). Hal yang sama juga tampak pada hasil penelitian Knoop (1994), yang mencari pengaruh antara nilai-nilai dalam bekerja terhadap kepuasan kerja berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Herzberg. Hasil penelitian Knoop (1994) menemukan bahwa terdapat nilai-nilai yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja intrinsik, yaitu melakukan pekerjaan bermakna, mempergunakan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki, menerima dukungan dari orang lain, memperoleh status dalam pekerjaan, dan memiliki pengaruh serta penghargaan dari perusahaan.

Dimensi kedua adalah *inner life* yang memengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan, serta kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. *Inner life* menggambarkan harapan individu, kesadaran atas nilai-nilai pribadi, dan spiritualitas. *Inner life* merupakan pemahaman kekuatan diri sendiri dan bagaimana menggunakan kekuatan tersebut agar hidup lebih memuaskan dan berekspresi (Ashmos dan Duchon, 2000). Menurut Jaques (1998, dalam Milliman, et al, 2003) individu kemudian menciptakan *meaningful work* untuk menggambarkan apa yang penting, memberikan semangat, dan menyenangkan dalam bekerja. Oleh karena itu Ashmos dan Duchon (2000) memasukkan dimensi *inner life* dan *meaningful work* ke dalam komponen *workplace spirituality* pada tingkat individu.

Dimensi lain yang memengaruhi kepuasan kerja adalah *sense of community*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *sense of community* memengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan dan kepuasan kerja ekstrinsik. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Milliman (1999), bahwa kuatnya hubungan dengan lingkungan akan memengaruhi kepuasan kerja dan memotivasi karyawan. Beberapa penelitian menemukan bahwa *sense of community* berhubungan dengan komitmen dan tingkat keluar-masuk karyawan (Milliman, et al, 2003). Trott (1996, dalam Milliman, et al, 2003) mengemukakan bahwa kesejahteraan spiritual, yang memasukkan dimensi *sense of community*, memiliki hubungan yang positif terhadap kerja sama, dan memiliki hubungan negatif terhadap tingkat kemangkiran karyawan. Individu yang mampu membangun dan membina hubungan baik dalam kehidupan bersosialisasi, lebih memungkinkan untuk tumbuh, belajar, dan mencapai prestasi kerja yang memuaskan, serta memiliki sedikit kemungkinan untuk mengalami *burnout*. Brown (1992, dalam Milliman, et al,

2003) juga mengemukakan bahwa *sense of community* akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi atau perusahaan.

Dari hasil wawancara lima karyawan PT X, diperoleh data bahwa salah satu hal yang membuat karyawan mampu bertahan lama di perusahaan adalah tingginya kekeluargaan. Sebanyak 18,14% dari jumlah seluruh karyawan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun. Lingkungan yang kondusif dan hubungan yang sangat baik antara manajemen dan karyawan merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan di PT X.

Dimensi *workplace spirituality* yang juga memengaruhi kepuasan kerja adalah *alignment between individual and organizational values*. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa *alignment between individual and organizational values* memengaruhi kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik dengan tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dimensi yang lain.

Pada tingkat organisasi, *workplace spirituality* merupakan sudut pandang terhadap nilai-nilai organisasi yang mendasari budaya perusahaan. Hal ini membuat karyawan menyatu dengan proses kerja, dan merasa memiliki hubungan dengan orang lain sebagai cara untuk mencapai kenyamanan dan kesempurnaan. *Workplace spirituality* pada tingkat ini dapat dilihat dari visi dan nilai-nilai budaya yang ada di perusahaan. Asmos dan Duchon (2000) memasukkan *alignment between individual and organizational values* sebagai bagian dari *workplace spirituality*.

Alignment between individual and organizational values terjadi ketika individu mengalami keterlibatan yang kuat antara nilai-nilai pribadi yang dimiliki dengan misi serta tujuan organisasi. Dimensi ini menggambarkan interaksi antara karyawan dengan tujuan organisasi pada skala yang besar (Mitroff dan Denton, 1999 dalam Milliman et al, 2003). Perusahaan perlu menyadari bahwa kegagalan dalam memahami, apakah nilai-nilai karyawan sudah sesuai dengan struktur dan budaya perusahaan atau belum, merupakan faktor yang penting bagi perusahaan untuk mengembangkan nilai-nilai perusahaan (Henderson dan Thomson, 2003, dalam Branson, 2007).

Nilai merupakan bagian dari sebuah budaya, yang berarti bahwa usaha awal yang dilakukan untuk memahami nilai-nilai budaya adalah dengan mengidentifikasi kepercayaan, perilaku, kebiasaan, simbol, sistem, dan pengambilan keputusan dalam suatu kelompok (Hutman dan Gellermann, 2002, dalam Branson, 2007). Oleh karena itu, seluruh proses yang dilakukan untuk membangun budaya perusahaan yang sesuai adalah dengan

mengidentifikasi nilai-nilai strategis yang penting untuk membangun kesuksesan kelompok secara keseluruhan.

Perusahaan yang membentuk lingkungan dengan nilai-nilai perusahaan dan memperhatikan bagaimana karyawan memaknai nilai-nilai tersebut, akan memiliki karyawan yang mampu menyesuaikan diri, memiliki kinerja bagus, dan mendukung kesuksesan perusahaan (Catlette dan Hadden, dalam Milliman, et al, 2003). Penemuan yang dilakukan oleh Hawley (1993; Harman 1992, dalam Milliman, et al, 2003) menemukan bahwa perusahaan yang memberikan tujuan dan nilai-nilai jelas bagi karyawannya, cenderung memiliki karyawan yang lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja, serta cenderung mengalami pertumbuhan dan perkembangan lebih baik (Hawley, 1993, dalam Milliman, et al, 2003).

Terdapat beberapa kelemahan dalam penelitian ini. Tidak adanya data lengkap identitas subjek membuat peneliti tidak dapat membahas lebih dalam mengenai perbedaan antara pengaruh *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja berdasarkan karakteristik subjek yang lain, seperti masa kerja, usia, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin. Sedikitnya literatur dan penelitian yang membahas mengenai *workplace spirituality* juga membuat peneliti kesulitan dalam membuat deskripsi operasional mengenai *workplace spirituality*.

PROGRAM INTERVENSI

Pengertian Eksperimen

Penelitian eksperimen merupakan penelitian yang bertujuan untuk membandingkan efek variasi variabel bebas terhadap variabel terikat melalui manipulasi atau pengendalian variabel bebas tersebut (Hadi, 2000). Perubahan yang terjadi pada variabel terikat akan dikembalikan penyebabnya pada perbedaan perlakuan yang diberikan pada variabel bebas.

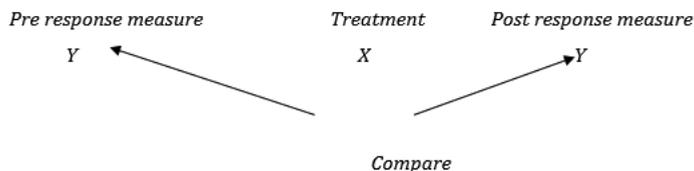
Hal yang sama juga dikemukakan oleh Zimney dan Christensen (2001, dalam Seniati, Yulianto, dan Setiadi, 2005), bahwa penelitian eksperimen adalah observasi objektif terhadap fenomena yang dibuat, agar terjadi dalam kondisi terkontrol ketat, di mana satu atau lebih faktor divariasikan dan faktor yang lain dibuat konstan. Solso dan Maclin (2002, dalam Seniati, et al, 2005) mendefinisikan penelitian eksperimen sebagai penyelidikan, di mana (minimal) satu variabel dimanipulasi untuk mempelajari hubungan sebab akibat.

Metode Penelitian Eksperimen

Metode eksperimen disusun sedemikian rupa untuk meningkatkan validitas internal dengan memperhatikan faktor efisiensi (selain kondisi yang menyangkut subjek dan pelaksanaan eksperimen). Minimal terdapat dua pengukuran dalam mempergunakan metode eksperimen (Nawawi, 2003). Pengukuran itu adalah pengukuran permulaan sebelum eksperimen dilakukan dan pengukuran akhir sesudah eksperimen dilakukan. Pengukuran permulaan dilakukan dengan *pre test*, sedangkan pengukuran akhir dilakukan dengan *post test*. Sehubungan dengan itu, tes mula (*pre test*) dan tes akhir (*post test*) dapat menggunakan tes yang sama dan dapat pula mempergunakan tes yang berbeda.

Dari hasil pengukuran tersebut dapat dilakukan perhitungan statistika, untuk mengetahui perbedaan hasil, yaitu (1) membandingkan hasil yang diperoleh melalui tes akhir pada setiap kelompok (termasuk hasil pada kelompok kontrol), dan (2) membandingkan hasil yang diperoleh antara *pre test* dengan *post test* (khusus pada masing-masing kelompok eksperimen tidak termasuk kelompok kontrol).

Model penelitian yang digunakan dalam metode eksperimen adalah model tetap (*fix mode*), yaitu penentuan pemberian perlakuan pada setiap kelompok eksperimen, dan peneliti menetapkan sendiri kelompok kontrol. Sedangkan metode yang digunakan adalah *one-group before-after (pre test-post test design)*, yaitu melihat perbedaan antara *pre test* dan *post test* untuk melihat indikasi efektivitas perlakuan yang diberikan.



Gambar 1 Proses eksperimen pre test-post test design

PELAKSANAAN PROGRAM INTERVENSI

Subjek

Peserta yang mengikuti eksperimen terdiri dari 26 orang karyawan PT X, dengan rincian 13 orang terdiri dari karyawan dengan nilai *workplace spirituality* dan kepuasan kerja berada pada skor rendah, serta 13 orang

dengan nilai *workplace spirituality* dan kepuasan kerja berada pada skor tinggi. Jumlah peserta terdiri dari 10 laki-laki dan 16 perempuan. Jumlah peserta dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 14 orang, masa kerja 6-10 tahun sebanyak 7 orang, masa kerja 11-15 tahun sebanyak 3 orang, dan lebih dari 15 tahun sebanyak 2 orang.

Fasilitator

Pelaksana eksperimen terdiri dari peneliti dibantu dengan salah seorang rekan dari divisi *Human Resources* PT X.

Materi Eksperimen

Materi diambil dari konsep *gratitude*, yaitu kesadaran dan penghargaan terhadap hal-hal positif dalam hidup dan apa yang telah diberikan. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar subjek dapat meningkatkan kesadaran diri, sehingga lebih mampu bersyukur dan berpikir positif dengan hal-hal yang dihadapinya. Peralatan yang digunakan terdiri dari buku harian, lembar *check list* pengisian buku harian, kuesioner *workplace spirituality* dan kepuasan kerja, serta alat tulis.

Prosedur/Jadwal Eksperimen

Penelitian ini terdiri dari beberapa tahap, yaitu persiapan, *briefing* terhadap peserta eksperimen, pelaksanaan eksperimen, *post test*, dan evaluasi hasil eksperimen. Pada tahap persiapan, peneliti mulai mempersiapkan 26 buku harian, mempersiapkan instruksi, membuat lembar *check list* pengisian buku harian, dan materi yang akan dibawa pada saat pengantar eksperimen.

Briefing dilakukan untuk memberikan gambaran kepada subjek dan menyamakan persepsi tentang hal-hal yang harus dilakukan selama program intervensi berlangsung. *Briefing* dilakukan dua kali, menyesuaikan jadwal istirahat pagi dan sore karyawan.

Pelaksanaan eksperimen dilakukan dengan memberikan buku harian kepada masing-masing peserta (dilengkapi dengan *check list* pengisian yang telah ditempel di dalam buku harian). Peserta diminta untuk menuliskan tiga hal yang harus disyukuri setiap hari. Buku harian diisi setelah selesai melakukan aktivitas bekerja. Hal ini dimaksudkan agar peserta mampu melihat kembali hal-hal yang dialami hari ini di tempat kerja dan bersyukur. Waktu pengisian buku harian adalah setiap hari kerja selama 2 (dua) minggu, yaitu mulai dari tanggal 26 Oktober 2009 sampai dengan 6 November 2009). Selama rentang waktu pengisian buku harian, peneliti tetap memantau

kondisi subjek, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini karena setiap perubahan yang terjadi pada subjek akan memengaruhi hasil dari perlakuan yang diberikan.

Post test dilakukan tanggal 9 November 2009. Peserta diminta untuk membaca kembali yang telah ditulis, serta mengisi kuesioner *workplace spirituality* dan kepuasan kerja. Evaluasi hasil eksperimen dilakukan dengan uji beda rata-rata antara hasil *pre test* dengan *post test* dan wawancara terhadap lima peserta yang dilakukan secara acak. Wawancara bertujuan sebagai sarana triangulasi terhadap hasil intervensi yang telah diperoleh.

Tabel 5 Jadwal Program Intervensi

Tanggal	Tahap
20 Oktober 2009	Wawancara rancangan program intervensi dengan divisi <i>Business Development</i>
21 s/d 23 Oktober 2009	Persiapan eksperimen (alat dan materi)
26 Oktober 2009	<i>Briefing</i> awal dan pembagian buku harian
26 s/d 6 November 2009	Proses pengisian buku harian
9 November 2009	<i>Briefing</i> akhir, <i>post test</i> , dan wawancara terhadap dua orang karyawan
10 November 2009	Wawancara lanjutan terhadap tiga orang karyawan
11-13 November 2009	Pengolahan data

Lokasi/Setting Intervensi

Lokasi diambil di kantor pusat PT X yang berada di daerah Kelapa Gading, di ruang rapat kecil. Karena terbatasnya ruangan yang tersedia, peneliti membagi peserta menjadi dua kelas pada saat *briefing*, sesuai dengan waktu luang yang dimiliki peserta.

Hasil Eksperimen

Variabel *Workplace Spirituality*

Hasil analisis uji beda memperlihatkan nilai $Z = -4,288$ dan $p = 0,000$ ($< 0,05$). Skor rata-rata sebelum diberi perlakuan adalah 4,2317 dan setelah diberi perlakuan adalah 5,06. Hal ini memperlihatkan adanya perbedaan signifikan dari *workplace spirituality* karyawan antara sebelum dan sesudah diberikan perlakuan. *Workplace spirituality* karyawan sesudah diberi perlakuan lebih tinggi dibandingkan dengan *workplace spirituality* karyawan sebelum diberi perlakuan.

Hasil analisis terhadap kelompok rendah memperlihatkan nilai $Z = -3,059$ dengan $p = 0,002$ ($< 0,05$). Dengan kata lain terdapat perbedaan *workplace spirituality* pada kelompok rendah antara sebelum dan sesudah diberikan perlakuan.

Sedangkan pada kelompok tinggi, nilai Z adalah $-3,064$ dengan $p = 0,002$ ($< 0,05$). Hal ini memperlihatkan adanya perbedaan pada kelompok tinggi antara sebelum dan sesudah diberikan perlakuan.

Tabel 6 Evaluasi Pre-test dan Post-test Workplace Spirituality

Subjek	Pre-test	Post-test
1	2,32	4,12
2	2,80	3,92
3	3,00	3,92
4	3,32	4,80
5	3,44	4,60
6	3,48	4,48
7	3,48	4,20
8	3,48	5,08
9	3,52	3,92
10	3,56	4,92
11	3,56	3,92
12	3,56	4,32
13	5,08	5,68
14	5,12	5,48
15	5,12	5,60
16	5,12	5,60
17	5,12	5,76
18	5,12	5,72
19	5,12	5,84
20	5,12	5,88
21	5,12	5,88
22	5,16	5,84
23	5,28	6,00
24	5,56	5,96

Keterangan:
 Subjek 1-12 : Kelompok rendah
 Subjek 13-24 : Kelompok tinggi

Variabel Kepuasan Kerja

Hasil uji beda pada variabel kepuasan kerja memperlihatkan nilai $t=-4,525$ dan $p=0,000$ ($<0,05$). Hal ini memperlihatkan adanya perbedaan tingkat kepuasan kerja karyawan antara sebelum dan sesudah diberikan perlakuan. Hasil penelitian juga memperlihatkan adanya peningkatan skor rata-rata sebelum dan sesudah perlakuan diberikan, yaitu dari 4,4583 menjadi 4,8348.

Pada kelompok rendah, hasil uji beda juga memperlihatkan hal yang sama. Nilai $t=-7,209$ dengan $p=0,000$ ($<0,05$), menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja antara sebelum dan sesudah diberikan perlakuan.

Hasil yang berbeda terdapat pada kelompok tinggi. Nilai $t=-1,800$ dan $p=0,099$ ($>0,05$) memperlihatkan bahwa tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja antara sebelum dan sesudah diberikan perlakuan. Meskipun terdapat peningkatan skor rata-rata kepuasan kerja, tetapi ternyata perlakuan yang diberikan tidak memberikan perbedaan berarti terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 7 Evaluasi Pre-test dan Post-test Kepuasan Kerja

Subjek	Pre-test	Post-test	Subjek	Pre-test	Post-test
1	3,07	3,86	18	5,69	5,79
2	3,07	3,00	19	5,72	5,72
3	3,07	3,34	20	5,72	5,72
4	2,66	4,07	21	5,69	5,79
5	2,90	4,03	22	5,93	5,83
6	2,90	3,93	23	5,66	5,90
7	3,45	4,07	24	5,66	5,93
8	3,45	4,76			
9	3,45	4,76			
10	3,72	4,55			
11	3,72	4,00			
12	4,34	4,52			
13	4,90	5,00			
14	4,97	5,17			
15	5,93	5,72			
16	5,69	5,76			
17	5,66	5,72			

Keterangan:

Subjek 1-12 : Kelompok rendah

Subjek 13-24 : Kelompok tinggi

Diskusi Hasil Eksperimen

Hasil analisis data memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan tingkat *workplace spirituality* dan kepuasan kerja sebelum dan setelah diberikan perlakuan. Perbedaan lebih tampak pada kelompok rendah dibandingkan pada kelompok tinggi. Hal ini karena pada kelompok tinggi, nilai yang diperoleh memang sudah mendekati batas atas, sedangkan kelompok rendah memiliki peluang lebih banyak untuk meningkatkan skor *workplace spirituality* dan kepuasan kerja.

Adanya kendala, seperti sulitnya mengumpulkan seluruh subjek penelitian untuk mengikuti program intervensi, menjadikan intervensi yang dilakukan hanya mengambil batas atas dan batas bawah dari seluruh subjek. Namun dampak positifnya, peneliti dapat lebih mengenal karakter masing-masing subjek yang berjumlah 24 orang.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 9 dan 10 November 2009 terhadap lima karyawan yang diambil secara acak, diketahui bahwa pada awal pengisian buku harian, mereka cenderung kesulitan ketika harus menemukan tiga hal yang harus disyukuri. Namun setelah beberapa kali mengisi, mereka merasa lebih mudah untuk menemukan tiga hal yang harus disyukuri.

Subjek 3 merasa menulis tiga hal yang harus disyukuri merupakan pekerjaan terberat dibandingkan pekerjaan kantor yang biasa dilakukan sehari-sehari, karena hal ini merupakan sesuatu yang baru dan membutuhkan waktu relatif lama untuk berpikir tentang apa yang disyukuri hari ini. Hal positif yang diperoleh subjek terhadap tugas yang diberikan adalah dapat belajar melihat suatu hal dari sudut pandang yang positif. Menurut subjek, ia adalah individu yang jarang bersyukur dan ini merupakan salah satu cara yang baik untuk dapat berpikir positif. Hasil pada subjek 1 memperlihatkan bahwa nilai rata-rata variabel *workplace spirituality* dari 3,00 menjadi 3,92. Sedangkan nilai rata-rata variabel kepuasan kerja dari 3,07 menjadi 3,34.

Subjek 8 mengeluhkan hal yang sama, yaitu kesulitan dalam menuliskan tiga hal yang disyukuri setiap hari. Menurut subjek, ketika bersyukur dikaitkan dengan pekerjaan, akan terasa lebih sulit jika harus dikaitkan dengan hidup secara keseluruhan. Ia merasa nyaman dan sangat menyenangi pekerjaannya saat ini. Kepuasan kerja menurutnya lebih dipengaruhi oleh sesuai atau tidaknya individu dengan kondisi perusahaan. Menurut subjek, hal positif yang diperoleh melalui kegiatan mengisi buku harian adalah

memberikan gambaran bagi diri subjek, bahwa ternyata banyak hal yang dapat disyukuri dengan pekerjaan dan kondisi perusahaannya saat ini. Nilai rata-rata variabel *workplace spirituality* pada subjek 8 adalah 3,48 menjadi 5,08. Sedangkan nilai rata-rata variabel kepuasan kerja adalah 3,45 menjadi 4,76.

Subjek 11 cenderung tidak mempermasalahkan kegiatan menuliskan tiga hal yang harus disyukuri. Menurutnya ini salah satu kegiatan yang baik karena dapat merangsang orang untuk berpikir bahwa sebenarnya Tuhan sangat menyayanginya. Subjek 11 menyatakan bahwa dirinya termasuk orang yang senang bersyukur. Menurutnya dengan bersyukur ia merasa bahwa segala sesuatu pasti baik, dan memang untuk mencapai apa yang kita inginkan harus melalui jalan yang tidak baik terlebih dahulu, agar memperoleh sesuatu yang bermakna. Menurut subjek, satu hal yang kurang dari kegiatan ini adalah kata-kata motivasi yang dapat merangsang orang lain agar bersemangat. Pekerjaan yang menyenangkan menurut subjek adalah ketika perusahaan tidak menghalang-halangi pendapat dan aspirasi dari karyawannya. PT X menurut subjek sudah cukup terbuka dengan berbagai masukan dari karyawan. Lingkungan yang menyenangkan dan kentalnya kekeluargaan, merupakan penerapan nilai yang sangat baik dan mampu mempertahankan karyawan. Nilai rata-rata variabel *workplace spirituality* meningkat dari 3,56 menjadi 3,92. Sedangkan nilai rata-rata variabel kepuasan kerja meningkat dari 3,72 menjadi 4.

Subjek 20 juga tidak memiliki kesulitan ketika diminta menulis tiga hal yang harus disyukuri dalam bekerja setiap hari. Bagi subjek, karena sudah terbiasa berpikir positif, dirinya menjadi lebih mudah untuk menulis dan bercerita tentang hal tersebut. Subjek merupakan karyawan dengan masa kerja 17 tahun. Pengabdian subjek dikarenakan hubungan yang sangat baik dengan pemilik perusahaan. Bagi subjek, sejauh ini ia sangat bersyukur dapat bekerja dan menghidupi keluarganya. Ketika memperoleh kesulitan, rekan kerja juga mau membantu. Subjek merasa, dirinya yang memiliki tingkat pendidikan terbatas, tetapi dapat bekerja di perusahaan, merupakan hal membanggakan. Oleh karena itu, tidak ada masalah untuk subjek bersyukur setiap saat dengan kondisinya saat ini. Subjek yakin bahwa setiap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan adalah demi kebaikan bersama. Bagi subjek, perusahaan pasti sudah memikirkan dampak yang mungkin ditimbulkan, baik bagi karyawan maupun bagi kelangsungan organisasi. Hal positif yang diperoleh dari kegiatan mengisi buku harian adalah sebagai obat lelah ketika

selesai bekerja. Menurut subjek, ketika bekerja sehari penuh tidak mungkin jika tidak mengalami rasa jengkel atau marah, walaupun sedikit. Ketika menulis buku harian ini, rasa jengkel dan marah tersebut dapat diredam, karena mau tidak mau kita dituntut untuk berpikir positif dan bersyukur. Pada awalnya subjek menganggap bahwa tugas mengisi buku harian seperti tugas main-mainan yang tidak ada gunanya. Namun setelah mengisi, subjek jadi mengerti bahwa ada hal positif yang bisa diperoleh setiap hari, dan dengan mensyukuri setiap hal yang kita lalui, kita menjadi lebih bahagia. Nilai rata-rata variabel *workplace spirituality* meningkat dari 5,12 menjadi 5,88. Sedangkan nilai rata-rata variabel kepuasan kerja tetap sama yaitu 5,72.

Subjek 22 merasa bahwa sejauh ini dirinya merupakan pribadi yang cukup banyak bersyukur. Bersyukur bagi subjek merupakan salah satu sarana ibadah dan mendekatkan diri kepada Tuhan. Dengan bersyukur, subjek merasa adanya ketenangan karena mampu melihat segala sesuatu dari sudut pandang yang berbeda. Bekerja menurut subjek bukan sekadar mencari penghasilan, tetapi juga sebagai sarana mengekspresikan diri. Sebagai seorang *client service*, posisinya saat ini (menurut subjek) rentan dengan stres, karena banyaknya target yang harus diselesaikan setiap bulan. Posisi ini juga merupakan salah satu ujung tombak eksistensi perusahaan. Oleh karena itu, dengan bersyukur dirinya menjadi tidak terlalu menjadikan pekerjaan sebagai beban. Subjek sangat menyenangi kegiatan mengisi buku harian. Menurut subjek, dengan mengisi buku harian ia dapat menumpahkan seluruh isi hati dan merefleksikan diri ketika dibaca kembali. Hal positif yang diperoleh subjek dengan kegiatan mengisi buku harian adalah, sebagai sarana bercermin terhadap kondisi saat ini dan lebih mampu melihat potensi-potensi di sekitar kita. Menurut subjek, kadang individu cenderung tidak menyadari bahwa ketika ada orang marah, sebenarnya mereka bukan tidak suka dengan keberadaan kita, tetapi mungkin itu adalah suatu bentuk perhatian. Nilai rata-rata variabel *workplace spirituality* pada subjek 22 meningkat dari 5,16 menjadi 5,84. Sedangkan nilai rata-rata variabel kepuasan kerja pada subjek menurun dari 5,93 menjadi 5,83. Kemungkinan penurunan nilai rata-rata pada skor kepuasan kerja adalah karena subjek memang sudah berada pada skor kepuasan kerja batas atas.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa hal positif yang diperoleh subjek dengan menulis tiga hal yang harus disyukuri adalah, (1) salah satu cara yang baik agar dapat berpikir positif, (2) merangsang individu untuk berpikir bahwa Tuhan sangat menyayanginya,

(3) memberikan gambaran bagi diri subjek bahwa banyak hal yang dapat disyukuri dari pekerjaan dan kondisi perusahaannya saat ini, (4) meredakan perasaan negatif, dan (5) sarana refleksi diri dengan menyadari kondisi individu saat ini dan mampu melihat potensi-potensi yang ada.

Penelitian ini memiliki beberapa kelemahan. Pertama, karena terbatasnya izin yang diberikan perusahaan, tidak seluruh subjek penelitian dapat diberi perlakuan. Oleh karena itu, peneliti hanya mengambil 10% batas atas dan 10% batas bawah. Kedua, penelitian *workplace spirituality* dan kepuasan kerja mempelajari pikiran, perasaan, dan kehendak pribadi, sehingga sulit untuk mengontrol pengalaman-pengalaman personal individu, baik sebelum dan saat diberikan perlakuan. Meskipun demikian, peneliti tetap memantau perkembangan subjek selama proses intervensi berlangsung.

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *workplace spirituality* memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Seluruh dimensi *workplace spirituality* memengaruhi kepuasan kerja. Dimensi *workplace spirituality* yang memengaruhi kepuasan kerja intrinsik adalah *alignment between individual and organizational values*, *meaningful work*, dan *inner life*. Sedangkan *sense of community* terbukti tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja intrinsik. Sedangkan pada kepuasan kerja ekstrinsik, seluruh dimensi *workplace spirituality* ternyata memengaruhi kepuasan kerja ekstrinsik.

Hasil eksperimen dengan konsep *gratitude*, yaitu menuliskan tiga hal yang harus disyukuri, terbukti mampu meningkatkan *workplace spirituality* dan kepuasan kerja karyawan.

Saran

Lingkungan kerja merupakan jejaring sosial yang terdekat dengan individu di luar keluarga. Oleh karena itu, setiap pengaruh yang dihasilkan dalam lingkungan kerja berpengaruh besar terhadap karyawan. PT X telah memiliki landasan yang cukup kuat untuk mengembangkan konsep *workplace spirituality* di kalangan karyawannya. Visi, misi, dan nilai-nilai yang kuat di perusahaan mampu menjadi modal utama untuk mempertahankan karyawan, meningkatkan kinerja, dan kepuasan kerja karyawan.

Perusahaan hendaknya lebih memperhatikan kualitas pribadi karyawan, seperti bagaimana mengembangkan membentuk lingkungan yang kondusif (supaya karyawan bisa lebih berkreasi dan berekspresi dalam bekerja), bagaimana karyawan lebih memaknai pekerjaannya, serta bagaimana karyawan bisa sejalan dengan visi misi perusahaan untuk mencapai target. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membentuk *core competencies* utama yang harus dimiliki oleh karyawan dan termanifestasi dalam deskripsi pekerjaan.

Konsep intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan bagi para pemimpin divisi di PT X untuk meningkatkan *workplace spirituality* dan kepuasan kerja karyawan. Langkah ini juga dapat menjadi sarana bagi para pemimpin divisi untuk lebih mengenal karyawannya. Pemimpin yang bersyukur cenderung bisa melihat potensi tersembunyi karyawannya, dan bisa menginspirasi karyawan untuk mencapai hal-hal yang lebih baik. Program intervensi dengan menuliskan tiga hal yang disyukuri setiap hari diharapkan dapat menjadi kebiasaan baik bagi subjek untuk menumbuhkan pikiran-pikiran positif dalam hidup. Bersyukur mampu membuat perasaan individu menjadi lebih baik.

Saran untuk penelitian selanjutnya adalah memperbanyak dan memperdalam literatur atau sumber pembelajaran, mengingat penelitian tentang *workplace spirituality* lebih banyak dilakukan oleh peneliti di bidang manajemen Sumber Daya Manusia. Literatur yang lebih banyak dan mendalam juga dapat untuk menyusun alat ukur *workplace spirituality* lain yang lebih valid. Penelitian selanjutnya juga diharapkan melengkapi pengambilan data kualitatif, supaya hasil yang diperoleh terhindar dari bias dan memperkaya data penelitian. Penelitian juga dapat dilakukan pada bidang industri lain selain periklanan, untuk melihat pengaruh *workplace spirituality* terhadap kepuasan kerja.

Penelitian selanjutnya juga dapat menerapkan metode intervensi lain yang berkaitan dengan *workplace spirituality* dan kepuasan kerja. Terdapat banyak metode dalam psikologi positif yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pribadi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperbaiki sistem pelaksanaan intervensi, khususnya untuk meninjau lebih jauh mengenai hal-hal yang dapat memengaruhi individu selama proses intervensi berlangsung. Hal ini untuk mengetahui apakah perubahan sikap dan perilaku individu benar-benar disebabkan karena perlakuan yang diberikan, atau karena faktor lain di luar eksperimen.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaronson, L. 2006. *Make a gratitude adjustment*. Diambil pada tanggal 1 Desember 2009, dari <http://www.psychologytoday.com/articles/200602/make-gratitude-adjustment>.
- As'ad, M. 2002. *Psikologi Industri* (4th ed.). Yogyakarta: Liberty.
- Ashmos, D. P., dan Duchon, D. 2000. "Spirituality at work a conceptualization and measure". *Journal of management inquir*,9 (2), 134-145.
- Barnard, J. 2009. *The positive psychology of gratitude*. Diambil pada tanggal 23 Oktober 2009, dari <http://ezinearticles.com/?The-Positive-Psychology-of-Gratitude&id=2421880&opt=pr>.
- Branson, C. M. 2007. "Achieving organizational change through values alignment". *Journal of educational administration*, 46 (3), 376-395.
- Brown, G. (2004). "An improved job dimension scale to measure job satisfaction in sales reps". *Journal of academy of business and economics*. Diambil pada tanggal 23 Desember 2009, dari http://findarticles.com/p/articles/mi_m00GT/is_1_4/ai_n8690398/.
- Claude, J. & Zamor, G. 2003. "Workplace spirituality and organizational performance". *Public Administration Review*, 63 (3), 355-363.
- Compton, W. C. 2005. *An introduction to positive psychology*. Tennessee: Wadsworth.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. 2003. *Highlights from the research project on gratitude and thankfulness*. Diambil tanggal 24 Agustus 2009, dari <http://psychology.ucdavis.edu/labs/emmons/>.
- Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L., Fry, Al. W. 2002. *From advocacy to science: The next steps in workplace spirituality research*. Diambil tanggal 13 Juli 2009, dari <http://www.tarleton.edu/~fry/SLTPaloutzianFinal.rtf>.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. 2003. *Behavior in organizations* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Hadi, S. 2000. *Metodologi Research* (2nd ed.). Yogyakarta: Andi.
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Heaton, D. P., Wilk, J. S., Travis, F. 2004. Constructs, methods, and measures for researching spirituality in organizations. *Journal of organizational change management*, 17 (1), 62 – 82.

- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., dan Matteson M. T. 2008. *Perilaku dan Manajemen Organisasi jilid 1* (7th ed.). Jakarta: Erlangga.
- Knoop, R. 1994. "Work values and job satisfaction". *The journal of psychology*, 128 (6), 683-689.
- Kolodinsky, R. W., Giacalone, R. A., Jurkiewicz, C. L. 2008. "Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality". *Journal of business ethics*, 81, 465-480.
- Kuswadi. 2004. *Cara Mengukur Kepuasan Karyawan*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Lasmahadi, Arbono. 2008. *Peran-peran baru bagi fungsi sumber daya manusia*. Diambil tanggal 13 Juli 2009, dari http://www.e-psikologi.com/epsi/industri_detail.asp?id=141
- Linley, P. A., Joseph, S. Harrington, S., dan Wood, A. M. 2006. "Positive psychology: Past, present, and (possible) future". *The journal of positive psychology*, 1 (1), 3-16.
- Locke, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction. Dalam Dunnette, MD (Editor). 1976. *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- MacMillan, S. 2007. *Finding meaning: Recommendations for the spirituality and work movement*. Diambil tanggal 26 Desember 2008, dari www.scottmacmillan.com/oW.htm.
- Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Marques, J. F. 2006. "The spiritual worker: An examination of the ripple effect that enhances quality of life in- and outside the work environment". *Journal of management development*, 25 (9), 884 – 895.
- Mathis, R.L., & Jackson, J.H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., Ferguson, J. 2003. "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment". *Journal of organizational change management*, 16 (4), 462 – 447.
- Moore, T. W. 2008. "Individual differences and workplace spirituality: The homogenization of the corporate culture". *Journal of management and marketing research*. 1 (12), 79-93.

- Munandar, A.S. 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nawawi, H. 2003. *Metodologi Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gadjah Mada.
- Paloutzian, Raymond F, dan Park, Crystal L. 2005. *Handbook of the Psychology of Religion and Spirituality*. New York: The Guilford Press.
- Rego, A. 2008. "Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study". *Journal of organizational change management*, (21 (1), 53- 75.
- Rivai, V. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S.P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (8th ed.). Jakarta: Prenhallindo.
- Robbins, S.P. 2008. *Perilaku Organisasi* (10th ed.). Jakarta: Indeks.
- Rodhes, K. 2008. *Six components of a model for workplace spirituality*. Diambil tanggal 13 Desember 2008, dari <http://gbr.pepperdine.edu/062/workplace.html>
- Seniati, L., Aries, Y., dan Setiadi, B. N. 2005. *Psikologi Eksperimen*. Jakarta: Indeks.
- Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Watono, A. 2008. *Advertising That Makes Money*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Widyarini, M. M. N. 2008. *Spiritualitas memasuki dunia kerja*. Diambil tanggal 2 Januari 2009, dari <http://www.bolaeropa.kompas.com/ver1/Kesehatan/0801/10/201222.htm>.
- Wikipedia. 2008. *Workplace spirituality*. Diambil tanggal 26 Desember 2008, dari http://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_spirituality.
- Yuwono, I., Suhariadi, F., Handoyo, S., Fajrianti, Muhamad, B.S., Septarini, B.G. 2005. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.



BAB VI

Thresya Natalia Putri Tarigan, P. Tommy Y.S. Suyasa, dan
Riana Sahrani

Identifikasi Job Insecurity, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Perubahan-perubahan lingkungan bisnis (meliputi lingkungan internal maupun eksternal) menuntut perusahaan melakukan strategi yang tepat sebagai adaptasi untuk tetap hidup, tumbuh, dan berkembang. Perubahan berkaitan dengan pergeseran dari satu tahap ke tahap lainnya, atau bahkan merusak struktur yang ada dan membuat yang baru (Chonko, 2004). Penyebab perubahan tersebut bisa berupa teknologi, komunikasi, ketidakstabilan umum, merger, rekayasa ulang pertumbuhan organisasi atau oleh kelembagaan, dan pasar. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa perubahan adalah sumber perasaan ancaman, ketidakpastian, frustrasi, keterasingan, dan kecemasan (Ashford, 1998). Hal ini disebabkan karena adanya potensi perubahan yang memengaruhi kondisi kerja dan kelanjutan hubungan serta balas jasa yang diterimanya dari perusahaan.

Sebagai contoh Korea, krisis keuangan yang menghancurkan pada akhir tahun 1990-an membawa perubahan undang-undang ketenagakerjaan. Perubahan tersebut memungkinkan perusahaan untuk memecat atau memaksa pensiun dini kepada banyak pekerja (sekaligus kepala keluarga). Penelitian di beberapa negara Eropa, menunjukkan bahwa situasi tidak aman yang dialami pekerja mencerminkan tingkat pengangguran nasional dan situasi ekonomi (De Witte, 2005).

Begitu juga di Indonesia, salah satunya PT X yang merupakan perusahaan industri aluminium dan tenaga listrik. Pada tahun 2013, menurut informasi dari salah satu karyawan yang bernama A (*Assistant Manager HRD*), PT X akan mengalami perubahan pemegang saham dari yang sebelumnya milik pemerintah Jepang menjadi milik pemerintah Indonesia (*personal communication*, April 25, 2011). PT X secara keseluruhan akan menjadi milik pemerintah Indonesia. Adanya perubahan tersebut membuat sebagian karyawan PT X merasa terancam dan khawatir akan kelanjutan kerja mereka. Salah satu karyawan yang berinisial M mengatakan apabila PT X diambil alih oleh pemerintah Indonesia, M ragu dan tidak menjamin bahwa PT X akan tetap berkembang dan produksi akan meningkat. M berpendapat apabila pemerintah Indonesia yang memegang, pasti banyak terjadi korupsi, tidak transparan, dan kurang percaya terhadap organisasi secara keseluruhan. Hal ini sesuai dengan pandangan Liaw, Fan, dan Wu (dikutip dalam Samuel, Osinowo & Chipunza, 2009) yang mengatakan bahwa, ketika karyawan ragu apakah mereka dapat beradaptasi dengan perubahan organisasi atau posisi

mereka, beban kerja dan tempat kerja akan berubah, sehingga keraguan akan memengaruhi kepercayaan karyawan, memengaruhi hubungan dengan organisasi, serta memengaruhi hubungan dengan atasan dan teman sebaya.

Informasi yang diterima membuat karyawan bereaksi terhadap apa yang terjadi di lingkungan mereka dan membuat asumsi atau persepsi tentang proses perubahan. Karyawan memiliki persepsi bahwa perubahan akan membawa ketidakpastian masa depan organisasi dan karyawan tidak yakin apakah dapat mempertahankan pekerjaan atau kehilangan pekerjaan. Hal ini membuat karyawan merasa tidak nyaman dalam melakukan pekerjaan dan timbul kekhawatiran akan kelanjutan kerja mereka. Persepsi karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berbeda, seperti pengalaman hidup individu, karakteristik sosiodemografi, pengetahuan dan keterampilan, sikap, perilaku, serta organisasi internal dan eksternal sebagai faktor sosial. Persepsi tentang perubahan organisasi sering memengaruhi lingkungan kerja, yang dapat menciptakan rasa tidak aman pekerja (De Witte dikutip dalam Martinez, De Cuyper & De Witte, 2010). Rosenblatt dan Ruvio (1996) juga menyatakan bahwa *job insecurity* yang dirasakan tergantung persepsi individual masing-masing.

Job insecurity adalah perasaan tidak berdaya mengendalikan hal-hal di lingkungan kerja, yang dapat mengancam kelangsungan pekerjaan. Hal ini ditandai dengan perasaan takut atau cemas kehilangan pekerjaan (Greenhalgh dan Rosenblatt dikutip dalam Ashford, Lee & Bobko, 1989). *Job insecurity* dapat berdampak pada kondisi pekerja. Pekerja yang mengalami *job insecurity* akan merasakan peningkatan stres, serta penurunan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

Job insecurity merupakan salah satu sumber stres yang dapat menimbulkan rasa takut, khawatir, dan cemas. Hubungan antara *job insecurity* dengan tingkat stres dan kecemasan adalah, semakin besar rasa tidak aman dalam bekerja, semakin tinggi tingkat stres dan kecemasan yang dimiliki oleh seseorang (Jacobson, dikutip dalam Lim Vivien, 1996; Hartley dikutip dalam Martinez, De Cuyper & De Witte, 2010; Safaria, Othman & Wahab, 2010). Rasa tidak aman dalam pekerjaan juga berhubungan dengan tekanan psikologis (perasaan takut, cemas, depresi, perasaan tidak berharga, putus asa dan mudah tersinggung, penyalahgunaan alkohol, atau konsentrasi yang buruk) serta keluhan-keluhan psikosomatik, seperti kelelahan, sakit kepala, dan insomnia (Van Vuuren dikutip dalam Dekker & Schaufeli, 1995). Hal ini dapat dilihat dari keluhan salah satu karyawan PT X berinisial R tentang ketakutan dan kecemasan terhadap perubahan kebutuhan atau fasilitas

yang diberikan bila pemerintah Indonesia mengambil alih PT X. R memiliki kecemasan bahwa kebutuhan tidak terpenuhi, kesejahteraan karyawan tidak diperhatikan, dan kelangsungan masa depan pekerjaan menjadi tidak pasti. R beranggapan bila pemerintah Indonesia yang memegang, akan muncul kecurangan, ketidakadilan, dan korupsi.

Pekerja yang mengalami *job insecurity* juga merasakan penurunan dalam komitmen. Ada hubungan negatif antara *job insecurity* dengan komitmen organisasi. Semakin besar rasa tidak aman terhadap pekerjaan, semakin rendah komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi (Chirumbolo, 2005; Forbes dikutip dalam Ashford et al, 1989; Rosenblatt & Ruvio, 1996). Hal ini disebabkan karena karyawan merasa perusahaan tidak memberikan jaminan masa depan, sehingga karyawan mengurangi kontribusi dan loyalitas kepada perusahaan.

Dewasa ini, komitmen tidak sekadar kesediaan karyawan menetap di perusahaan dalam jangka waktu lama, tetapi lebih penting dari itu, mereka mau memberikan yang terbaik untuk perusahaan, bahkan bersedia mengerjakan sesuatu melampaui batas yang diwajibkan perusahaan. Hal ini (tentu saja) hanya bisa terjadi jika karyawan merasa senang dan terpuaskan di perusahaan yang bersangkutan (Minner, 1992).

Selain stres yang meningkat dan komitmen yang menurun, *job-insecurity* juga dapat menyebabkan individu mengalami ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa dirinya tidak aman (*insecure*) dengan pekerjaan, cenderung merasa kurang puas dibandingkan dengan mereka yang merasakan kepastian masa depan (Asford et al, 1989; Probst & Brubaker dikutip dalam Safaria et al, 2010).

Tingkat kepuasan yang rendah akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti produktivitas menjadi menurun (Almigo, 2004) dan meningkatkan *turnover* organisasi (Arnold & Fieldman, 1982; Mathis & Jackson, 2001). Akibatnya, perusahaan kehilangan karyawan berpengalaman, sehingga perlu melatih kembali karyawan baru. Oleh karena itu, organisasi perlu melaksanakan fungsi MSDM, yaitu harus mampu menjadi mitra kerja yang dapat diandalkan, baik oleh pimpinan puncak perusahaan, maupun manajer lini, sehingga dapat membantu organisasi untuk memberikan tanggapan terhadap tantangan-tantangan yang berkaitan dengan *down-sizing*, restrukturisasi, dan persaingan global dengan memberikan kontribusi yang bernilai tambah bagi keberhasilan bisnis.

Setiap perubahan harus dicermati, karena keefektifan organisasi bergantung pada penyesuaian organisasi terhadap perubahan yang ada. Orang-orang yang memiliki rasa takut terhadap perubahan, akan merasa kehilangan kontrol ketika perubahan berhenti (Evans dikutip dalam Chonko, 2004). Elang (dikutip dalam Chonko, 2004) mengatakan bahwa ketakutan merupakan alasan kuat bahwa individu tidak berubah, atau tidak berubah dengan cepat. Mereka takut perubahan akan membawa bahaya, sakit, dan kecemasan. Untuk beberapa orang dalam organisasi, perubahan menyiratkan hilangnya keamanan yang berkaitan dengan pekerjaan tertentu. Perasaan tidak aman terkait dengan perubahan, dapat menyebabkan orang untuk menggantung ke pola perilaku lama (Kets de Vries dan Balazs dikutip dalam Chonko, 2004). Rasa takut gagal menciptakan ketakutan terhadap perubahan dan keinginan untuk berpegang teguh kepada keyakinan (*belief*), sikap, dan kebiasaan lama. Untuk itu, penelitian ini memberikan intervensi berupa pelatihan *positive thinking* yang bertujuan membentuk sikap positif, sehingga karyawan mampu menyesuaikan diri, dan siap dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi (Desplaces, 2005).

Positive thinking adalah kesatuan cara berpikir sehat yang bersifat menyeluruh, karena mengandung gerak maju dan penuh daya cipta terhadap unsur-unsur nyata dalam kehidupan manusia. Hal penting dari berpikir positif adalah terciptanya kesan positif dalam pikiran dan perasaan, yang mencakup empat hal. (a) Harapan positif, yaitu melakukan sesuatu dengan lebih fokus pada kesuksesan, optimisme, pemecah masalah, dan menjauhkan diri dari perasaan takut gagal. (b) Afirmasi diri, yaitu memusatkan perhatian pada kekuatan diri dan melihat diri secara positif. (c) Pernyataan yang tidak menilai (*non judgment thinking*), yaitu pernyataan yang lebih menggambarkan keadaan daripada menilai keadaan. (d) Penyesuaian diri yang realistis (*realistic adaptation*), yaitu mengakui kenyataan dan segera berusaha menyesuaikan diri dari penyesalan, frustrasi, dan menyalahkan diri (Albrecht, dikutip dalam Marpaung, 2005).

Dengan memusatkan perhatian pada aspek positif dari suatu keadaan atau situasi yang sedang dihadapi, individu akan terbantu untuk menghadapi situasi yang mengancam, stres atau kecemasan, dan mampu bereaksi secara positif terhadap peristiwa yang terjadi (Crigger, dikutip dalam Eysenck, 1990).

Pemaknaan personal secara positif menjadi hal penting, karena karyawan yang mampu berpikir positif terhadap lingkungan perusahaan (baik dari sudut pandang iklim organisasi di lingkungan perusahaan maupun aspek material), umumnya akan memiliki kepuasan terhadap lingkungan maupun kinerjanya. Biasanya kemunculan hal tersebut disertai dengan motivasi dan kinerja positif. Yudono (2007) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam hal komitmen karyawan, dengan memperhatikan tingginya *turnover* di lingkungan perusahaan. Hasilnya, ketika seseorang mampu memotivasi diri untuk bekerja secara positif, karyawan tersebut akan memperoleh kepuasan kerja dengan mudah, hal ini pada akhirnya mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Begitu juga ketika karyawan selalu memiliki pandangan positif terhadap lingkungan pekerjaan dan perusahaannya, karyawan tersebut akan merasakan kesenangan mendalam terhadap pekerjaannya (Maulana, dikutip dalam Bangun, 2007), yang mampu menimbulkan keterikatan pada organisasi (Shah & Irani, 2010). Salah satu sikap kerja positif antara karyawan dengan perusahaan adalah sikap setia kepada perusahaan, yang tampak dari adanya komitmen tinggi dari karyawan terhadap tugas dan lingkungan kerja, yang didukung dengan keinginan terlibat secara aktif dalam tugas pekerjaannya. Kesiapan pegawai untuk tetap bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menjunjung komitmen pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Individu dengan pikiran positif akan menampilkan tingkah laku positif, penuh percaya diri, dan optimis. Sikap dan perilaku positif tampak pada seseorang yang memandang segala sesuatu tanpa dipenuhi prasangka dan tidak mereka-reka apa yang belum terjadi, misalnya hal-hal yang sulit dan menyusahkan. Artinya, ketika terjadi perubahan dalam organisasi dan menimbulkan ketidakpastian, karyawan tetap optimis terhadap lingkungan kerja dan percaya kesulitan dapat ditangani dengan berhasil, sehingga karyawan siap terhadap perubahan yang akan terjadi (Bissonnette, 1998). Kesiapan berubah (*readiness of change*) adalah keadaan di mana seseorang mempersiapkan mental dan fisik untuk perubahan lingkungan dan melibatkan transformasi kognisi individu di dalam satu set karyawan (Amenakis dikutip dalam Susanto, 2008). Kesiapan (*readiness*) tercermin dalam kepercayaan (*belief*) anggota organisasi, sikap dan tujuan tentang sejauh mana perubahan diperlukan, serta kapasitas organisasi untuk berhasil membuat perubahan-perubahan (Susanto, 2008).

Berdasarkan uraian di atas, peneliti ingin mengetahui seberapa besar gambaran *job insecurity*, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja.

Job Insecurity

Menurut Greenhalgh dan Rosenblatt (1984), *job insecurity* adalah ketidakberdayaan untuk mempertahankan kelanjutan pekerjaan karena ancaman situasi dari suatu pekerjaan. Hal ini ditandai adanya perasaan takut, rasa kehilangan, dan cemas.

Sverke, Hellgren, dan Näswall (dikutip dalam De Witte, 2005) mengatakan bahwa *job insecurity* adalah perasaan tidak aman yang dirasakan individu terhadap kelanjutan pekerjaan serta aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti gaji, kesempatan promosi, dan lain sebagainya. Ketika situasi pekerjaan mulai tidak aman, karyawan akan menunjukkan sikap atau reaksi-reaksi negatif yang dapat merugikan perusahaan itu sendiri. Reaksi negatif yang muncul misalnya karyawan sering mangkir, keterlibatan dalam bekerja berkurang, motivasi untuk bekerja menurun, menjadi *agresif* yang *destruktif*, hasil kerja yang menurun, dan keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya (De Witte, 2005).

Heany, Israel, dan House (dikutip dalam De Witte, 2005) mengungkapkan bahwa *job insecurity* adalah pengalaman pekerja terhadap keadaan di mana individu merasa terancam dengan kelangsungan pekerjaannya. Hal tersebut berbeda dengan pandangan dari Probst (2003) yang mengungkapkan bahwa *job insecurity* merupakan tingkat di mana pekerja merasa dapat mempertahankan kelangsungan kerja yang diinginkan, meskipun dalam kondisi kerja yang terancam.

Risel dan Banai (dikutip dalam Reisel, Lim Chia, & Maloles, 2005) mengatakan bahwa *job insecurity* adalah perasaan tidak aman yang dirasakan individu untuk melanjutkan pekerjaan, karena adanya ancaman dari situasi pekerjaan. Ancaman itu berasal dari perubahan kondisi lingkungan pekerjaan, seperti teknik manajemen baru, restrukturisasi, dan *downsizing*.

Sementara itu, Storseth (dikutip dalam Baran, Kanten, Kanten, & Yaslioglu, 2009) mengatakan *job insecurity* merupakan ancaman yang dirasakan individu, berkaitan dengan pekerjaan dan rasa tidak mampu untuk mempertahankan status pekerjaan. Ancaman tersebut misalnya dipecat, mutasi atau dipindahtugaskan ke luar daerah, sehingga karyawan tidak dapat mempertahankan pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa *job insecurity* adalah pengalaman individu terhadap situasi dari pekerjaan, yang menimbulkan ketidakamanan untuk melanjutkan pekerjaan dalam suatu organisasi, dan menyebabkan individu merasa tidak mampu mengendalikan ancaman yang berasal dari situasi suatu pekerjaan. Hal ini ditandai adanya perasaan takut, rasa kehilangan, dan cemas. Selain itu karyawan juga akan menunjukkan sikap atau reaksi negatif, misalnya karyawan sering mangkir, keterlibatan dalam bekerja berkurang, motivasi untuk bekerja menurun, hasil kerja menurun, dan keputusan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

Dampak Job Insecurity

Job insecurity dapat berdampak pada kondisi pekerja. Pekerja yang mengalami *job insecurity* akan merasakan peningkatan stres, penurunan *psychological well-being*, kepuasan kerja, komitmen, dan akhirnya memiliki niat untuk pindah kerja (*turnover intention*). Penjelasan dari berbagai kondisi tersebut adalah sebagai berikut.

Stres. Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) mengatakan *job insecurity* adalah salah satu sumber stres yang dapat menimbulkan rasa takut, kehilangan kemampuan, dan kecemasan. Hal itu sesuai dengan pandangan dari Jacobson (dikutip dalam Lim Vivien, 1996) yang mengungkapkan bahwa ada hubungan antara *job insecurity* dengan tingkat stres dan kecemasan. Semakin besar seseorang merasakan tidak aman dalam pekerjaan, tinggi tingkat stres dan kecemasan yang dimiliki oleh seseorang juga akan semakin tinggi.

Psychological well-being. De Witte (1999) mengatakan bahwa perasaan tidak aman dalam pekerjaan, akan menurunkan kondisi kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) individu. Bentuk penurunan kondisi kesejahteraan psikologis misalnya kecemasan, stres, dan depresi (Mohr, 2000; Roskies et al., 1993). Sedangkan studi lain menyatakan bentuk penurunan kondisi kesejahteraan psikologis ditandai dengan perasaan *emosional negative* yang berlebihan, seperti sedih, gugup, dan takut (Van Vureen dikutip dalam Clark, 2005). Dekker dan Schaufeli (1995) menemukan bahwa perasaan tidak aman dalam pekerjaan berkaitan dengan kemerosotan psikologis yang pada akhirnya mengakibatkan tekanan dan kecemasan.

Kepuasan kerja. Asford et al. (1989) mengatakan bahwa *job insecurity* memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan

yang merasa dirinya tidak aman (*insecure*) dengan pekerjaan mereka, cenderung merasa tidak puas dibandingkan dengan mereka yang memiliki kepastian masa depan. Aspek kepuasan kerja yang berpengaruh adalah gaji, promosi, keamanan kerja, teman kerja, pengakuan, dan kesempatan untuk berkembang.

Komitmen Organisasi. Aspek dari komitmen ditandai dengan adanya keinginan yang besar untuk terus menjadi anggota organisasi (Bathaw & Grant, 1994). Perasaan tidak aman dalam pekerjaan berkaitan dengan penurunan komitmen organisasi. Hal ini karena karyawan merasa perusahaan tidak memberikan jaminan masa depan, sehingga karyawan mengurangi kontribusi dan loyalitas kepada perusahaan.

Intention to leave. Bersamaan dengan tekanan lainnya, perasaan tidak aman dalam pekerjaan merupakan penyebab karyawan memiliki niat untuk meninggalkan organisasi (Ashford, 1989). Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpercayaan terhadap kelangsungan pekerjaannya sekarang. Kondisi ketidakpercayaan ini membuat mereka mencari pekerjaan lain sebagai alternatif yang lebih aman (Greenhalgh, 1983; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Hal ini juga didukung oleh pandangan King (2000) yang mengatakan bahwa, semakin tinggi tingkat ketidakamanan dalam pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat intensitas mencari pekerjaan (intensitas pencarian pekerjaan adalah tingkat perilaku yang ditunjukkan oleh seseorang dalam mencari pekerjaan). Perilaku tersebut memiliki hubungan yang positif dengan *turnover* di masa datang (Blau, 1994). Ketidakamanan pekerjaan berhubungan positif dengan *turnover* *intense* karyawan (Ameen et al., 1995; Ashford et al., 1989; Barling & Kelloway, 1996; Dekker & Schaufeli, 1995; Greenholgh, 1982; Rosenblatt & Ruvio, 1996; Ruvio & Rosenblatt, 1999; Tivendell & Bourbonnais, 2000) dan *turnover* aktual (Arnold & Feldman, 1982; Blau, 1994). Ada hubungan positif antara keamanan pekerjaan dengan keinginan untuk tetap tinggal pada sebuah organisasi (Iverson & Roy, 1994).

Komitmen Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2001) *organizational commitment* adalah derajat ketika karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi, serta tidak akan meninggalkan organisasi. Sedangkan Robbins (dikutip dalam Sopiah, 2008) mengatakan *organizational commitment* sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka karyawan terhadap organisasi.

O'Reilly & Chatman (1986) menyebutkan komitmen organisasi sebagai ikatan psikis individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai-nilai organisasi. Keterlibatan kerja meliputi sejauh mana individu aktif mengambil bagian (peran) sebagai anggota dalam organisasi dan memberikan kontribusi penting (kemampuan dan perilaku yang diperlukan untuk keberhasilan organisasi). Percaya terhadap nilai-nilai organisasi adalah sejauh mana individu menerima tujuan-tujuan organisasi dan percaya akan pencapaian tujuan-tujuan tersebut. Sementara itu Minner (dikutip dalam Sopiah, 2008) mengatakan komitmen organisasi sebagai sebuah sikap dan memiliki ruang lingkup yang lebih global daripada kepuasan kerja, karena komitmen organisasi menggambarkan pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan, bukan hanya aspek pekerjaan saja. Pandangan terhadap organisasi secara keseluruhan adalah sejauh mana individu terlibat dalam hubungan yang aktif dengan organisasi, yaitu loyalitas, tanggung jawab, dan sikap memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi.

Bathaw dan Grant (1994) menyebutkan *organizational commitment* sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi, dan bersedia melakukan usaha maksimal demi pencapaian tujuan organisasi. Hal itu sesuai dengan pandangan dari Porter (dikutip dalam Kuntjoro, 2009) yang mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu keadaan ketika individu memihak pada organisasi tertentu serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi tersebut. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal, yaitu (a) penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, (b) kesiapan dan kesediaan untuk berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi, dan (c) keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli, peneliti menyimpulkan bahwa *organizational commitment* adalah sikap individu yang tidak meninggalkan organisasi dan ikut terlibat sebagai anggota organisasi, dalam rangka mencapai tujuan demi keberhasilan organisasi.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasional

David dan Steers (dikutip dalam Minner, 1992) mengemukakan empat faktor yang memengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu (a) faktor personal, (b) karakteristik pekerjaan, (c) karakteristik organisasi, dan (d) pengalaman kerja.

(a) Faktor personal. Meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, suku bangsa, serta faktor kepribadian lainnya. Usia dan masa kerja memiliki korelasi positif dengan komitmen organisasi. Semakin tinggi usia dan masa kerja seseorang, semakin tinggi pula komitmen seseorang terhadap suatu organisasi. Hal ini karena bertambahnya umur dan masa kerja, menyebabkan semakin berkurangnya kesempatan untuk memperoleh pekerjaan di tempat lain. Selain itu, pendidikan juga memiliki pengaruh. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin tinggi pula harapan terhadap organisasi. Jika harapannya tidak dipenuhi organisasi, komitmen kepada organisasi juga semakin rendah. Sherman (dikutip dalam Panggabean, 2004) dalam penelitiannya terhadap pekerja di perusahaan jasa mengemukakan bahwa, pekerja yang lebih tua dan kurang berpendidikan, lebih kompeten dan mempunyai komitmen organisasi yang lebih tinggi. Jenis kelamin juga berpengaruh signifikan, di mana wanita memiliki komitmen yang lebih tinggi daripada pria. Hal ini karena peluang atau kesempatan wanita untuk bekerja di Indonesia masih sedikit dibandingkan pria, sehingga apabila wanita sudah mendapatkan pekerjaan, wanita cenderung loyal dan tidak mau untuk mencari atau berpindah ke tempat pekerjaan yang lain.

(b) Karakteristik pekerjaan. Misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, atau tingkat kesulitan pekerjaan. Tantangan pekerjaan memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi. Semakin banyak tantangan dalam pekerjaan, semakin tinggi pula komitmen kepada organisasi. Banyaknya tantangan dalam pekerjaan dapat membuat seseorang bekerja lebih keras untuk menyelesaikan pekerjaannya (Subyantoro, 2009).

(c) Karakteristik organisasi. Misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi (sentralisasi atau desentralisasi), serta kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan. Adanya serikat pekerja membuat komitmen karyawan semakin tinggi, karena serikat pekerja merupakan wadah untuk meningkatkan perasaan positif terhadap perusahaan. Tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi kepada karyawan secara luas, membuat karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini karena karyawan dapat mengeluarkan ide-ide atau gagasan kreatif, yang dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas serta produktivitas organisasi, sehingga komitmen karyawan kepada organisasi akan meningkat. Selain itu, semakin besar organisasi, komitmen seseorang terhadap perusahaan juga semakin tinggi. Hal ini disebabkan

karena perusahaan besar dapat memberikan jaminan kelangsungan hidup seseorang.

(d) Pengalaman kerja. Pengalaman kerja sangat berpengaruh kepada komitmen karyawan. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan bekerja dalam organisasi, memiliki tingkat komitmen yang berbeda. Karyawan baru cenderung memiliki keinginan untuk mencari banyak pengalaman di perusahaan lain yang lebih baik, sehingga komitmennya terhadap organisasi tergolong rendah. Sedangkan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja telah mampu menyesuaikan diri terhadap norma dan prosedur yang terdapat di dalam organisasi serta mampu membuat diri mereka nyaman di dalam pekerjaan. Oleh sebab itu, karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja, memilih tetap bertahan di perusahaan tersebut. Semakin banyak pengalaman atau masa kerja seseorang, semakin tinggi pula tingkat komitmen kepada organisasi. Semakin banyak pengalaman atau masa kerja seseorang akan meningkatkan produktivitas perusahaan, sehingga perusahaan memberikan imbalan yang baik sebagai umpan balik dari hasil kerjanya (Praptadi, 2009).

Pengalaman kerja juga meliputi keandalan organisasi, perasaan dipentingkan, realisasi harapan, persepsi tentang sikap teman sekerja, persepsi individu terhadap gaji, dan persepsi individu tentang perilaku atasan. Keandalan organisasi terlihat dari sikap individu yang merasa organisasi dapat diandalkan dalam memperhatikan minat pekerjaannya. Organisasi yang memperhatikan minat pekerjaannya, akan membuat komitmen karyawan tinggi, karena karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi. Perasaan dipentingkan oleh organisasi adalah perasaan karyawan yang muncul karena dirinya merasa dipentingkan atau diperlukan dalam mengemban misi organisasi. Jika karyawan merasa dianggap penting dan diperlukan oleh organisasi, komitmennya akan semakin tinggi.

Realisasi harapan individu adalah harapan individu yang dapat terwujud dalam organisasi. Semakin besar peluang terwujudnya harapan individu dalam organisasi, akan membuat komitmen individu semakin tinggi, karena kelangsungan hidup individu kemungkinan akan terjamin. Persepsi tentang sikap teman sekerja adalah perasaan individu tentang rekan kerja yang positif. Semakin besar sikap atau dukungan positif dari rekan kerja, membuat komitmen individu semakin tinggi, karena individu merasa nyaman bekerja sama dengan rekan kerja. Persepsi tentang gaji adalah pandangan individu bahwa gaji yang diterimanya seimbang dengan pekerja lainnya. Jika karyawan

diperlakukan dengan adil atau seimbang dalam penerimaan gaji, hal tersebut dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Persepsi tentang perilaku atasan adalah perasaan bahwa individu merasa dihargai dalam hal pekerjaan, dan dipercaya oleh atasan. Jika karyawan merasa dihargai dan dipercaya oleh atasan, hal tersebut dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan Kerja

Menurut Devis dan Newstrom (dikutip dalam Muhaimin, 2004), kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang pekerja terhadap pekerjaannya. Sedangkan Robbins (dikutip dalam Almigo, 2004) mengatakan kepuasan kerja merupakan sikap umum individu yang bersifat individual, tentang perasaan terhadap pekerjaannya.

Luthan (dikutip dalam Tella, Ayeni & Popoola, 2007) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan, sebagai hasil dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai untuk mencapai salah satu nilai penting dalam pekerjaan, yaitu nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai dalam bekerja. Nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan dasar. Pandangan tersebut dapat disederhanakan menjadi, kepuasan kerja merupakan sikap individu dan merupakan umpan balik terhadap pekerjaannya.

Wexley dan Yukl (dikutip dalam Muhaimin, 2004) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pekerja. Sikap seseorang terhadap pekerjaannya menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak menyenangkan dalam pekerjaan, dan harapan-harapan terhadap pengalaman mendatang. Sedangkan Tiffin (dalam Anoraga, 2001) menjelaskan kepuasan kerja sebagai hal yang berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, yaitu situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dan sesama karyawan, serta sikap umum (sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan sosial di luar kerja).

Sementara itu, Hoppeck (dikutip dalam Anoraga, 2001) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian karyawan tentang sejauh

mana pekerjaannya mampu memuaskan kebutuhan. Hal itu sesuai dengan pandangan Chrudden (dikutip dalam Muhadi, 2007), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan kepuasan karyawan atas terpenuhinya kebutuhan dan keinginan individu, yang didapat dari pekerjaannya.

Berdasarkan definisi oleh ahli di atas, peneliti menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan menyangkut individu atau karyawan terhadap pekerjaannya, apakah memuaskan kebutuhannya atau tidak.

Ada beberapa dampak dari kepuasan kerja yaitu (a) komitmen organisasi, (b) *organizational citizenship behavior*, (c) disiplin kerja, (d) produktivitas kerja, dan (e) *Intense of turnover*.

(a) Komitmen organisasi. Bateman dan Strasser (dikutip dalam Petronila et al., 2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terlihat ketika semua kebutuhan dan keinginan karyawan telah dipenuhi oleh organisasi. Hal itu akan meningkatkan tingkat komitmen karyawan (Muhadi, 2007). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Petronila et al., 2009).

(b) *Organizational citizenship behavior* (OCB). Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *Organizational citizenship behavior* (OCB). Semakin tinggi nilai kepuasan kerja karyawan, akan semakin baik pula OCB karyawan. Karyawan yang puas cenderung berbicara positif tentang organisasi, membantu individu lain, serta sering berbuat lebih dalam pekerjaan mereka. Hal ini karena semua kebutuhan atau keinginannya terpenuhi dan perusahaan berlaku adil, sehingga karyawan dalam melaksanakan tugas, akan melebihi dari kewajiban formal yang ditentukan (Dana, 2007; Robbins & Judge, 2008).

(c) Disiplin kerja adalah ketaatan anggota organisasi terhadap semua aturan organisasi yang berlaku. Hal ini terwujud melalui sikap, perilaku, dan perbuatan baik, sehingga tercipta keteraturan, keharmonisan, dan tidak ada perselisihan. Terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan disiplin kerja karyawan. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin baik pula disiplin kerja karyawan. Sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja karyawan, semakin buruk disiplin kerjanya. Hal ini karena karyawan merasa kebutuhan mereka tidak terpenuhi dan kehidupan mereka kurang layak, sehingga mereka menjadi kurang tenang dalam melaksanakan

tugas-tugasnya. Pada akhirnya, rasa cinta karyawan terhadap perusahaan berkurang dan muncul pelanggaran-pelanggaran peraturan atau tindakan-tindakan tidak disiplin (kedisiplinan karyawan menjadi buruk) (Muhaimin, 2004).

(d) Produktivitas kerja adalah ukuran hasil kerja atau kinerja seseorang dengan proses input sebagai masukan (karyawan, modal, materi atau bahan baku, dan peralatan) dan output sebagai keluarannya (barang atau jasa). Hal tersebut merupakan indikator kinerja karyawan sebagai usaha untuk mencapai produktivitas. Ada hubungan positif antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa, semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula produktivitas kerja. Hubungan tersebut terjadi karena imbalan atau kompensasi yang diberikan sesuai dengan kerja dan prestasi. Sebagai contoh, tunjangan karyawan yang bekerja di pabrik bagian produksi adalah tunjangan kesehatan dan keamanan dalam bekerja. Hal tersebut dirasakan karyawan cukup memberikan semangat dalam bekerja dan sebagai motivasi untuk lebih giat bekerja (Almigo, 2004).

(e) *Intense of turnover* merupakan keinginan seseorang untuk keluar dari organisasi (mencari pekerjaan lain) disebabkan ketidakpuasan. Tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan. Ada hubungan negatif antara *intense of turnover* dengan kepuasan kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang, semakin rendah intensi untuk meninggalkan pekerjaannya, begitu pula sebaliknya. Hal ini karena seorang karyawan merasa telah terpenuhi semua kebutuhan dan keinginannya oleh organisasi sehingga ia tidak mau meninggalkan pekerjaan dan perusahaan (Arnold & Fieldman, 1982; Mathis & Jackson, 2001).

Sejarah PT X

Pada tahun 1908, muncul gagasan untuk mengolah air Sungai Asahan yang mengalir dari Danau Toba, menjadi pembangkit tenaga listrik. Namun, studi kelayakan proyek atau gagasan tersebut baru dilaksanakan pada tahun 1919 oleh pemerintah Hindia Belanda. Sehingga pada tahun 1939 MEWA (perusahaan Belanda) memulai pembangunan PLTA Sigura-Gura, tetapi karena terjadi Perang Dunia ke-2, proyek ini tidak dapat diteruskan. Setelah itu, proyek ini kembali dilanjutkan pada tahun 1962, di mana pemerintah Indonesia dan Rusia (USSR) menandatangani perjanjian kerja sama untuk mengadakan studi kelayakan tentang pembangunan proyek Asahan. Namun, kondisi politik dan ekonomi tahun 1966 telah menyebabkan proyek ini gagal.

Pada tahun 1968, Nippon Koei, perusahaan konsultan Jepang menyerahkan laporan kelayakan interim proyek aluminium Asahan, disusul dengan laporan mengenai Power Development Project. Pada tahun 1970, terjadi penandatanganan perjanjian antara Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik (PUTL) dengan Nippon Koei tentang perencanaan dan penelitian. Laporan akhir diserahkan pada tahun 1972, yang menyatakan bahwa PLTA Asahan dibangun dengan peleburan aluminium sebagai pemakai utama listriknya. Pada tahun 1972, pemerintahan Indonesia menyelenggarakan lelang untuk membangun pabrik peleburan aluminium dan PLTA sebagai satu paket penanaman modal asing. Tetapi, hingga lelang ditutup tahun 1973, tidak satu pun yang menyerahkan penawarannya, karena proyek ini membutuhkan investasi yang sangat besar.

Pada tanggal 7 Juli 1975 di Tokyo, setelah melalui perundingan-perundingan yang panjang dan dengan bantuan ekonomi dari pemerintah Jepang, pemerintah Indonesia dan 12 perusahaan penanam modal Jepang menandatangani perjanjian induk untuk membangun PLTA dan pabrik peleburan aluminium Asahan yang kemudian dikenal dengan sebutan Proyek Asahan. Kedua belas perusahaan penanam modal Jepang tersebut adalah Sumitomo Chemical Company Ltd., Sumitomo Shoji Kaisha Ltd., Nippon Light Metal Company Ltd., C Itoh & Co., Ltd., Nissho Iwai Co., Ltd., Nichimen Co., Ltd., Showa Denko K.K., Marubeni Corporation, Mitsubishi Chemical Industries Ltd., Mitsubishi Corporation, Mitsui Aluminium Co., Ltd., Mitsui & Co., Ltd. Selanjutnya pada tanggal 25 November 1975, dua belas perusahaan penanam modal Jepang membentuk konsorsium di Tokyo dengan nama Nippon Asahan Aluminium Co., Ltd. (NAA Co., Ltd.) yang 50% sahamnya dimiliki oleh lembaga keuangan pemerintah Jepang.

Pada tanggal 6 Januari 1976 didirikanlah PT X sebuah perusahaan patungan antara pemerintah Indonesia dan Nippon Asahan Aluminium Co., Ltd di Jakarta untuk melaksanakan pembangunan dan pengoperasian kedua instalasi tersebut. Perbandingan saham antara pemerintah Indonesia dan Nippon Asahan Aluminium Co., Ltd pada waktu perusahaan didirikan adalah 10% dengan 90%. Untuk menyelenggarakan pembinaan, perluasan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan pembangunan proyek ini, pemerintah RI mengeluarkan KEPPRES No. 5/1976 tentang pembentukan Badan Pembina Proyek Asahan dan Otoritas pengembangan Proyek Asahan. Tanggal 20 Januari 1982, presiden Soeharto bersama pejabat tinggi pemerintahan

meresmikan operasi tahap pertama pabrik peleburan aluminium PT X di Kuala Tanjung dan menyebut proyek ini sebagai "impian yang menjadi kenyataan".

Pada tanggal 14 Oktober 1982 dilakukan ekspor perdana produksi PT X ke Jepang dan sejak saat itu, Indonesia menjadi salah satu pengekspor aluminium batangan di dunia. PT X dapat dicatat sebagai pelopor dan perusahaan pertama di Indonesia yang bergerak dalam bidang industri peleburan aluminium dengan investasi sebesar 411 miliar Yen.

Ruang Lingkup Usaha

Ruang lingkup perusahaan ini adalah usaha dalam bidang industri aluminium dan tenaga listrik. Adapun hal yang dapat dilaksanakan sebagai kegiatan usahanya yaitu (a) Pembangkit Listrik Tenaga Air dan (b) pabrik peleburan aluminium.

Inalum membangun dan mengelola Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) yang terdiri dari Stasiun Pembangkit Listrik Sigura-Gura dan tangga yang terkenal dengan Asahan 2, berlokasi di Paritohan Provinsi Sumatra Utara. Kedua stasiun pembangkit ini dioperasikan dengan menggunakan air Sungai Asahan yang mengalir dari Danau Toba ke Selat Malaka. Oleh karena itu, tenaga listrik yang dihasilkan sangat bergantung pada tinggi muka air Danau Toba. Tenaga Listrik yang dihasilkan dipakai untuk mendukung industri aluminium di Kuala Tanjung dan prasarana penunjang lainnya kepada masyarakat melalui PLN.

Pabrik peleburan aluminium merupakan bagian utama dari PT X, yang dibangun di atas areal seluas 200 ha di Kuala Tanjung, Kabupaten Batu Bara yang berjarak kira-kira 117 dari Kota Medan. Pabrik peleburan aluminium di Kuala Tanjung bergerak dalam bidang reduksi alumina menjadi aluminium dengan menggunakan alumina, karbon, dan listrik sebagai material utama. Pabrik ini memiliki tiga pabrik utama, yaitu (a) pabrik karbon, memproduksi balok-balok anoda, (b) pabrik reduksi, merupakan tempat peleburan alumina menjadi aluminium cair, dan (c) pabrik penuangan, merupakan pabrik aluminium cair dicetak menjadi aluminium batangan. Desain produksi aluminium ingot PT X adalah 225.000 ton aluminium per tahun. Produk Inalum menjadi komoditas ekspor ke Jepang dan juga dalam negeri, serta digunakan sebagai bahan baku industri hilir, seperti ekstrusi, kabel, dan lembaran aluminium. Kualitas produk Inalum adalah 99.70% dan 99.90%.

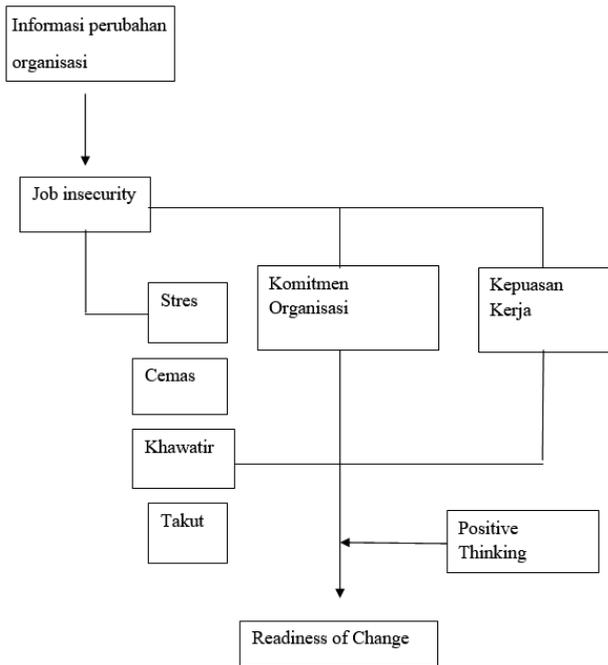
Tenaga Kerja

Jumlah karyawan PT X saat ini kira-kira berjumlah 2.031 orang yang dipekerjakan di 4 lokasi, yaitu Jakarta, Medan, Kuala Tanjung, dan Paritohan. Jam kerja karyawan sendiri dibagi dua, yaitu (a) karyawan *non-shift* (non pabrik) dan (b) karyawan *shift* (pabrik).

Karyawan *non-shift* memiliki hari kerja Senin-Jumat dengan jam kerja pukul 07.30-16.30 dengan jam istirahat 50 menit, terkhusus hari Jumat jam istirahatnya 90 menit. Sedangkan karyawan *shift* dibagi empat kelompok (A, B, C, dan D) dengan hari kerja setiap hari (Senin-Minggu) dengan jam kerja yang terbagi tiga, yaitu pukul 08.00-16.00, 16.00-00.00, dan 00.00-08.00 sudah mencakup jam istirahat. Setiap hari hanya ada tiga kelompok yang bekerja, kelompok satunya libur. Jadi keempat kelompok tersebut masing-masing sudah memiliki jadwal yang mengatur hari, waktu kerja, dan libur.

Biaya tenaga kerja tidak berdasarkan pekerjaan yang dilakukan, tetapi berdasarkan lokasi kerja. Pembagiannya, semua biaya tenaga kerja langsung yang terkait lokasi produksi (Paritohan dan Kuala Tanjung) dianggap sebagai tenaga kerja langsung, sedangkan biaya tenaga kerja yang ada di luar lokasi kerja produksi dianggap sebagai beban administrasi (Medan) dan beban penjualan (Jakarta).

Adapun kompensasi yang diperoleh karyawan adalah (a) gaji, (b) insentif, dan (c) fasilitas/tunjangan-tunjangan. Gaji adalah sejumlah uang yang dibayarkan oleh perusahaan kepada karyawan setiap bulannya tergantung dari jenis pekerjaan, posisi/jabatan, grade/level jabatan masing-masing. Insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan berdasarkan atas beberapa dasar, yaitu *frequency base*, *hour base*, *daily base*, dan *area base*. Fasilitas ataupun tunjangan yang diberikan perusahaan dalam bentuk fasilitas perumahan bagi karyawan yang sudah menikah, transportasi, mess/penginapan, tunjangan kesehatan bagi karyawan dan keluarga (istri/suami dengan maksimal tiga anak), bonus (jika perusahaan mengalami keuntungan di akhir tahun), asuransi kesehatan (jamsostek), tunjangan pensiun, dan pesangon (bagi karyawan yang pensiun dini).



METODE PENELITIAN

Metode *sampling* yang digunakan adalah metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* merupakan metode untuk mengambil sampel, karena kebetulan orang berada di tempat atau kebetulan dia mengenal orang tersebut.

Jumlah total partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah 87 orang. Gambaran partisipan berdasarkan usia, lama bekerja, agama, status pernikahan, dan tugas yang berkaitan (*job task*). Gambaran ini akan penulis uraikan dalam alinea atau tabel berikut.

Rata-rata usia partisipan adalah 32.60 tahun dengan standar deviasi 6.797 tahun. Partisipan paling muda berusia 25 tahun, sedangkan partisipan tertua berusia 45 tahun. Rata-rata masa kerja partisipan adalah 10,87 tahun dengan standar deviasi 7,477 tahun. Masa kerja karyawan dimulai dari 1 tahun sampai dengan 28 tahun.

Agama terbanyak dari partisipan adalah Islam dengan jumlah 77 orang (50,57%), Protestan 9 partisipan (10,34 %), sedangkan paling kecil

persentasenya adalah partisipan beragama Katolik dengan jumlah 1 orang (1,15%).

Berdasarkan data penelitian, kategori status menikah lebih banyak daripada kategori belum menikah, yakni sebesar 72 orang (82,76%) untuk kategori menikah dan 15 orang (17,24%) untuk kategori belum menikah. Gambaran selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Gambaran Subjek Penelitian Berdasarkan Status Pernikahan

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
Belum Menikah	15	17,24
Menikah	72	82,76
Total	87	100

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini, penulis akan menguraikan hasil penelitian berdasarkan analisis data penelitian. Analisis data berkaitan dengan pertanyaan penelitian yang akan dijawab atau dengan variabel yang akan diteliti (*job-insecurity*, *organizational-commitment*, dan *job-satisfaction*).

Gambaran *Job Insecurity* Partisipan

Job insecurity adalah ketidakmampuan mengendalikan hal-hal di lingkungan kerja, yang dapat mengancam kelangsungan pekerjaan. Hal ini ditandai dengan adanya rasa takut atau rasa cemas kehilangan kondisi pekerjaan yang dimiliki.

Masing-masing aspek alat ukur *job insecurity* penelitian ini diukur dengan menggunakan dua butir, yaitu satu butir pernyataan mengukur persepsi terhadap pentingnya faktor-faktor pekerjaan (memiliki rentang 1 – 4) dan satu butir pernyataan lainnya mengukur kemungkinan perubahan faktor-faktor pekerjaan tersebut ke arah kondisi negatif (memiliki rentang 1-4). Dengan demikian, hasil interaksi antara butir pernyataan yang mengukur persepsi terhadap pentingnya faktor-faktor pekerjaan dan butir pernyataan lainnya yang mengukur kemungkinan perubahan faktor-faktor pekerjaan, memiliki nilai antara 1 sampai dengan 4, dengan skor tengah adalah 2.5.

Aspek berikutnya mengukur besarnya pengaruh kejadian (*event*) negatif dalam pekerjaan (memiliki rentang 1 – 4) dan aspek yang mengukur kemungkinan terjadinya *event* negatif (memiliki rentang 1-4). Dengan

demikian, interaksi antara persepsi terhadap kejadian (*event*) negatif dalam pekerjaan dan kemungkinan terjadinya *event* negatif tersebut, bernilai antara 1 sampai dengan 4, dengan skor tengah adalah 2,5.

Aspek Perasaan mampu mengendalikan hal, peristiwa, perubahan yang merugikan menggunakan skala Likert (1 – 4), dengan skor tengah alat ukur adalah 2.5. Skor aspek *control* yang berada di atas 2.5 menunjukkan bahwa individu merasa memiliki kemampuan untuk mengendalikan aspek/kejadian yang negatif. Dengan kata lain, memiliki *job insecurity* yang rendah. Sebaliknya, skor aspek *control* yang berada di bawah 2.5 menunjukkan bahwa individu merasa memiliki ketidakmampuan untuk mengendalikan aspek/kejadian yang negatif.

Pengelompokan skor rata-rata dilakukan berdasarkan titik tengah alat ukur, seperti pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2 Penjelasan Skor Alat Ukur Job Insecurity

Aspek yang Diukur	Rentang Skor	Keterangan
Kekhawatiran perubahan terhadap aspek pekerjaan yang dianggap penting	< 2.5	Cenderung Rendah
Kekhawatiran terjadinya peristiwa negatif (<i>negative event</i>) dalam pekerjaan	> 2.5	Cenderung Tinggi
Perasaan mampu mengendalikan hal, peristiwa, perubahan yang merugikan	< 2.5	Cenderung Rendah
	> 2.5	Cenderung Tinggi

Skor rata-rata (*mean*) dari *job insecurity* ada pada dimensi kekhawatiran perubahan terhadap aspek pekerjaan yang dianggap penting (interaksi antara aspek yang dianggap penting dan aspek kemungkinan terjadinya perubahan adalah sebesar 2.95 (*SD* = 0.396)). Dengan mengacu Tabel 2, dapat dikatakan bahwa skor rata-rata *job insecurity* cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan memiliki persepsi bahwa aspek-aspek pekerjaannya tergolong penting, tetapi kemungkinan perubahan pada aspek-aspek pekerjaan tersebut cukup besar.

Dua aspek *job insecurity* pada dimensi kekhawatiran perubahan terhadap aspek pekerjaan yang dianggap penting (yang mendapatkan skor paling tinggi), adalah kekompakan dengan rekan kerja (*M*=2,64, *SD*=1.05) dan

jadwal pembayaran gaji ($M=2.62$, $SD = 1.15$). Pada subdimensi kekompakan dengan rekan kerja, skor partisipan (2.64) berada di atas skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan merasa ada ancaman terhadap kekompakan di antara rekan kerja. Dengan kata lain, tingginya skor partisipan dalam subdimensi ini menandakan partisipan merasa cemas dan takut bila tidak ada lagi kerja sama dari rekan kerja ketika bekerja.

Pada subdimensi jadwal pembayaran gaji secara rutin, skor partisipan (2,62) berada di atas skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan merasa ada ancaman terhadap jadwal pembayaran gaji yang dilakukan secara rutin. Dengan kata lain, tingginya skor partisipan pada subdimensi ini menandakan bahwa partisipan merasa cemas dan takut bila ada perubahan pada jadwal pembayaran gaji.

Skor rata-rata (*mean*) dari *job insecurity* yang ada pada dimensi kekhawatiran terjadinya peristiwa negatif (*negative event*) dalam pekerjaan (interaksi antara persepsi terhadap kejadian dan kemungkinan terjadinya *event*/kejadian negatif tersebut) adalah sebesar 2.29 ($SD = 0.627$). Dengan mengacu pada Tabel 2, dapat dikatakan bahwa skor rata-rata *job insecurity* pada dimensi tersebut cenderung rendah. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan memiliki persepsi bahwa berbagai kejadian/*event* dalam pekerjaannya bukanlah sesuatu yang negatif, atau kemungkinan terjadinya *event* tersebut pada pekerjaan, cenderung kecil.

Dua aspek *job insecurity* pada dimensi kekhawatiran terjadinya peristiwa negatif (*negative event*) dalam pekerjaan, yang mendapatkan skor rendah adalah *Lower Job* ($M=1.23$, $SD=0.90$) dan jam kerja perusahaan ($M=1.31$ $SD = 0.97$). Pada subdimensi *lower job* (posisi lebih rendah,) skor partisipan (1,23) berada di bawah skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan merasa tidak ada ancaman terhadap *lower job*. Dengan kata lain, rendahnya skor partisipan dalam subdimensi ini menandakan partisipan merasa tidak akan dipindahkan ke posisi yang lebih rendah.

Pada subdimensi jam kerja perusahaan, skor partisipan (1,31) berada di bawah skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan merasa tidak ada ancaman terhadap jam kerja perusahaan. Dengan kata lain, rendahnya skor partisipan dalam subdimensi ini, menandakan partisipan merasa tidak akan terjadi perubahan pada jam kerja perusahaan.

Skor rata-rata (*mean*) dari *job insecurity* yang ada pada dimensi perasaan mampu mengendalikan hal, peristiwa, perubahan yang merugikan adalah sebesar 3.03 (*SD* = 0.438). Dengan mengacu pada Tabel 2, dapat dikatakan skor rata-rata *job insecurity* cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan partisipan merasa mampu untuk mengendalikan berbagai kejadian yang dipersepsikan sebagai *negative event*.

Gambaran umum *job insecurity* secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Gambaran Umum Job Insecurity

Dimensi	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
Kekhawatiran perubahan terhadap aspek pekerjaan yang dianggap penting	2.12	3.87	2.95	0.396
Kekhawatiran terjadinya peristiwa negatif (<i>negative event</i>) dalam pekerjaan	1.09	3.67	2.29	0.627
Perasaan mampu mengendalikan hal, peristiwa, perubahan yang merugikan	1,67	4.00	3.03	0.438

Berdasarkan Tabel 3, skor aspek perasaan mampu mengendalikan hal, peristiwa, dan perubahan yang merugikan. Hal ini menunjukkan bahwa beberapa faktor penting dalam pekerjaan, mungkin saja mengalami perubahan. Namun demikian, partisipan menganggap bahwa kontrol mereka terhadap aspek-aspek penting yang mengalami perubahan, cukup besar. Dengan demikian, *job insecurity* yang dimiliki oleh partisipan dapat dikatakan relatif rendah (tidak tinggi). Hal ini juga didukung oleh hasil analisis data yang menunjukkan bahwa partisipan tidak memersepsikan kejadian negatif atau menganggap kejadian tersebut kemungkinan kecil terjadi.

Secara singkat, gambaran perbandingan skor *job insecurity* partisipan terangkum dalam Tabel 4, sebagai berikut.

Tabel 4 Gambaran Perbandingan Skor Dimensi Variabel Job Insecurity

Dimensi	Skor Minimum	Skor Maksimum	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
Kekhawatiran perubahan terhadap aspek pekerjaan yang dianggap penting	2.12	3.87	2.95	0.396
Lokasi	1	4	2.29	0.919
Pangkat	1	4	2.25	0.933
Jadwal Pembayaran gaji	1	4	2.62	1.150
Gaji	1	4	2.35	0.996
Peran	1	4	2.10	0.685
Bebas waktu	1	4	2.12	0.687
Autonomy Supervisor	1	4	1.84	0.772
Akses informasi	1	4	2.47	0.879
Autonomy dengan rekan kerja	1	4	2.54	0.894
Fasilitas	1	4	1.99	0.904
Kekompakan dengan rekan kerja	1	4	2.64	1.050
Dukungan Supervisor	1	4	1.91	0.851
Bimbingan Supervisor	1	4	2.28	0.981
Kenyamanan Lingkungan kerja	1	4	2.52	1.038
Kebersamaan (gathering)	1	4	1.96	0.801
Variasi pekerjaan	1	4	1.77	0.758
Autonomy bekerja	1	4	1.89	0.757
Kontribusi pekerjaan	1	4	1.96	0.630
Kualitas pekerjaan	1	4	2.56	1.005
Kekhawatiran terjadinya peristiwa negatif (<i>negative event</i>) dalam pekerjaan	1.09	3.67	2.29	0.627
Lower job	1	4	1.23	0.906
Other job	1	4	1.57	0.716
Time pressure	1	4	1.31	0.973
Upper job	1	4	1.49	1.075
Other area upper job	1	4	1.43	1.027
Other area other job	1	4	1.52	0.897
Stop meantime	1	4	1.33	1.034
Stop permanent	1	4	1.45	1.206
Bankrupt	1	4	1.43	1.156
Fired	1	4	1.32	1.117
Early fired	1	4	1.38	1.148

Gambaran Komitmen Organisasi Partisipan

Komitmen organisasi adalah kondisi individu yang bersedia untuk menerima nilai-nilai dan tujuan organisasi, bersedia untuk berusaha/bekerja dengan sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi, dan berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi.

Alat ukur komitmen organisasi menggunakan skala *Likert* (1 - 4), dengan skor tengah alat ukur adalah 2.5. Pengelompokan skor rata-rata dilakukan berdasarkan titik tengah alat ukur, seperti pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5 Penjelasan Skor Alat Ukur Komitmen Organisasi

Rentang Skor	Keterangan
≤ 2.5	Cenderung Rendah
> 2.5	Cenderung Tinggi

Catatan: Skor minimal alat ukur adalah 1. Skor maksimal alat ukur adalah 4.

Skor rata-rata (mean) keseluruhan dari komitmen organisasi sebesar 3.39 ($SD = 0.274$). Dengan mengacu pada Tabel 5, dapat dikatakan skor rata-rata komitmen organisasi cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan cenderung ingin terus bekerja/berkomitmen untuk perusahaan.

Gambaran umum komitmen organisasi secara keseluruhan dapat dilihat pada Tabel 6 di bawah ini.

Tabel 6 Gambaran Umum Komitmen Organisasi Secara Keseluruhan

Variabel	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
Komitmen Organisasi	2,92	4.48	3.39	0.274

Pada analisis lebih lanjut (per dimensi), skor rata-rata komitmen organisasi tertinggi ada pada dimensi *affective commitment* ($M = 3.48$, $SD = 0.318$). Skor rata-rata pada dimensi *continuance commitment* ($M = 3.40$, $SD = 0.334$). Sedangkan, skor rata-rata terendah ada pada dimensi *normative commitment* ($M = 3.30$, $SD = 0.326$).

Pada dimensi *affective commitment*, skor partisipan 3.48, berada di atas skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan partisipan secara emosi lebih berkomitmen terhadap organisasi. Dengan kata lain, partisipan akan terus bekerja untuk organisasi, karena mereka setuju dan terikat secara emosional untuk tetap berada di organisasi.

Pada dimensi *continuance commitment*, skor partisipan 3.40 berada di atas skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan akan berkomitmen terhadap organisasi berdasarkan penilaian terhadap biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi.

Pada dimensi *normative commitment*, skor partisipan 3.30 berada di atas skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan memiliki perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam organisasi. Dengan kata lain, partisipan merasa memiliki kewajiban dan tanggung jawab pada organisasi.

Secara singkat gambaran perbandingan skor komitmen organisasi partisipan seperti yang terangkum dalam Tabel 7, sebagai berikut.

Tabel 7 Gambaran Perbandingan Skor Dimensi Variabel Komitmen Organisasi

Dimensi	Skor Minimum	Skor Maksimum	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
<i>Affective Commitment</i>	2.80	4.40	3.48	0.318
<i>Continuance Commitment</i>	2.75	4.50	3.40	0.334
<i>Normative Commitment</i>	2.64	4.55	3.30	0.326

Catatan: Skor minimal alat ukur adalah 1. Skor maksimal alat ukur adalah 4

Gambaran Kepuasan Kerja Partisipan

Kepuasan kerja merupakan sikap individu terhadap pekerjaan berdasarkan evaluasi individu terhadap aspek-aspek dalam pekerjaannya.

Dalam penelitian ini, masing-masing alat ukur kepuasan kerja diukur dengan dua butir. Satu butir pernyataan mengukur kepentingan/harapan yang memiliki rentang (1 - 4) dan pada pernyataan yang mengukur faktor realisasi memiliki rentang antara -2 sampai dengan 2, sehingga nilai total kepuasan kerja antara -8 sampai dengan 8, dengan skor tengah adalah 0. Oleh karena itu, kisaran skor rata-rata dikelompokkan seperti dalam Tabel 8.

Tabel 8 Penjelasan Skor Kepuasan Kerja

Rentang Skor	Keterangan
≤ 0	Tidak Puas
> 0	Puas

Catatan: Skor minimal alat ukur adalah -8. Skor maksimal alat ukur adalah +8.

Selanjutnya, Tabel 9 menunjukkan skor rata-rata (*mean*) keseluruhan dari variabel kepuasan kerja partisipan adalah $M = 3.34$, $SD = 1.386$. Dapat dikatakan bahwa partisipan cenderung puas dengan pekerjaannya. Secara perorangan, skor rata-rata kepuasan kerja partisipan yang paling tinggi adalah 8, dan skor rata-rata kepuasan kerja yang paling rendah adalah 0.25.

Hal ini dapat diartikan bahwa secara umum, partisipan penelitian ini cenderung puas dengan berbagai aspek pekerjaannya (*participation in decision making, autonomy, task significance, upward communication, distributive justice, career growth, task variety, promotional opportunity, job security, pay, fringe benefit, supervisory support, co-worker support, work-group cohesion, work overload, role conflict, role ambiguity, resource in-adequacy dan inadequate socialization*). Untuk mengetahui aspek-aspek tertentu yang paling dominan, analisis lebih lanjut akan dilakukan terhadap berbagai aspek kepuasan kerja.

Tabel 9 Gambaran Umum Kepuasan Kerja Secara Keseluruhan

Variabel	Skor Terendah	Skor Tertinggi	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
Kepuasan Kerja	0,25	8	3,34	1,386

Dari analisis lebih lanjut (per aspek kepuasan kerja), dapat diketahui skor rata-rata kepuasan kerja partisipan tertinggi dan terendah. Dua aspek kepuasan kerja yang paling rendah adalah aspek *Autonomy* ($M = 1.15$, $SD = 3.38$) dan *Pay* ($M = 1.94$, $SD = 2.80$), sedangkan tiga aspek yang mendapat skor paling tinggi adalah aspek *Fringe Benefit* ($M = 5.25$, $SD = 2.669$), *Work-Group Cohesion* ($M = 4.98$, $SD = 2.199$) dan *Career Growth* ($M = 4.33$, $SD = 2.331$).

Pada subdimensi *Autonomy*, skor partisipan (1.15) berada di bawah skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan kebebasan yang diberikan dalam menyelesaikan pekerjaan sangat kurang. Dengan kata lain, rendahnya skor yang dicapai partisipan dalam subdimensi ini menunjukkan bahwa partisipan belum diberi kebebasan untuk menentukan cara menyelesaikan pekerjaan.

Pada subdimensi *Pay* (gaji) skor partisipan (1.94) berada di bawah skor titik tengah alat ukur. Hal tersebut menunjukkan bahwa upah yang diterima partisipan tidak sesuai dengan beban kerja. Dengan kata lain, rendahnya skor yang dicapai partisipan dalam subdimensi ini, menunjukkan partisipan

merasa kurang puas terhadap jumlah upah yang diterima berdasarkan banyaknya tugas/beban kerja yang dimiliki.

Pada subdimensi *Fringe Benefit* (tunjangan), skor partisipan (5.25) berada di atas skor titik tengah alat ukur kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan cenderung puas terhadap tunjangan yang diterima dari perusahaan. Dengan kata lain, tingginya skor yang dicapai partisipan dalam subdimensi ini, menunjukkan bahwa perusahaan telah memberikan tunjangan-tunjangan yang sesuai dengan harapan karyawan.

Pada subdimensi *Work-Group Cohesion* (kekompakan kelompok), skor partisipan (4.98) berada di atas skor titik tengah alat ukur kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa partisipan cenderung puas terhadap kekompakan kelompok/kerja sama di antara rekan kerja. Dengan kata lain, tingginya skor partisipan dalam subdimensi ini, menandakan bahwa partisipan puas terhadap kerja sama dari rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan.

Pada subdimensi *Career Growth* (perkembangan karier), skor partisipan (4.33) berada di atas skor titik tengah alat ukur kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan cenderung puas terhadap karier yang ada di perusahaan. Dengan kata lain, tingginya skor partisipan dalam subdimensi ini menunjukkan bahwa partisipan merasa diberi kesempatan oleh perusahaan untuk mengembangkan diri, yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan.

Gambaran perbandingan skor kepuasan kerja partisipan seperti yang terangkum dalam Tabel 10, sebagai berikut.

Tabel 10 Gambaran Perbandingan Skor Dimensi Variabel Kepuasan Kerja

Dimensi	Skor Minimum	Skor Maksimum	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
<i>Participation In Decision Making</i>	-4	8	1.28	2.860
<i>Autonomy</i>	-6	8	1.15	3.378
<i>Task Significance</i>	-8	8	2.39	3.134
<i>Upward Communication</i>	-3	8	3.49	2.367
<i>Distributive Justice</i>	-4	8	2.56	2.799
<i>Career Growth</i>	-3	8	4.33	2.331
<i>Task Variety</i>	-6	8	2.52	2.689
<i>Promotional Opportunity</i>	-3	8	3.99	2.191

Dimensi	Skor Minimum	Skor Maksimum	Skor Rata-rata	Standar Deviasi
<i>Job Security</i>	-8	8	3.56	3.608
<i>Pay</i>	-8	8	1.94	2.805
<i>Fringe Benefit</i>	-4	8	5.25	2.331
<i>Supervisory Support</i>	-4	8	3.29	2.925
<i>Co-worker Support</i>	2	8	4.17	1.863
<i>Work-Group Cohesion</i>	3	8	4.98	2.199
<i>Work Overload</i>	-6	8	-1.16	2.873
<i>Role Conflict</i>	-6	8	-1.14	2.771
<i>Role Ambiguity</i>	-8	8	-1.82	3.665
<i>Resource Inadequacy</i>	-8	8	-1.39	4.070
<i>Inadequate Socialization</i>	-8	8	-1.76	4.281

Catatan: Rentang skor alat ukur kepuasan kerja, adalah -8 s.d.+8.

PROGRAM INTERVENSI

Sikap Positif

Dalam kehidupan sehari-hari, terdapat perilaku positif dan negatif. Orang yang memiliki sikap negatif umumnya berperilaku tidak menyenangkan, membuat orang lain merasa tidak nyaman, dan cenderung merugikan orang lain. Sebaliknya, orang yang memiliki sikap positif pada umumnya diterima orang lain, menyenangkan dan membuat orang lain merasa nyaman, serta kehadirannya cenderung menguntungkan berbagai pihak. Sikap dan perilaku positif tampak pada seseorang yang selalu memandang segala sesuatu dari segi positif, sehingga dia dapat terus menampilkan perilaku positif. Orang yang demikian mampu mengambil hikmah dari semua peristiwa dan tidak memberi kesempatan pikiran atau perasaan negatif menyelimuti dirinya. Orang yang memiliki sikap dan perilaku positif sangat menikmati kehidupan (Poniman, Nugroho & Azzaini, 2008). Sikap positif diperoleh dengan pikiran yang positif, sehingga ia akan menampilkan cara bertingkah laku positif, penuh percaya diri, dan optimis. Sebaliknya, individu dengan pikiran negatif akan menghasilkan tingkah laku yang negatif, tidak percaya diri, dan pesimis.

Sikap positif dapat diartikan dengan perilaku baik, sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma kehidupan dalam masyarakat. Sikap positif tercermin dalam sikap (a) disiplin, suka bekerja keras, ulet, dan jujur, (b) setia kawan, kekeluargaan, rela berkorban, selalu menyelesaikan tanggung-jawab dengan

baik, penolong, berani membela kebenaran serta memiliki toleransi yang tinggi, (c) hemat, gemar menabung, dan hidup sederhana, (d) bertakwa terhadap Tuhan yang Maha Esa dan selalu memohon pertolongan Tuhan setiap mengalami kesulitan (Poniman, Nugroho & Azzaini, 2008).

Sedangkan sikap negatif adalah sikap yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan norma-norma kehidupan dalam masyarakat (bahkan bertentangan). Sikap ini tercermin dalam sikap (a) malas-malasan, mudah tersinggung, merasa paling berkuasa, emosional, serta suka memaksakan kehendak, (b) ceroboh, tidak tertib, dan tidak disiplin, (c) rendah diri, cemburu, dan pemalu, (d) boros serta bergaya hidup mewah, dan (e) Tidak bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa (Poniman, Nugroho & Azzaini, 2008).

Pedoman Bersikap Positif

Sikap dan perilaku positif tidak otomatis muncul, seseorang harus berupaya menggapainya. Menurut Maxwell dan Dorman (1998) ada tujuh pedoman yang dapat digunakan untuk meningkatkan kemampuan berpikir dan bersikap secara positif, yaitu (a) menanamkan pikiran positif dan sukses dalam pikiran, (b) menunjukkan sikap yang baik, keyakinan diri, dan tujuan, (c) memperlakukan setiap orang sebagai orang penting, (d) berusaha agar semua orang merasa dibutuhkan, diperlukan, dan dihargai, (e) melihat hal-hal baik dari semua orang, (f) mencari yang terbaik dari setiap gagasan baru, (g) membuang pikiran atau hal-hal negatif.

(a) Menanamkan pikiran positif dan sukses dalam pikiran. Seseorang yang mempunyai kemampuan untuk menguasai pikirannya sendiri, dapat memperoleh hal lain yang memang pantas ia terima. Ketika seseorang mulai berpikir dengan pola positif dan benar-benar yakin akan sukses, berarti ia sedang memulai persiapan menjadi orang yang sukses.

(b) Menunjukkan sikap yang baik, keyakinan diri, dan tujuan. Setiap tindakan dan pikiran seseorang yang semakin positif, akan terbina perasaan nyaman. Selain itu, keyakinan akan bertambah, dan dalam diri muncul perasaan yang lebih baik dalam tujuan hidup.

(c) Memperlakukan setiap orang sebagai orang penting. Meluangkan sedikit waktu untuk orang lain yang dijumpai, dan memberi mereka perhatian penuh dengan cara positif, niscaya akan membuat mereka senang. Dengan sikap seperti itu, kita telah memberi nilai tambah pada mereka, dan sebaliknya, mereka juga pasti memberi nilai tambah kepada kita.

(d) Berusaha agar semua orang yang ditemui merasa dibutuhkan, diperlukan, dan dihargai. Semua orang ingin merasa dirinya dibutuhkan, penting, dan dihargai. Ini merupakan hal yang sangat manusiawi. Jika seseorang bisa memenuhi kebutuhan orang lain, mereka pasti akan memiliki perasaan positif terhadap diri sendiri dan orang lain. Hal ini sesuai dengan pendapat Ralph Waldo Emerson (dikutip dalam Maxwell dan Dorman, 1998), seorang filsuf serta pujangga Amerika abad 19 yang mengatakan bahwa *“Salah satu contoh saling kompensasi yang paling indah dalam hidup ini ialah kenyataan bahwa tak seorang pun yang akan mencoba membantu orang lain dengan tulus tanpa menolong dirinya sendiri.”* Manfaat membuat orang lain merasa penting adalah, terjadinya hubungan timbal balik dengan orang tersebut. Perlakuan yang diterima seseorang merupakan cermin perlakuannya terhadap orang lain. Hal ini berarti, sikap yang diberikan adalah sikap yang didapatkan dari orang lain.

(e) Melihat hal-hal baik dari semua orang. Sama halnya dengan membuat orang lain merasa dihargai, seseorang harus selalu berusaha melihat hal-hal baik dalam diri setiap orang. Seburuk-buruknya orang pasti ada kebaikannya, dan sebaliknya sebaik-baiknya orang, tentu ada keburukannya. Dengan selalu melihat hal-hal baik dalam diri orang lain, mereka akan merasa dirinya memang baik. Selanjutnya mereka akan berusaha untuk menjadi lebih baik lagi, sehingga tercipta suasana yang positif dan produktif.

(f) Mencari yang terbaik dari setiap gagasan baru. Orang-orang yang berpikiran positif selalu mencari gagasan-gagasan yang baru. Gagasan-gagasan tersebut akan meningkatkan kemampuan menuju kesuksesan. Untuk menemukan gagasan cemerlang diperlukan sikap, bukan kecakapan. Orang yang kreatif dan berpikiran luas selalu mencari ide. Jika sudah ditemukan, mereka tidak langsung menolaknya. Mereka akan meneliti dengan saksama dan mencari kebaikan dari idenya.

(g) Membuang pikiran atau hal-hal yang negatif. Orang yang berpikiran positif tidak akan membuang waktu dan tenaga untuk hal-hal negatif, sebab hal negatif bisa menjauhkan kita dari tujuan dan prioritas utama. Bila ingin menjaga hubungan baik dengan orang lain, kita harus senantiasa menahan diri terhadap hal-hal negatif yang bisa mengganggu perasaan.

Sikap Kerja Positif

Sikap adalah potensi pendorong yang ada dalam jiwa individu untuk bereaksi terhadap lingkungannya, beserta segala hal yang ada dalam lingkungannya (Koentjaraningrat, dikutip dalam Poerwopoespito & Utomo, 2000). Sedangkan menurut Robbins (2006) sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif (baik yang diinginkan atau yang tidak diinginkan) mengenai objek, orang, atau peristiwa, yang mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Gerungan (2002) mengartikan sikap sebagai pandangan atau perasaan, disertai kecenderungan bertindak sesuai dengan objek yang sedang dihadapinya. Secara singkat, sikap dapat diartikan sebagai kesediaan beraksi terhadap suatu hal. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1994), sikap diartikan sebagai tanggapan atau reaksi individu terhadap rangsangan atau lingkungannya.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat dipahami bahwa sikap adalah kesediaan individu untuk beraksi terhadap suatu hal, yang merupakan evaluasi diri dari pandangan/perasaan, sebagai wujud sikap atau reaksi terhadap rangsangan atau lingkungannya.

Lebih lanjut, Poniman, Nugroho, dan Azzaini (2008) menganggap sikap sebagai cara memandang sesuatu secara mental, dan perilaku adalah buah dari cara pandang tersebut. Perilaku dapat berbeda, karena cara pandang yang berbeda. Apabila individu memiliki pikiran positif, ia akan menampilkan tingkah laku positif, penuh percaya diri, dan optimis. Sebaliknya, individu yang memiliki pikiran negatif, akan menghasilkan tingkah laku negatif, tidak percaya diri, dan pesimis. Sikap dan perilaku positif tampak pada seseorang yang selalu memandang segala sesuatu dari segi positif, sehingga dia dapat terus menampilkan perilaku positif. Orang dengan sikap positif mampu mengambil hikmah dari semua peristiwa serta tidak memberi kesempatan untuk pikiran dan perasaan negatif datang kepadanya. Orang yang memiliki sikap dan perilaku positif sangat menikmati kehidupan (Poniman, Nugroho, & Azzaini, 2008). Dengan demikian, orang yang tidak mampu berpikir positif, biasanya cenderung memandang segala sesuatu dengan penuh prasangka dan mereka-reka apa yang belum pernah terjadi. Rekaan tersebut tidak pernah berupa hal-hal yang menyenangkan, melainkan hal-hal yang sulit dan menyusahkan (Gymnastiar, dikutip dalam Marpaung, 2005).

Sedangkan yang dimaksud dengan sikap kerja adalah cara kerja karyawan dalam mengomunikasikan suasana karyawan kepada pimpinan atau perusahaan. Dengan demikian, makna dari sikap kerja positif adalah,

ketika karyawan selalu memiliki pandangan positif tentang lingkungan pekerjaan dan perusahaannya, sehingga mereka merasakan kesenangan mendalam terhadap pekerjaannya (Maulana, dikutip dalam Bangun, 2007). Sikap kerja positif antara karyawan dengan perusahaan adalah setia kepada perusahaan. Makna setia kepada perusahaan adalah menempatkan kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi, karena tanggung jawab perusahaan jauh lebih besar dibandingkan tanggung jawab karyawan pribadi. Apabila perusahaan bangkrut, sejumlah karyawan akan menjadi korban. Dengan demikian, kepentingan perusahaan menjadi lebih penting. Namun, bukan hanya karyawan yang harus setia terhadap perusahaan, semua pribadi yang terlibat dalam perusahaan seperti pemilik, komisaris, dan direksi juga harus memiliki sikap yang sama (Poerwopoespito & Utomo, 2000).

Adapun penjabaran dari sikap setia kepada perusahaan menurut Poerwopoespito dan Utomo (2000) adalah bersikap (a) jujur, (b) mempunyai rasa memiliki perusahaan, (c) mengerti kesulitan perusahaan, (d) bekerja lebih dari yang diminta oleh perusahaan, (e) menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan, (f) menyimpan rahasia perusahaan, (g) menjaga dan meninggikan citra perusahaan, (h) hemat, (i) tidak unjuk rasa, dan (j) tidak apriori terhadap perubahan. Agar hal tersebut tercapai maka dibutuhkan cara kerja yang tepat, yaitu bekerja dengan total dan tuntas. Total artinya dengan segenap jiwa dan raga. Tuntas artinya selesai dengan sempurna. Untuk sampai pada budaya kerja secara total dan tuntas dibutuhkan sikap mencintai pekerjaan.

Sikap kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dan mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu. Dalam organisasi, sikap kerja dinilai penting karena dapat memengaruhi perilaku kerja seseorang (Bangun, 2007). Perilaku kerja karyawan dapat menjadi dasar terbentuknya budaya perusahaan. Budaya negatif atau positif sangat bergantung pada sikap mental individu di perusahaan tersebut. Jadi dapat disimpulkan, sikap melahirkan tindakan. Tindakan yang dilakukan terus-menerus akan menjadi kebiasaan. Kebiasaan yang dilakukan sampai mendarah daging akan menjadi tabiat. Tabiat sebagian besar karyawan perusahaan, akan menjadi budaya perusahaan. Budaya perusahaan akan memengaruhi berhasil atau tidaknya visi dan misi perusahaan, yang kemudian akan mengarah pada kinerja perusahaan (Poerwopoespito & Utomo, 2000).

Pelaksanaan Program Intervensi

Program intervensi berupa pelatihan *positive thinking* yang dilakukan selama kurang lebih 1 hari, tepatnya pada hari Jumat, tanggal 3 Juni 2011, dimulai dari pukul 08.00 sampai dengan pukul 15.30. Program dilakukan di gedung HRD PT Inalum dan diikuti oleh 18 orang karyawan bagian produksi. Kedelapan belas peserta pelatihan memiliki usia, masa kerja, dan status pernikahan yang berbeda-beda. Pada Tabel 11 dapat dilihat gambaran diri dari kedelapan belas peserta pelatihan tersebut.

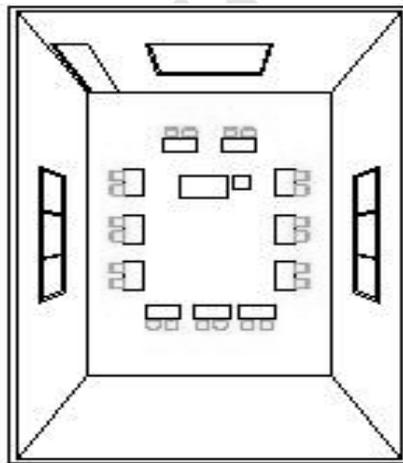
Tabel 11 Gambaran Data Diri Peserta Pelatihan

No	Nama	Usia (tahun)	Lama Bekerja (tahun)	Status pernikahan
1.	Edi Susanto S	31	8	Menikah
2.	Eko Septiawan	29	8	Menikah
3.	Dedy Kurniawan	27	6	Menikah
4.	Yan Kurniawan	28	7	Belum Menikah
5.	Agus Salim	45	22	Menikah
6.	Mhd Azis Buyung	26	7	Belum Menikah
7.	M. Irwansyah S	28	8	Menikah
8.	Rusdian Eko S	26	1	Belum Menikah
9.	Mahyu D	26	1	Menikah
10.	Rudiarto	27	7	Menikah
11.	Lilik purnomo	25	6	Menikah
12.	Sujatmiko	29	8	Menikah
13.	Everedy Ginting	30	8	Belum Menikah
14.	Irwansyah A R	43	23	Menikah
15.	Suwito Miskun	45	26	Menikah
16.	Sumeko Putra	28	8	Menikah
17.	Sugiarto	31	7	Menikah
18.	Rahimuddin Lubis	41	21	Menikah

Trainer pelatihan hanya terdiri dari 1 (satu) orang, yaitu peneliti sendiri. Selama pelatihan berlangsung, *trainer* tidak mendapatkan bantuan dari pihak mana pun (dalam hal menyampaikan materi pelatihan). Dalam menyampaikan materi, *trainer* mengacu pada konsep-konsep mengenai berpikir positif dan kaitannya dalam lingkungan kerja, terutama sikap kerja positif, mengingat tujuan dari pelatihan ini adalah membantu karyawan agar lebih mudah mengembangkan kemampuan berpikir positif dan sikap kerja positif dalam lingkungan kerja.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, pelatihan ini dilakukan di Ruang *Training* gedung HRD PT Inalum. Ruangan tersebut kurang lebih

berukuran 10 x 9 m yang dilengkapi dengan 9 unit meja lipat dengan kaki besi yang berbentuk persegi panjang berukuran kurang lebih 2 x 0.8 m, dengan tinggi kurang lebih satu meter. Selain itu, juga dilengkapi dengan 18 unit kursi *stainless steel* dengan sandaran dan alas duduk yang dilapisi busa/baldu dengan kain berwarna biru. Kesembilan unit meja dan kedelapan belas kursi disusun berbentuk huruf U di bagian tengah ruangan. Pada bagian depan terdapat dua meja yang berukuran lebih dari 1 meter dan empat buah kursi untuk *trainer*. Di depan meja tersebut terdapat satu meja lagi untuk tempat LCD. Pada tengah ruangan depan, terdapat satu layar proyektor menghadap ke arah peserta, kemudian terdapat satu *speaker* di bawah depan meja *trainer* untuk memperjelas efek audio film yang ditampilkan. Dinding ruangan tersebut berwarna putih dan dilengkapi dengan 32 buah lampu *neon* berwarna putih, serta 5 unit *air conditioner* berukuran 2 PK. Ruangan *training* tersebut memiliki enam buah jendela dengan tirai kain berwarna *orange*. Ruangan tersebut juga memiliki pintu dari bahan kayu berwarna putih, dengan *handle* pintu berwarna *silver* dan bertangkai panjang. Berikut ini adalah gambaran denah lokasi *training*.



Gambar 1 Setting lokasi pelatihan

Pelatihan berpikir positif bertujuan untuk membantu karyawan memahami konsep berpikir positif dan mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Selain itu, pelatihan ini membantu karyawan memahami konsep sikap kerja positif dan mengaplikasikannya dalam lingkungan kerja, sehingga karyawan dapat mengerti dan memahami pentingnya berpikir dan bersikap positif dalam bekerja. Oleh karena itu, materi yang disampaikan

tidak jauh dari konsep-konsep berpikir positif dan sikap kerja yang positif. Contoh-contoh berpikir positif dan sikap kerja yang positif diharapkan dapat membantu karyawan untuk lebih memahami pentingnya berpikir positif dalam bekerja. Mengenai target perilaku, materi yang digunakan, maupun peralatan dan instrumen yang digunakan, dapat dilihat lebih lanjut pada Tabel 12.

Tabel 12 Gambaran Target Perilaku, Materi, dan Peralatan yang Digunakan Selama Pelatihan Berlangsung

Target Perilaku	Materi & Metode Pelatihan	Peralatan yang Digunakan
Seluruh peserta dapat memahami mengenai konsep berpikir positif dan mengetahui bagaimana cara mengembangkan berpikir positif dalam kehidupan sehari-hari.	Materi " <i>Berpikir Positif</i> " Metode: <i>Lecture</i> , diskusi materi, penayangan film " <i>Perception</i> "; diskusi film.	Laptop LCD Layar Speaker
Seluruh peserta dapat memahami mengenai konsep sikap positif dan mengetahui bagaimana cara mengembangkan sikap positif dalam kehidupan sehari-hari.	Materi " <i>Sikap Positif</i> " Metode: <i>lecture</i> , cerita-cerita inspiratif, dan diskusi.	Laptop LCD Layar Speaker
Seluruh peserta dapat memahami konsep sikap kerja positif dan mengaktualisasikan dalam kehidupannya, sehingga meningkatkan komitmen mereka dalam bekerja.	Materi " <i>Sikap kerja positif</i> " Metode: Penayangan film " <i>Work Positive Attitude 1 & 2</i> "; <i>lecture</i> , dan diskusi.	Laptop LCD Layar Speaker

Prosedur atau jadwal program pelatihan berpikir positif (yang dilakukan selama kurang lebih 1 hari), terdiri dari beberapa tahap penyampaian materi. Tabel 13 akan menjelaskan secara detail mengenai prosedur atau jadwal program pelatihan berpikir positif.

Tabel 13 Jadwal Program Pelatihan Berpikir Positif

No.	Jenis Kegiatan yang Dilakukan	Waktu Pelaksanaan	Durasi
1.	Pembukaan <i>training</i> dan perkenalan peserta.	08.00 – 08.10	10 menit
2.	Pengisian kuesioner <i>pre-test</i> .	08.10 – 08.30	20 menit

No.	Jenis Kegiatan yang Dilakukan	Waktu Pelaksanaan	Durasi
3.	Penayangan gambar " <i>half-empty glass</i> "; untuk mengetahui sejauh mana kecenderungan berpikir peserta.	08.30 – 08.45	15 menit
4.	Penyampaian materi 1 mengenai berpikir positif, disertai contoh cerita inspiratif.	08.45 – 09.15	30 menit
5.	Diskusi mengenai materi berpikir positif yang telah disampaikan.	09.15 – 09.45	30 menit
6.	Penayangan film " <i>Perception</i> ", yang memperlihatkan dampak negatif jika seseorang berpikir negatif, yang diharapkan dapat memberikan <i>insight</i> mengenai berpikir positif dan berpikir negatif.	09.45 – 09.50	5 menit
7.	Diskusi mengenai makna dari film tersebut, untuk melihat sejauh mana peserta memahami makna yang ada dalam film tersebut.	09.50 - 10.15	25 menit
8.	<i>Coffee break</i> .	10.15 – 10.30	15 menit
9.	Penyampaian materi 2 sikap positif, yang di dalamnya terdapat pedoman untuk berpikir positif, yang untuk memudahkan pemahaman peserta, materi tersebut.	10.30 – 10.45	15 menit
10.	Penyampaian cerita-cerita inspiratif yang diharapkan dapat meningkatkan motivasi peserta untuk berubah bersikap menjadi lebih positif.	10.45 – 10.50	5 menit
11.	Diskusi mengenai materi sikap positif.	10.50 – 11.05	15 menit
12.	<i>Ice breaking</i> (games kelereng).	11.05 – 11.35	30 menit
13.	Istirahat untuk makan siang dan salat Jumat.	11.35 – 13.05	90 menit
14.	Penayangan film " <i>Work Positive Attitude 1</i> ", untuk memberikan <i>insight</i> pada peserta mengenai satu bentuk sikap kerja yang positif yang ditampilkan oleh tokoh dalam film tersebut.	13.05 – 13.10	5 menit
15.	Penyampaian materi mengenai sikap kerja positif.	13.10 – 13.25	15 menit
16.	Penayangan film " <i>Work Positive Attitude 2</i> ", yang merupakan lanjutan cerita dari film sebelumnya, yang memberikan <i>insight</i> mengenai sikap kerja dan komitmen yang tinggi dalam bekerja.	13.25 – 13.30	5 menit
17.	Diskusi mengenai materi sikap kerja positif.	13.30 -13.50	20 menit
18.	<i>Ice breaking</i> (games simbol angka).	13.50 – 14.15	25 menit

No.	Jenis Kegiatan yang Dilakukan	Waktu Pelaksanaan	Durasi
19.	<i>Sharing</i> kesimpulan <i>training</i> secara keseluruhan.	14.15 – 14.40	25 menit
20.	Pengisian kuesioner <i>post-test</i> .	14.40 – 15.10	30 menit
21.	Penutup.	15.10 – 15.30	20 menit

Evaluasi Program Intervensi

Dari pelatihan yang telah dilakukan, dilakukan beberapa bentuk evaluasi, seperti evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan dan evaluasi terhadap *trainer*. Berikut ini akan dijelaskan lebih lanjut atas kedua bentuk evaluasi yang dilakukan tersebut.

Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan

Secara umum, peserta memiliki kesan baik terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan. Hal ini didukung dengan data evaluasi yang menyatakan bahwa pelatihan berlangsung tepat waktu dan didukung dengan kondisi ruangan nyaman, serta peralatan yang cukup memadai. Selain itu, peserta juga menyatakan bahwa materi yang disampaikan cukup relevan dengan topik pelatihan. Pemberian contoh-contoh kasus, baik dalam film maupun cerita, dinilai peserta cukup membantu dalam memahami materi yang disampaikan. Gambaran data evaluasi pelaksanaan pelatihan dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14 Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan

Hal yang Dinilai	Penilaian Peserta Pelatihan
Kesan secara umum mengenai <i>training</i> yang diberikan	Buruk = - Biasa (2 orang = 11.1%) Baik (16 orang = 88.9 %)
Kondisi kelas yang dijadikan tempat <i>training</i>	Kurang nyaman = - Nyaman (11 orang = 61.1%) Sangat nyaman (7 orang = 38.9%)
Suasana pada saat pelaksanaan <i>training</i>	Kurang interaktif = - Cukup interaktif (14 orang = 77.78%) Sangat interaktif (4 orang = 22.22 %)
Ketepatan waktu pelaksanaan <i>training</i>	Tidak tepat waktu = - Cukup tepat waktu (17 orang = 94.4%) Sangat tepat waktu (1 orang = 5.6 %)
Materi <i>training</i> relevan dengan topik yang disampaikan	Tidak relevan = - Cukup relevan (14 orang = 77.78%) Sangat relevan (4 orang = 22.22%)

Hal yang Dinilai	Penilaian Peserta Pelatihan
Contoh-contoh yang diberikan membantu memahami materi	Tidak membantu = - Cukup membantu (12 orang = 66.67%) Sangat membantu (6 orang = 33.33%)
Peralatan yang digunakan ketika pelaksanaan <i>training</i>	Kurang memadai (1 orang = 5.6%) Cukup memadai (8 orang = 44.4%) Sangat memadai (9 orang = 50%)
Konsumsi pada saat <i>training</i>	Tidak enak = - Biasa (8 orang = 44.4%) Enak (10 orang = 55.6%)

Evaluasi terhadap *Trainer*

Secara umum, peserta menilai *trainer* memiliki profil yang baik dalam melaksanakan pelatihan. Hal ini terlihat dari kesan ramah berpenampilan cukup rapi, dan cara berkomunikasi, sehingga selama pelatihan berlangsung, *trainer* dan peserta pelatihan dapat menjalin hubungan komunikasi dua arah dengan baik.

Dalam menyampaikan materi, *trainer* cukup mampu menyampaikan materi dengan intonasi dan penggunaan bahasa yang baik serta komunikatif dalam menjawab setiap pertanyaan yang diajukan oleh peserta. *Trainer* juga dinilai oleh sebagian besar peserta cukup menguasai materi, dapat memberikan penjelasan dengan baik, dan tepat waktu dalam penyampaian materi, sehingga peserta dapat memahami apa yang disampaikan *trainer*. Secara keseluruhan, waktu pelaksanaan dinilai telah mencukupi oleh seluruh peserta. Gambaran data evaluasi terhadap *trainer* dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15 Evaluasi terhadap *Trainer*

Hal yang Dinilai	Penilaian Peserta Pelatihan
Perkenalan	Ramah (15 orang = 83.3%) Biasa (3 orang = 16.7%) Kaku = -
Penampilan	Sangat rapi (8 orang = 44.4%) Cukup rapi (10 orang = 55.6%) Kurang rapi = -
Cara menyampaikan materi	Sangat jelas (6 orang = 66.7%) Cukup jelas (12 orang = 33.3%) Kurang jelas = -
Penguasaan materi	Sangat menguasai (3 orang = 16.7%) Cukup menguasai (15 orang = 83.3%) Kurang menguasai = -

Hal yang Dinilai	Penilaian Peserta Pelatihan
Komunikasi dengan peserta	Sangat komunikatif (10 orang = 55.6%) Cukup komunikatif (8 orang = 44.4%) Kurang komunikatif = -
Cara menjawab pertanyaan	Sangat mudah dipahami (1 orang = 5.6%) Dapat dipahami (17 orang = 94.4%) Sulit dipahami = -
Bahasa dan Intonasi	Baik (15 orang = 83.3%) Cukup (3 orang = 16.7%) Kurang = -
Kecepatan menyampaikan materi	Cepat (4 orang = 22.22%) Cukup (14 orang = 77.78%) Lambat = -

Perbandingan Perilaku Sikap Kerja Peserta Sebelum dan Setelah Pelatihan

Secara umum, peserta pelatihan pada dasarnya sudah cukup mengetahui tentang *positive thinking*. Hal ini terlihat dari skor peserta pelatihan, yang rata-rata cukup tinggi, meskipun ada beberapa peserta yang memiliki skor lebih rendah dibandingkan rata-rata peserta pelatihan lainnya. Setelah pelatihan selesai, sebagian besar peserta tampak mengalami perubahan. Terlihat dari pertambahan jumlah skor dari sebelum pelatihan berlangsung, meskipun ada beberapa peserta yang tidak mengalami perubahan sama sekali. Tabel 16 memperlihatkan perbandingan hasil analisis pelatihan tersebut.

Tabel 16 Perbandingan Hasil Analisis Pelatihan (Pre-test dan Post-test)

No.	Dimensi	Pre-Test		Post-Test		t	p
		M	SD	M	SD		
1.	Stres	2.83	0.276	2.73	0.205	-1.489	.155
2.	Komitmen Organisasi	2.98	0.212	3.07	0.243	-1.569	.135
3.	Kepuasan Kerja	2.79	0.325	2.97	0.267	-2.645	.025

Perbandingan antara skor rata-rata (*mean*) sebelum pelatihan pada dimensi stres adalah sebesar 2.83 (SD = 0.276), dimensi komitmen organisasi (M=2.98, SD=0.212) dan dimensi kepuasan kerja (M=2.79, SD=0.325) dengan skor rata-rata (*mean*) sesudah pelatihan pada dimensi stres (M= 2.73, SD = 0.205), dimensi komitmen organisasi (M=3.07, SD=0.243) dan dimensi kepuasan kerja (M=2.97, SD=0.267). Artinya, pelatihan *positive thinking* memberikan dampak perubahan signifikan pada peserta pelatihan. Sebelum pelatihan, peserta terlihat kurang memiliki sikap positif, terlihat dengan banyaknya keluhan dan ketidakpuasan atas lingkungan kerjanya.

Setelah diberikan pelatihan, peserta terlihat mulai mampu memahami dan menyadari untuk berpikir dan bersikap positif terhadap lingkungan kerja mereka saat ini. Terlihat dari sikap kerja yang positif dan lebih baik lagi.

KESIMPULAN, DISKUSI, DAN SARAN

Bab ini akan menguraikan kesimpulan, diskusi, dan saran-saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Bagian pertama akan menjabarkan hasil penelitian, yang dilanjutkan dengan pembahasan hasil penelitian dari sudut pandang teori maupun penelitian yang ada. Sedangkan bagian terakhir mengemukakan saran-saran praktis dan metodologi yang mungkin berguna bagi penelitian selanjutnya.

Kesimpulan

Berdasarkan jawaban dari rumusan masalah pada bab pendahuluan, berikut ini adalah kesimpulan hasil penelitian yang didapat berdasarkan analisis hasil penelitian, yaitu (1) gambaran *job insecurity* yang dimiliki oleh partisipan dapat dikatakan relatif rendah (tidak tinggi). Akan tetapi apabila dilihat dari pembagian dimensi *job insecurity* dan skor *job insecurity* yang ada pada dimensi kekhawatiran perubahan terhadap aspek pekerjaan yang dianggap penting (interaksi antara aspek yang dianggap penting dan aspek kemungkinan terjadinya perubahan), dapat dikatakan cenderung tinggi ($M=2.95$, $SD=0.396$). Skor paling tinggi terdapat pada subdimensi kekompakan dengan rekan kerja dan jadwal pembayaran gaji. Sedangkan pada dimensi *job insecurity*, yang ada pada dimensi kekhawatiran terjadinya peristiwa negatif (*negative event*) dalam pekerjaan (interaksi antara persepsi terhadap kejadian dan kemungkinan terjadinya event/kejadian negatif tersebut), dikatakan cenderung rendah ($M= 2.29$, $SD= 0.627$) dan *job insecurity* yang ada pada dimensi perasaan mampu mengendalikan hal, peristiwa, perubahan yang merugikan, skornya cenderung tinggi ($M=3.03$, $SD=0.438$). Artinya partisipan memiliki kontrol terhadap aspek-aspek penting yang mengalami perubahan cukup besar, sehingga *job insecurity* yang dimiliki oleh partisipan dapat dikatakan relatif rendah (tidak tinggi). Gambaran keseluruhan dari komitmen organisasi ($M=3.39$, $SD=0.274$) dapat dikatakan cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa partisipan cenderung ingin terus bekerja/berkomitmen untuk perusahaan. Gambaran keseluruhan dari kepuasan kerja ($M=3.34$, $SD=1.386$) dapat dikatakan cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan partisipan cenderung puas dengan

pekerjaannya. Akan tetapi, apabila dilihat dari pembagian subdimensi dari kepuasan kerja, ada dua subdimensi yang skor kepuasannya rendah, yaitu *autonomy* dan *pay*. Dalam hal ini, perusahaan belum bisa memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan upah yang diberikan belum berdasarkan beban kerja yang dimiliki.

(2) Program intervensi berupa pelatihan *positive thinking* yang dilakukan selama kurang lebih 1 hari. Materi yang disampaikan tidak terlepas dari konsep-konsep berpikir positif dan sikap kerja yang positif. Contoh-contoh berpikir positif dan sikap kerja yang positif diharapkan dapat membantu karyawan untuk dapat lebih memahami pentingnya berpikir positif dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi sikap kerja positif. Tujuan pelatihan ini adalah memberikan bantuan kepada peserta untuk memahami konsep berpikir positif dan mengaplikasikannya dalam kehidupan sehari-hari. Karyawan juga diharapkan dapat memahami konsep sikap kerja positif dan mengaplikasikannya dalam lingkungan kerja, sehingga karyawan dapat mengerti dan memahami pentingnya berpikir dan bersikap positif dalam bekerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi dan kepuasan kerja.

Prosedur atau jadwal program pelatihan berpikir positif dimulai dari jam 08.00 – 15.30, yang terdiri dari beberapa tahapan penyampaian materi. Intervensi yang diberikan (khususnya dalam hal penyampaian materi berpikir positif, sikap positif dan contoh yang diberikan) dapat dikatakan cukup efektif. Awalnya peserta pelatihan kurang dapat bersikap positif, ditandai dengan banyaknya keluhan dan ketidakpuasan atas lingkungan kerjanya. Setelah diberikan pelatihan, peserta terlihat mampu memahami dan menyadari (dengan berpikir dan bersikap positif) lingkungan kerja mereka saat ini, melalui sikap kerja yang positif dan lebih baik lagi. Namun, dalam hal materi dan diskusi masih perlu dikaji lebih lanjut. Selain itu, waktu pelaksanaan pelatihan sebaiknya lebih dari 1 hari, supaya karyawan dapat memahaminya lebih dalam lagi.

Diskusi

Skor dari *job insecurity* yang ada pada dimensi Kekhawatiran perubahan terhadap aspek pekerjaan yang dianggap penting (interaksi antara aspek yang dianggap penting dan aspek kemungkinan terjadinya perubahan) dapat dikatakan cenderung tinggi ($M=2.95$, $SD=0.396$). Skor paling tinggi terdapat pada subdimensi kekompakan dengan rekan kerja ($M=2.64$,

SD=1.05) dan jadwal pembayaran gaji (M=2.62, SD=1.15). Artinya, karyawan merasa tidak aman bila ada ancaman, atau terjadi perubahan terhadap subdimensi kekompakan dengan rekan kerja dan jadwal pembayaran gaji. Hal ini karena karyawan menganggap bahwa kerja sama dengan rekan kerja sangat diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan, dan adanya jadwal pembayaran gaji yang jelas dapat memenuhi kebutuhan ekonomi. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Greenhalgh dan Rosenblatt (1984) yang mengatakan bahwa rasa tidak aman timbul dari aspek-aspek pekerjaan itu sendiri, meliputi gaji, teman kerja, tuntutan pekerjaan yang semakin berat, situasi kerja yang kurang mendukung, dan terbatasnya kesempatan mengembangkan keterampilan.

Gambaran keseluruhan dari komitmen organisasi (M=3.39, SD=0.274) dapat dikatakan cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan partisipan cenderung ingin terus bekerja/berkomitmen untuk perusahaan, karena perusahaan memberikan kepastian atau jaminan masa depan terhadap pekerjaan mereka, sehingga karyawan ingin tetap menjadi anggota organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Luthans dan Ganzach (dikutip dalam Muhadi, 2007) yang mengatakan apabila semua kebutuhan dan keinginan karyawan terpenuhi oleh organisasi, karyawan (dengan penuh kesadaran) akan meningkatkan komitmen yang ada dalam dirinya.

Gambaran keseluruhan dari kepuasan kerja (M=3.34, SD=1.386) dapat dikatakan cenderung tinggi. Hal ini menunjukkan partisipan cenderung merasa puas dengan pekerjaannya, karena karyawan merasa perusahaan dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhannya. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori Wexley dan Yukl (dikutip dalam Muhaimin, 2004), yang mengatakan kepuasan kerja diperoleh dari evaluasi terhadap aspek-aspek pekerjaan yang memuaskan kebutuhan dan keinginan karyawan.

Saran

Berdasarkan diskusi dan kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti mencoba memberikan saran. Saran-saran ini diharapkan dapat berguna bagi perkembangan kelanjutan studi ilmiah tentang identifikasi *job insecurity*, komitmen organisasi dan kepuasan kerja, serta berguna bagi para karyawan dan perusahaan.

Bagi peneliti yang tertarik melakukan penelitian mengenai *job insecurity* dapat melakukan penelitian lainnya dengan melibatkan faktor-faktor lain

yang dapat memengaruhi *job insecurity* seperti motivasi kerja dan *readiness of changes*.

Bagi peneliti yang tertarik melakukan penelitian mengenai *job insecurity* juga disarankan menggunakan alat ukur *job insecurity*, yang mengukur tingkat kecemasan dan stres karyawan. Hal ini karena sebelum pelatihan, partisipan menunjukkan kecemasan berupa keluhan-keluhan.

Bagi karyawan, diharapkan selalu berpikir positif, yaitu melakukan sesuatu dengan optimis dan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi, sehingga dapat menampilkan sikap kerja positif, yaitu setia kepada perusahaan (pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan).

Bagi perusahaan, agar lebih memperhatikan kondisi karyawan dengan cara memberikan pemahaman dan pelatihan beberapa hari, sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan dan dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas kerja. Selain itu, mengomunikasikan dan menyosialisasikan perubahan-perubahan yang akan terjadi di dalam organisasi kepada seluruh karyawan, sehingga karyawan merasa aman dan siap untuk menghadapi perubahan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahsan, N., Abdullah, Z., Yong Gun Fie, & Shah Alam. 2009. "A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia; Empirical study". *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 121-131.
- Almigo, N. 2004. "Hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja karyawan". *Jurnal Psyche*, 1 (1), 50-60.
- Ameen, E. C., Jackson, C., Pasewark, W. R., and Strawser, J. R. 1995. "An empirical investigation of the antecedents and consequences of job insecurity on the turnover intentions of academic accountants". *Issues in Accounting Education*, 10, 65-82.
- Anoraga, P. 2001. *Psikologi Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. 1982. "A multivariate analysis of determinants of job turnover". *Journal of Applied Psychology*, 67, 350-360.
- Ashford, S. J., Lee, C., & Bobko, P. 1989. "Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test". *Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Azizah, N. 2009. *Hubungan antara komitmen organisasi dengan perilaku altruistik*. Skripsi (Publikasi). Universitas Islam Negeri Malang: Malang 1-96.

- Bangun, W. 2007. "Sikap kerja: konsep dan pengukuran". *Jurnal Management*, 3, 336-351.
- Baran, M., Kanten, P., Kanten, S., & Yaslioglu. M. 2009. "An empirical research on the relationship between job insecurity and employee health & safety". *Ege Academic Review*, 9, 969-976.
- Barling, J., & Kelloway, E. K. 1996. "Job insecurity and health: The moderating role of workplace control". *Stress Medicine*, 12, 253-259.
- Bastaman, H. D. 1996. *Meraih hidup bermakna: Kisah pribadi dengan pengalaman tragis*. Jakarta: Paramadina.
- Bathaw & Grant. 1994. "Exploring the distinctive nature of work commitment their relationship with personal characteristics, job performance and propensity to leave". *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol 14.
- Bissonnette, M. 1998. "Optimism, hardiness, and resiliency; A review of literature". *Prepared for child and family partnership project*.
- Blau, G. 1994. "Testing a two-dimensional measure of job search behavior". *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 59, 288-312.
- Chirumbolo. 2005. "The influence of job insecurity on job performance and absenteeism; The moderating effect of work attitudes". *SA Journal of Industrial Psychology*, 31, 65-71.
- Chonko, L. B. 2004. "Organizational readiness for change, individual fear of change, and sales manager performance: an empirical investigation". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24, 7-17.
- Clark, L. J. 2005. *Moderators of the effects of perceived job insecurity: A comparison of temporary and permanent employees*. Thesis (Published). University of Technology Brisbane: Australia 1-290.
- Dana, M. H. 2007. "Hubungan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan organizational citizenship behavior (OCB) di politeknik kesehatan Banjarmasin". *Working Paper Series KMPK*, 2, 1-18.
- Dekker, S. W. A., & Schaufeli, W. B. 1995. "The effects of job insecurity on psychological health & withdrawal: A longitudinal study". *Australian Psychologist*, 30, 57-63.
- Desa, M. S. 2008. *Pengaruh sosiodemografi dan karakteristik pekerjaan terhadap keinginan pindah kerja bidan di kabupaten Serdang Bedagai*. Thesis (Publikasi). Universitas Sumatra Utara: Medan, 1-92.
- De Witte H. 2005. "Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences". *S Afr J Ind Psychol*, 31, 1-6.
- Greenhalgh, L. 1982. "Maintaining organizational effectiveness during organizational retrenchment". *Journal of Applied Behavioral Science*, 18, 155-170.

- Greenhalgh, L. 1983. "Managing the job insecurity crisis". *Human Resource Management*, 22, 431- 444.
- Greenhalgh, L., & Z. Rosenblatt. 1984. "Job insecurity: Toward conceptual clarity". *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Hellgren, J., Sverke, M. & Isaksson, K. 1999. "A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, halaman 179-195.
- Hesselink, K. D. J., & Van Vuuren, T. 1999. "Job flexibility & job insecurity: The Dutch case". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 273-293.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. 2007. "Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components". *Journal of Managerial Psychology*, 22, 40-64.
- Iverson, R. D., & Roy, P. 1994. "A causal modal of behavioral commitment: Evidence from a study Australian blue-collar employees". *Journal of Management*, 20, 15-41.
- King, J. E. 2000. "White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human resource management". *Human Resource Management*, 39, 79-92.
- Kuntjoro, H. Z. 2009. *Komitmen Organisasi*. Diambil pada tanggal 15 November 2009 dari http://www.batan.go.id/korpri-serpong/arsip/wacana_komitmen.html.
- Lim, V. K. G. 1996. "Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork based social support". *Human Relations*, 49, 171-194.
- Mathis, R. L. & Jackson, J. H. 2001. *Human resource management, 9th edition* (Jimmy Sadeli & Bayu Prawira Hie, Penerj). Jakarta: Salemba empat. (Karya asli diterbitkan tahun 2000).
- Miner, J. B. 1992. *Industrial organizational psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Mohr, G. B. 2000. "The changing significance of different stressors after the announcement of bankruptcy: A longitudinal investigation with special emphasis on job insecurity". *Journal of Organizational Behaviors*, 21, 337-359.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, & L. W. Porter. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Muhadi. 2007. *Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi dalam memengaruhi kinerja karyawan*. Tesis (Publikasi), Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1-83.

- Muhaimin. 2004. "Hubungan antara kepuasan kerja dengan disiplin kerja karyawan operator shawing computer bagian produksi pada PT Primarindo Asia Infrastruktur, tbk". *Jurnal Psyche*, 1, 1-11
- O'Reilly, C. & Chatman, J. 1986. "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Ozdemir, S. 2009. "Factors influencing job satisfaction in azerbaijan companies". *Journal of Qafqaz University*, 26, 102-108.
- Panggabean, M. S. 2004. "Pengaruh karakteristik individu terhadap hubungan antara komitmen organisasi dengan keinginan untuk pindah kerja". *Kajian Bisnis*, 12, Lembaga Penerbit FE Usakti, Jakarta.
- Petronila T. A., Tjendra, V., & Hartiningsih, L. 2009. "Pengaruh komitmen organisasi, konflik peran terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja". *Akuntabilitas*, 8, 137-147.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday, & P. V. Boulian. 1974. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, & Turnover Among Psychiatric Technicians". *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Praptadi, T. 2007. *Analisis budaya organisasi dan pemberdayaan terhadap komitmen organisasional dalam meningkatkan kinerja karyawan*. Tesis (dipublikasikan), Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 1-91.
- Prawirodirdjo, A. S. 2007. *Analisis pengaruh perubahan organisasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak*. Tesis (publikasi). Universitas Diponegoro, 1-108.
- Probst, T. M. 2002. "The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors". In J.M. Brett & F. Drasgow (Eds.), *The psychology of work: Theoretically based empirical research* (pp. 141-168). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Purba, D. E., & Seniati, A. N. L. 2004. "Pengaruh kepribadian dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior". *Makara, Sosial Humaniora*, 8, 1-7.
- Reisel, W., Lim Chia, S., & Maloles, C. 2005. "Job insecurity spillover to key account management: Negative effects on performance, effectiveness, adaptiveness, and esprit de corps". *Journal of Business and Psychology*, 19, 483-503.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi (ed.12)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. 1996. "A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers". *Journal of Organizational Behavior*, 17, 587-605.

- Roskies, E., Louis-Guerin, C., & Fournier, C. 1993. "Coping with job insecurity: How does personality make a difference". *Journal of Organizational Behavior*, 14, 617-630.
- Ruvio, A., & Rosenblatt, Z. 1999. "Job insecurity among Israeli school teachers: Sectoral profiles and organizational implications". *Journal of Educational Administration*, 37, 139-158.
- Safaria, T., Othman, A., Wahab, M. N. 2010. "Religious coping, job insecurity and job stress among Javanese Academic staff; A moderate regression analysis". *International Journal of Psychological Studies*, 2, 159-169.
- Samuel, M. O., Osinowo, H. O., & Chipunza, C. 2009. "The relationship between bank distress, job satisfaction, perceived stress and psychological well being of employees and depositors in Nigeria's banking sector". *African Journal of Business Management*, 3, 624-632.
- Seok, C. B. 2004. "Stres pekerjaan, kepuasan kerja, masalah kesehatan mental dan strategi daya tindak; Satu kajian di kalangan guru sekolah di kota Kinabalu Sabah". *Jurnal Teknologi*, 40, 1-18.
- Somers, M. J. 1995. "Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effect". *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Andi Penerbit.
- Subyantoro, A. 2009. "Karakteristik individu, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi dan kepuasan kerja pengurus yang dimediasi oleh motivasi kerja (studi pada pengurus KUD di Kabupaten Sleman)". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11, 11-19.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Nasswall, K. 2002. "No security: A meta-analysis an review of job insecurity and its consequences". *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242-264.
- Tella, A., Ayeni, C.O., & Popoola, S.O. 2007. "Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo state Nigeria". *Library Philosophy and Practice*, 1-16.
- Ugboro, I. O. 2006. "Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing". *Institute of Behavioral & Applied Management: North Carolina A & T State University*.
- Worrel, T. G. 2004. *School Psychologist job satisfaction; Ten years later*. Dissertation (published), Virginia Polytechnic Institute, 1-117.
- Yousef, D. A. 1998. "Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment". *International Journal of Management Project*.

Tentang Editor



Dr. Raja Oloan Tumanggor lahir di Tapanuli Tengah (Sumatra Utara) pada tanggal 14 April 1967. Setelah menyelesaikan pendidikan di SMA Seminari Menengah Pematangsiantar pada tahun 1987 meraih gelar sarjana filsafat (S-1) dari Fakultas Filsafat Universitas Katolik St. Thomas Medan tahun 1993. Pada tahun 2006 dia meraih gelar doktor (S-3) dari Westfaelische Wilhelms-Universitaet (WWU) Muenster Jerman. Sejak 2007 hingga sekarang mengajar Pengantar Filsafat dan Filsafat Ilmu Logika (Filog) untuk program S-1 dan Filsafat Ilmu Pengetahuan di program S-2 di Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara (Untar) Jakarta dan sejak 2012 menjadi dosen tetap di

Program Magister Fakultas Psikologi Untar. Beberapa karyanya yang sudah diterbitkan, antara lain: *Logika Sebuah Pengantar* (Pustaka Mandiri, 2012), *Berpijak pada Realitas: Tantangan bagi Pastoral, Misiologi dan Pendidikan Agama Kristen* (Genta Pustaka Lestari, 2013), *Misi dalam Masyarakat Majemuk* (Genta Pustaka Lestari, 2014), *Adat und Christlicher Glaube. Eine missionstheologische Studie zur Inkulturation des christlichen Glaubens unter den Toba Batak (Indonesien)* (Akademische Verlagsgemeinschaft Muenchen, 2014), *Pengantar Filsafat untuk Psikologi* (Kanisius, 2017), dan *Logika Ilmu Berpikir Kritis* (Kanisius, 2019).

Penerbit Andi
Jl. Beo 38-40, Telp. (0274) 561881 (Hunting), Fax. (0274) 588282 Yogyakarta 55281