

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUASAN KERJA DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENGUNDURAN DIRI KARYAWAN (STUDI KASUS: FEMINAGROUP)

Amanda Setiorini *)

Program Studi Manajemen UNKRIS

Alamat: Kampus UNKRIS, Jatiwaringin Jakarta Timur

Email : amanda.unkris@setiorini.net

Abstract: The aim of this study is to determine factors that lead to job satisfaction and its impact to resignation. This study consists of two submodels. The first submodel investigate the influence of compensation, job security, career path, organizational communication, and company policy on job satisfaction. While the second submodel investigate the effect of job satisfaction of the employee's resignation. The first submodel found that compensation and job security variables have no significant effect on job satisfaction, while career paths, organizational communication, and company policies have a significant impact on job satisfaction. The results of submodel 2 states that job satisfaction have a significant effect on the employee's resignation. Relationships are both negative, which means if the job satisfactions are high, the resignation will be lower. And vice versa.

Kata kunci: kepuasan kerja, pengunduran diri, kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan.

PENDAHULUAN

Ada banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, karena kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak sama artinya bagi setiap orang, tetapi tergantung pada usia, jenis kelamin, dan perbedaan demografis lainnya. Menurut Mello (2006), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan adalah komunikasi dengan manajemen, keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi, hubungan dengan atasan, kesempatan dan pengembangan karier, kepastian kerja (*job security*), keuntungan, dan kompensasi.

Di usianya yang telah lebih dari 30 tahun, feminagroup telah berkembang sedemikian rupa dan memiliki lebih dari 1.000 orang karyawan. Secara umum, kelompok penerbitan Femina dibagi

dalam dua kelompok besar, yaitu staf redaksional dan staf nonredaksional.

Untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi, setiap karyawan harus mendapatkan pelatihan tertentu. Misalnya, pelatihan *editing* tingkat awal, pelatihan *editing* tingkat lanjut, atau pelatihan penerjemahan. Sementara untuk memasuki jenjang manajerial, dibutuhkan pelatihan yang lebih lengkap, misalnya pelatihan investasi dan kursus singkat untuk menjadi supervisor yang efektif.

Feminagroup tergolong perusahaan yang diminati oleh banyak orang untuk tempat bekerja dan mengembangkan karier. Sebagian karyawan hanya bergabung selama beberapa bulan saja di perusahaan ini. Bahkan ada pula yang hanya bergabung untuk satu bulan saja. Di sisi lain, banyak pula karyawan yang bertahan cukup lama di feminagroup, bahkan hingga lebih dari 10 tahun.

Berdasarkan kondisi banyaknya karyawan yang masuk dan keluar sepanjang usia berdirinya feminagroup, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan dan apakah kepuasan kerja (*job satisfaction*) tersebut memengaruhi pengunduran dirinya dari feminagroup.

LANDASAN TEORI

Kompensasi

Menurut Bernardin & Russel (dalam Iswanto, 2004, kompensasi adalah suatu sistem penghargaan yang memotivasi karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya, suatu cara berkomunikasi penting yang digunakan organisasi untuk menyampaikan dan menguatkan nilai, budaya, dan perilaku yang diinginkan, serta suatu mekanisme penting yang memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran bisnis mereka.

Untuk mempertahankan karyawan yang cakap, maka perusahaan harus dapat menerapkan sistem kompensasi yang layak dan seimbang dengan tenaga atau jasa yang telah diberikan karyawan. Kompensasi yang diterapkan dengan benar membantu perusahaan mendapatkan karyawan baru yang kompeten sekaligus menjaga karyawan lama tetap merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

Tujuh kriteria agar kompensasi dapat efektif menurut Patton (dalam Iswanto, 2004), yaitu kompensasi harus:

1. Cukup, artinya memenuhi persyaratan minimum menurut pemerintah, serikat pekerja, dan manajer.
2. Layak, di mana setiap orang dibayar secara adil sesuai usaha, kemampuan, dan keahlian mereka.
3. Seimbang, artinya upah, tunjangan, dan penghargaan lain harus memberikan suatu paket penghargaan total yang masuk akal.
4. Efektif berdasarkan pertimbangan biaya, artinya upah tidak

boleh berlebihan, sesuai dengan kesanggupan organisasi membayarnya.

5. Aman, berarti upah harus cukup untuk membantu karyawan merasa aman dalam memenuhi kebutuhan dasarnya.
6. Menyediakan insentif, yaitu memotivasi kerja yang efektif dan produktif.
7. Dapat diterima, di mana karyawan mengetahui dengan jelas sistem pengupahan dan merasa sistem tersebut masuk akal bagi perusahaan maupun dirinya sendiri.

Kepastian Kerja (*Job Security*)

Kepastian kerja (*job security*) adalah jaminan bahwa, setidaknya selama kontrak masih berlangsung, karyawan tidak akan kehilangan pekerjaannya. (Ivancevich, 2001). Terutama bagi karyawan yang menjadi tulang punggung dalam keluarganya, adanya kepastian kerja (*job security*) merupakan hal yang penting untuk menjamin kelangsungan hidup keluarganya.

Bagi karyawan, kepastian kerja (*job security*) memiliki bobot yang lebih besar dalam menentukan kepuasan kerja (*job satisfaction*) secara keseluruhan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat kepastian kerja (*job security*) yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja (*job satisfaction*)-nya.

Jalur Karier (*Career Path*)

Jalur karier (*career path*) adalah jenjang posisi yang disiapkan perusahaan untuk karyawannya (Ivancevich, 2001). Sementara menurut Byars & Rue (dalam Iswanto, 2004), jalur karier (*career path*) adalah serangkaian aktivitas pengembangan yang melibatkan pendidikan serta pelatihan dan pengalaman kerja, baik secara formal maupun informal, untuk membantu karyawan mampu memegang jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Mondy dan Noe (dalam Iswanto, 2004) terdapat empat tipe jalur karier (*career path*) yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan, yaitu:

1. Jalur karier (*career path*) tradisional, Diana karyawan mengalami kemajuan secara vertikal dalam suatu organisasi, dari jabatan tertentu ke jabatan berikutnya. 2. Jalur karier (*career path*) jaringan, meliputi urutan jabatan baik secara vertikal maupun horisontal. Pilihan ini mengurangi kemungkinan timbulnya kemacetan dalam jabatan tertentu. 3. Jalur karier (*career path*) keahlian lateral, berarti perpindahan secara lateral dalam perusahaan yang memungkinkan karyawan memperoleh revitalisasi dan menemukan tantangan baru. 4. Jalur karier (*career path*) rangkap, ditujukan untuk karyawan yang memiliki spesialisasi teknis namun tidak ingin masuk ke jajaran manajemen.

Komunikasi Organisasi

Sebagai suatu organisasi, setiap perusahaan memiliki hirarki (tingkatan) yang mengakibatkan komunikasi di dalamnya (Sri Nawangsari, 1997). Hal ini berdampak pada penyelenggaraan komunikasi dan memengaruhi hubungan antar manusia di dalam dan di luar perusahaan. Selain itu komunikasi juga merupakan alat sosialisasi netral, yang dapat menimbulkan integrasi maupun disintegrasi, juga dapat meningkatkan kerja sama sekaligus menjadi peluang terjadinya perselisihan.

Kepuasan dalam komunikasi merujuk pada bagaimana perasaan karyawan terhadap komunikasi secara umum, termasuk banyaknya informasi yang mereka dapatkan, hubungan dengan atasan langsung mereka ataupun orang lain, ketepatan informasi, dan sebagainya. (Goris, 2007). Untuk itulah di antara kedua belah pihak harus tercipta komunikasi dua arah atau timbal balik. Diperlukan kerja sama untuk mencapai cita-cita, baik pribadi maupun kelompok, untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2002) kepuasan komunikasi merupakan keseluruhan tingkat kepuasan yang

dirasakan pegawai dalam lingkungan total komunikasinya. Downs dan Hazzen (dalam Pace dan Faules, 2002) mengemukakan delapan dimensi kepuasan komunikasi, yaitu: 1. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi. 2. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan. 3. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu. 4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi, dalam organisasi cukup. 5. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas. 6. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai. 7. Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia. 8. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

Kebijakan Perusahaan

Definisi kebijakan perusahaan adalah pedoman tertulis yang dirumuskan melalui analisis semua faktor internal dan eksternal yang memengaruhi tujuan, tindakan dan rencana perusahaan. Disusun oleh dewan direksi, kebijakan perusahaan mendasari tindakan perusahaan terhadap berbagai kondisi dan situasi. Kebijakan perusahaan juga menentukan formulasi dan penerapan strategi, mengarahkan dan membatasi rencana, keputusan dan tindakan personel perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kebijakan perusahaan yang dimaksud dalam penelitian ini merujuk

pada kebijakan yang memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Menurut Mello (2006) salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan adalah keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi (*work/life balance*). Semakin banyaknya wanita yang masuk ke dunia kerja membuat perusahaan perlu mempertimbangkan masalah ini. Secara tradisional wanita diasumsikan memiliki peran sebagai pengasuh (*caregiver*), baik untuk anak-anak, orangtua, maupun orang cacat.

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Variabel ini didefinisikan sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin dalam sikap individu tersebut. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) sering kali menjadi variabel terikat utama penelitian karena menunjukkan hubungan dengan faktor-faktor kinerja karyawan dan preferensinya terhadap nilai tertentu (Robbins, 2006).

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) timbul sebagai respons efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Jika seseorang tidak mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya, maka akan mendorong timbulnya stres kerja. Aspek-aspek pekerjaan yang dapat menjadi sumber stres kerja meliputi dimensi struktur organisasi, desain pekerjaan, kelompok kerja, dan karakteristik individu (Robbins, 1996; Luthans, 1995). Sementara menurut Mello (2006) kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak sama artinya bagi setiap orang, tergantung pada usia, jenis kelamin, dan perbedaan demografis lainnya. Oleh karena itu, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) (Mello, 2006) adalah: 1. Komunikasi dengan pihak manajemen (*communication with management*). 2. Keseimbangan antara pekerjaan dengan

kehidupan pribadi (*work/life balance*). 3. Hubungan dengan atasan (*relationship with supervisor*). 4. Kesempatan dan pengembangan karier (*career development and opportunities*). 5. Kepastian kerja (*job security*). 6. Keuntungan (*benefits*). 7. Kompensasi (*compensation*). Tidak diragukan lagi, faktor pribadi pun dapat memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*). Faktor-faktor itu adalah usia, kesehatan, lamanya pengalaman kerja, kestabilan emosi, status sosial, aktivitas kesenangan, hubungan keluarga, dan kehidupan sosial lainnya. Aspirasi dan motivasi karyawan, serta bagaimana keduanya mendapat pemenuhan dari pekerjaan, juga memengaruhi sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Orang-orang yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya cenderung memiliki sikap positif juga terhadap kehidupan pribadi dan keluarganya.

Pengunduran Diri

Merupakan perilaku meninggalkan organisasi yang meliputi mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri permanen secara suka rela atau terpaksa dari organisasi. Tingkat pengunduran diri yang tinggi menghasilkan peningkatan biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan (Robbins, 2006). Di samping itu tingginya tingkat pengunduran diri dapat mengganggu efisiensi perusahaan karena pengganti harus ditemukan dan disiapkan untuk melanjutkan tanggung jawab pada posisi tersebut. Pada kenyataannya, pengunduran diri sering kali melibatkan hilangnya orang yang sebenarnya ingin dipertahankan oleh organisasi atau perusahaan tersebut. Dengan demikian, ketika terjadi pengunduran diri yang berlebihan atau melibatkan karyawan berharga, hal ini dapat menjadi faktor pengganggu yang menghambat efektivitas perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode Pengumpulan Data

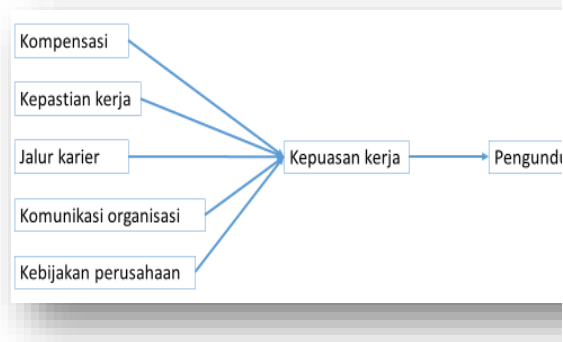
Populasi penelitian ini adalah karyawan dan karyawan feminagroup, baik staf redaksional maupun staf nonredaksional. Yang tidak termasuk dalam penelitian adalah karyawan atau karyawan nonredaksional bagian *supporting* karena tidak memiliki jalur karier (*career path*). Termasuk di antaranya adalah *office boy*, pengemudi, staf kantin, dan dapur uji. Dengan demikian estimasi populasi penelitian ini adalah sekitar 500 karyawan.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah angket atau kuesioner yang pengisiannya dilakukan melalui www.freesurveyonline.com, di mana setiap responden mengisi secara online dan hasilnya dikirimkan melalui email.

Skala yang digunakan adalah diferensial semantik dengan enam titik, yaitu Sangat Tidak Sesuai (STS), Tidak Sesuai (TS), Kurang Sesuai (KS), Agak Sesuai (AS), Sesuai (S), dan Sangat Sesuai (SS). Pemilihan enam titik bertujuan untuk menghindari jawaban terkonsentrasi pada titik tengah.

Menurut Nunnally (1970) jumlah minimal responden adalah dua ratus orang atau lima kali jumlah item kuesioner. Dengan demikian, dua ratus orang pertama yang menjawab kuesioner ini melalui www.freesurveyonline.com ditetapkan sebagai responden.

Model penelitian:



Metode Analisis Data

Untuk mengetahui hubungan antarvariabel penelitian, dilakukan uji asosiasi. Menurut Davis & Cosenza (dalam Kuncoro, 2003) jika kedua data pada variabel merupakan data ordinal, maka uji asosiasi yang digunakan adalah Spearman Rank, Kendall Tau, atau Chi-square.

Namun, beberapa permasalahan bisnis memiliki aspek multidimensional sehingga diperlukan analisis multivariat (*multivariate analysis*), yaitu analisis di mana masalah yang diteliti bersifat multidimensional dan menggunakan tiga atau lebih variabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pada submodel 1, yang menguji hubungan antara kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), terlihat bahwa nilai sig = 0,053. Berarti data berdistribusi normal.

Berdasarkan nilai VIF yang berada di antara 0,1 dan 10, disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas antarvariabel bebas. Ini berarti di antara kelima variabel bebas penelitian; kompensasi (1,221), kepastian kerja (*job security*) (1,228), jalur karier (1,296), komunikasi organisasi (1,575), dan kebijakan perusahaan (1,523) tidak terdapat korelasi yang sempurna sehingga masing-masing variabel bebas secara mandiri memengaruhi variabel terikat sesuai dengan koefisien VIF-nya.

Nilai sig variabel bebas kompensasi dan komunikasi lebih besar dari 0,05, berarti hanya variabel kompensasi (0,808) dan komunikasi (0,510) saja yang tidak mengalami heteroskedastisitas. Sedangkan pada variabel kepastian kerja (*job security*) (0,004), jalur karier (*career*

path) (0), dan kebijakan perusahaan (0,033), terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi

Submodel 1: Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Dalam penelitian ini terdapat dua kali analisis regresi. Pada submodel 1 dilakukan analisis regresi ganda, karena meramalkan pengaruh dari beberapa variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Variabel bebas dalam analisis ini adalah kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan, sementara variabel terikatnya adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel-variabel bebas—kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan—secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, yaitu kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Berdasarkan koefisien korelasi $R = 0,457$, diketahui bahwa variabel bebas—kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan—mampu menjelaskan variabel terikat—kepuasan kerja (*job satisfaction*)—sebesar 45,7%. Sementara sisanya, yaitu 54,3% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang berada di luar variabel yang diteliti.

Hasil uji menjawab hipotesis yang diajukan, bahwa: 1. Variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%. 2. Variabel kepastian kerja (*job security*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%.

Variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) hanya dapat dilihat pengaruhnya jika digabungkan dengan

variabel lainnya. Ini berarti, jika kedua variabel tersebut berdiri sendiri-sendiri, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak dapat ditentukan. 3. Variabel jalur karier (*career path*) memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%. 4. Variabel komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%. 5. Variabel kebijakan perusahaan memiliki pengaruh signifikan pada kepuasan karyawan karena memiliki nilai signifikansi variabel di atas 5%.

Setiap variabel secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Hal ini berarti, jika setiap variabel berdiri sendiri-sendiri, maka masing-masing akan menunjukkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

Meskipun ada dua variabel yang tidak berpengaruh secara nyata terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*), kelima variabel bebas tersebut menunjukkan pengaruh yang bernilai yang positif. Dengan demikian semakin tinggi nilai variabel kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan, maka semakin tinggi nilai kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

Sub Model II: Pengunduran Diri

Pada submodel 2 dilakukan analisis regresi sederhana, yang meramalkan pengaruh dari satu variabel bebas—kepuasan kerja (*job satisfaction*)—terhadap satu variabel terikat—pengunduran diri karyawan.

Hasil uji *t* menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) memengaruhi pengunduran diri karyawan secara signifikan dengan nilai signifikansi variabel di atas 5%.

Berdasarkan hasil estimasi koefisien regresi pada tabel di atas, variabel kepuasan berpengaruh signifikan terhadap variabel pengunduran diri dengan tanda negatif. Hal ini berarti semakin tinggi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan, semakin kecil kemungkinan karyawan tersebut untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Demikian pula sebaliknya.

Uji Chi-Square Data Demografis

Dari data demografis ditemukan bahwa: a). Terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok usia. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh kelompok usia 21-25 tahun, sementara ketidakpuasan kerja tertinggi dilaporkan oleh karyawan di kelompok usia 26-30 tahun dan 31-35 tahun. Untuk karyawan di kelompok usia lebih dari 50 tahun tidak dilaporkan adanya ketidakpuasan. b). Tidak ada perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok jenis kelamin. c). Tidak ada perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok latar belakang pendidikan. d). Terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok status pernikahan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh karyawan yang menikah. Sementara itu pada kelompok karyawan yang pernah menikah tidak dilaporkan adanya ketidakpuasan. e). Terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok posisi dalam organisasi. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh karyawan di posisi redaktur, sementara ketidakpuasan tertinggi dilaporkan oleh karyawan di posisi staf non-redaksional. Sementara pada kelompok redaktur eksekutif, pemimpin redaksi, artistik, manajer junior nonredaksional, dan general manager non-redaksional, tidak

dilaporkan adanya ketidakpuasan kerja. Data yang menarik juga terlihat bahwa pada kelompok sekretaris redaksi dan staf senior non-redaksional, ketidakpuasan kerja lebih tinggi dari kepuasan kerja (*job satisfaction*). f). Terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar kelompok lama bekerja di perusahaan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari setahun dan ketidakpuasan tertinggi dilaporkan oleh karyawan yang memiliki masa kerja dua tahun. Sementara karyawan di usia kerja 8-9 tahun tidak melaporkan adanya ketidakpuasan kerja. Ditemukan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengalami penurunan dari tahun pertama hingga tahun kesembilan, lalu mengalami peningkatan saat karyawan telah bekerja selama sepuluh tahun atau lebih. Sementara itu ketidakpuasan kerja mengalami fluktuasi hingga tingkat yang sangat rendah di tahun ketujuh dan baru muncul kembali saat karyawan telah bekerja selama sepuluh tahun atau lebih. g). Terdapat perbedaan kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan antar besarnya pengeluaran karyawan. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) tertinggi dilaporkan oleh kelompok karyawan dengan pengeluaran per bulan lebih dari Rp 5.000.000 sementara ketidakpuasan tertinggi dilaporkan oleh karyawan dengan pengeluaran per bulan antara Rp 2.000.001 hingga Rp 3.000.000.

Karena variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) tidak memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan secara signifikan, maka dilakukan penghitungan crosstabs untuk menguji hubungan kedua variabel ini dengan data-data demografis. Adapun data demografis yang diuji adalah jenis kelamin, latar belakang pendidikan terakhir, status pernikahan, posisi di perusahaan, lama bekerja, pengeluaran

setiap bulan, dan waktu tempuh dari rumah ke kantor.

Beberapa hal yang dapat disimpulkan dari tabel crosstab adalah:

a). Perbandingan pria yang mendapatkan kompensasi tinggi (65,3%) lebih besar daripada wanita (46,6%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja lebih tinggi pada pria dibandingkan wanita.

b). Perbandingan kompensasi dalam kaitannya dengan status pernikahan adalah sebagai berikut: pernah menikah (80%), lajang (59,2%), dan menikah (43,9%), sehingga kepuasan kerja pada karyawan yang pernah menikah lebih tinggi dibandingkan karyawan lajang dan karyawan yang berkeluarga.

c). Perbandingan kompensasi dalam kaitannya dengan lama bekerja adalah sebagai berikut: tujuh dan sembilan tahun (100%), di bawah setahun (76%), tiga tahun (67%), dua tahun (60%), sepuluh tahun atau lebih (46%), enam tahun (42%), lima tahun (40%), satu tahun (38%), empat tahun (11%), dan delapan tahun (0%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tertinggi dialami oleh karyawan yang telah bekerja di feminagroup selama tujuh dan sembilan tahun, sementara ketidakpuasan tertinggi dialami karyawan dengan masa kerja delapan tahun.

d). Perbandingan kompensasi dalam kaitannya dengan posisi di perusahaan adalah sebagai berikut: redaktur eksekutif, pemimpin redaksi, manajer junior non-redaksional, dan general manager non-redaksional (100%), artistik (83%), redaktur senior (74%), artistik senior (67%), redaktur (64%), staf nonredaksional (47%), redaktur pelaksana (46%), koordinator artistik dan manajer non-redaksional (40%), redaktur madya (22%), sekretaris redaksi (18%), dan staf senior non-redaksional (0%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tertinggi karena variabel kompensasi dialami oleh karyawan dalam posisi redaktur eksekutif, pemimpin redaksi, manajer

junior nonredaksional, dan general manager non-redaksional, sementara ketidakpuasan kerja tertinggi dialami oleh karyawan dalam staf senior non-redaksional.

e). Perbandingan kepastian kerja (*job security*) dalam kaitannya dengan posisi di perusahaan adalah sebagai berikut: redaktur senior, redaktur eksekutif, redaktur pelaksana, pemimpin redaksi, sekretaris redaksi, artistik senior, koordinator artistik, manajer junior non-redaksional, manajer nonredaksional, dan general manager non-redaksional (100%), redaktur madya (94%), redaktur (85%), staf non-redaksional (82%), staf senior nonredaksional (80%), dan artistik (50%). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tertinggi karena variabel kepastian kerja (*job security*) dialami oleh karyawan dalam posisi redaktur senior, redaktur eksekutif, redaktur pelaksana, pemimpin redaksi, sekretaris redaksi, artistik senior, koordinator artistik, manajer junior non-redaksional, manajer non-redaksional, dan general manager non-redaksional.

f). Jika variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) digabungkan, maka kepuasan kerja tertinggi dialami oleh karyawan dalam posisi redaktur eksekutif, pemimpin redaksi, manajer junior non-redaksional, dan general manager non-redaksional.

g). Perbandingan kepastian kerja (*job security*) dalam kaitannya dengan besarnya pengeluaran per bulan adalah sebagai berikut: karyawan dengan pengeluaran per bulan Rp 3.000.001,- hingga Rp 4.000.000,- dan Rp 4.000.001,- hingga Rp 5.000.000,- (100%), lebih dari Rp 5.000.000,- (98%), Rp 2.000.001,- hingga Rp 3.000.000,- (89%), Rp 1.000.001,- hingga Rp 2.000.000,- (85%), dan Rp 1.000.000,- atau kurang (80%). Dengan demikian kepuasan kerja tertinggi dialami oleh karyawan dengan pengeluaran per bulan Rp 3.000.001,- hingga Rp 5.000.000,- sementara ketidakpuasan tertinggi dialami oleh karyawan dengan

pengeluaran per bulan Rp 1.000.000,- atau kurang.

Pembahasan

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan feminagroup. Mengapa kompensasi, yang dianggap sebagai variabel penting dalam penentuan kepuasan kerja (*job satisfaction*) ternyata tidak berpengaruh langsung?

Setiap tahunnya feminagroup memberikan kenaikan gaji sesuai besarnya inflasi. Selain itu, selama bertahun-tahun feminagroup selalu memberikan kompensasi yang memadai. Termasuk berbagai bonus dan fasilitas, seperti kendaraan, uang duka, hingga *voucher* taksi *Blue Bird* untuk tugas luar. Dibandingkan dengan wartawan lain, wartawan feminagroup kerap dianggap kelas borjuis karena tidak pernah merasakan naik kendaraan umum. Untuk tugas luar, selalu disediakan kendaraan kantor atau *voucher* taksi.

Standarisasi kompensasi dan fasilitas ini nampaknya telah mengakar sedemikian rupa sehingga karyawan menganggap hal tersebut sebagai standar yang pasti akan dipenuhi. Karena itu, mereka tidak menjadikan kompensasi sebagai salah satu penentu kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang signifikan di feminagroup.

Kepastian kerja (*job security*) juga tidak menjadi variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dewasa ini mungkin kepastian kerja (*job security*) bukan merupakan hal yang penting lagi. Dengan perkembangan teknologi internet, orang dapat terhubung ke mana saja, sehingga peluang untuk mempromosikan diri dan mendapatkan pekerjaan yang lebih baik serta sesuai dengan harapan individu semakin terbuka. Internet juga membuka peluang wirausaha dengan jalur

pemasaran dan promosi yang semakin murah (Rhenald Kasali, 2010).

Namun, jika dilihat dalam kaitannya dengan data demografis, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena terdapat perbedaan kompensasi yang besar antara karyawan pria dan wanita, antara karyawan yang pernah menikah, menikah, dan lajang, serta antarposisi dalam perusahaan. Sementara kepastian kerja (*job security*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena terdapat perbedaan kepastian kerja (*job security*) antarposisi dalam perusahaan serta berdasarkan besarnya pengeluaran per bulan.

Variabel yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan.

Jalur karier (*career path*) yang jelas merupakan visi yang jelas sekaligus imbalan bagi setiap karyawan. Dengan mengetahui kemungkinan karier yang dimiliki, karyawan dapat mempersiapkan diri untuk memenuhi tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mengembangkan dirinya. Karyawan pun dapat mengukur sejauh mana kemampuannya dibandingkan dengan rekan dalam satu tim atau dalam jenjang yang setara. Mengetahui posisinya dengan tepat dalam perusahaan merupakan hal penting yang dapat menimbulkan kepuasan kerja (*job satisfaction*).

Komunikasi dalam feminagroup berlangsung secara formal dan informal. Seperti yang sudah disampaikan sebelumnya, komunikasi formal berkaitan dengan pekerjaan, sementara komunikasi nonformal bersifat sebagai ajang pergaulan. Jalur komunikasi yang baik memudahkan karyawan menjalankan pekerjaannya sekaligus memperluas pergaulan. Dengan demikian, komunikasi organisasi yang baik di dalam

feminagroup sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan.

Kebijakan dalam feminagroup yang berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan merupakan hal yang penting untuk tercapainya kepuasan kerja (*job satisfaction*). Dengan keseimbangan ini, karyawan tidak harus memilih antara karier dan kehidupan pribadi, serta dapat berperan sama baiknya dalam kedua dunia tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan, secara bersama-sama memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan secara signifikan. Jika ditelusuri pengaruh masing-masing variabel secara terpisah, maka jalur karier, komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Sementara itu kompensasi dan komunikasi organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Dengan demikian disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut—yaitu kompensasi dan komunikasi organisasi—tidak memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan secara langsung.

Hubungan semua variabel bebas terhadap variabel terikat memiliki arah yang positif, artinya bila kompensasi, kepastian kerja (*job security*), jalur karier (*career path*), komunikasi organisasi, dan kebijakan perusahaan mengalami peningkatan, maka kepuasan karyawan pun akan meningkat.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) berpengaruh signifikan terhadap pengunduran diri karyawan. Namun,

hubungan antara keduanya memiliki arah negatif, yang berarti bila kepuasan kerja (*job satisfaction*) meningkat, maka pengunduran diri akan turun. Demikian pula sebaliknya, jika kepuasan kerja (*job satisfaction*) menurun, maka pengunduran diri akan meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

Selanjutnya dilakukan uji Chi-Square untuk mengetahui hubungan variabel kompensasi dan kepastian kerja (*job security*) dengan data demografis. Data demografi yang berhubungan dengan kompensasi adalah jenis kelamin, status pernikahan, dan posisi dalam perusahaan, sementara yang berhubungan dengan kepastian kerja (*job security*) adalah posisi dalam perusahaan dan pengeluaran per bulan.

Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena terdapat perbedaan kompensasi yang besar antara karyawan pria dan wanita, antara karyawan yang pernah menikah, menikah, dan lajang, serta antarposisi dalam perusahaan. Sementara kepastian kerja (*job security*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan karena terdapat perbedaan kepastian kerja (*job security*) antarposisi dalam perusahaan serta berdasarkan besarnya pengeluaran per bulan.

Saran

Dari kesimpulan yang diambil, beberapa saran dapat disampaikan kepada kalangan akademis untuk melakukan penelitian lebih lanjut adalah: 1. Terdapat perbedaan persepsi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) antara karyawan dengan perusahaan (dalam hal ini staf HRD). Ketidaksesuaian inilah yang mungkin menyulitkan pengukuran kepuasan kerja (*job satisfaction*) dalam sebuah perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan

kesamaan persepsi mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya sebelum menentukan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. 2. Kondisi setiap perusahaan adalah unik sehingga faktor-faktor kepuasan kerja (*job satisfaction*) yang dicantumkan dalam penelitian ini mungkin hanya berlaku untuk populasi feminagroup. Jika penelitian dilakukan pada perusahaan lain, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) mungkin akan berbeda. Peneliti dapat menggunakan landasan teori lain untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja (*job satisfaction*) di perusahaan lain.

Beberapa saran untuk praktisi di lapangan adalah: 1. Untuk menurunkan kemungkinan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan, kepuasan kerja (*job satisfaction*)-nya perlu ditingkatkan dengan memperhatikan faktor komunikasi organisasi, jalur karier (*career path*), dan kebijakan perusahaan. 2. Komunikasi organisasi, jalur karier (*career path*), dan kebijakan perusahaan terbukti memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) karyawan. Ini berarti feminagroup perlu memelihara komunikasi organisasi—baik formal maupun informal—yang baik, memberikan jalur karier yang jelas bagi setiap karyawan, dan menjalankan kebijakan yang memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga setiap karyawannya. 3. Komunikasi organisasi yang baik dapat ditingkatkan dengan aliran informasi formal maupun informal yang lebih terbuka, tidak bias, dan tidak melibatkan selentingan negatif. 4. Komunikasi horisontal perlu terus dibina dengan tetap menjaga agar tidak terjadi disfungsi dengan mengabaikan jalur formal, misalnya dengan adanya staf yang mengabaikan atasan dalam

menyelesaikan suatu permasalahan. Jalur komunikasi vertikal pun harus terus dibuka, di mana staf dapat berkomunikasi langsung dengan atasannya, demikian pula sebaliknya, atasan dapat berkomunikasi langsung dengan stafnya. 5. Komunikasi dengan mekanisme berbasis komputer dan internet perlu memiliki sistem yang aman agar informasi yang bersifat spam tidak menimbulkan disintegrasi. 6. Kepastian jalur karier (*career path*) setiap karyawan perlu dijelaskan secara terbuka oleh setiap atasan. Untuk itu feminagroup perlu memberi kesempatan agar karyawannya dapat mengembangkan kemampuan spesialisasi dengan baik sebelum mendapat kenaikan jabatan, mendapat pendidikan dan pelatihan teknis maupun manajerial yang dapat memperlancar karier mereka, memberikan karyawan kesempatan untuk bertanggung jawab terhadap bawahan atau staf mereka, serta memberi kesempatan agar setiap karyawan dapat melihat dan menjalani proses pengembangan karier selama ia bekerja di feminagroup. 7. Kemacetan pada jalur karier (*career path*) tertentu perlu segera dicari solusinya. Misalnya dengan menggunakan jenis jalur karier (*career path*) jaringan, sehingga setiap karyawan dapat digerakkan tidak hanya secara vertikal, namun juga secara horisontal. 8. Perlu disiapkan jalur karier (*career path*) keahlian atau rangkap bagi karyawan yang tidak cocok untuk mengikuti jalur manajerial, tetapi memiliki spesialisasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan lain. 9. Kebijakan yang terkait dengan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan dengan pekerjaan telah diterapkan dengan cukup baik dalam feminagroup. Namun, hal ini masih dapat ditingkatkan, antara lain dengan fleksibilitas waktu kerja. Artinya, feminagroup mungkin tidak perlu menetapkan jam kerja karyawan—terutama staf redaksional—pukul 08.00-16.30 WIB.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliminsyah & Padji, (2004). *Kamus Istilah Manajemen*. Bandung: Yrama Widya.
- Almigo, Nuzsep. (2004). *Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Produktivitas Kerja Karyawan*. Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Bina Darma Palembang, 1(1).
- Anonim, (2008), Dibuka pada 5 November 2008, dari www.businessdictionary.com/definition/corporate-policy.html
- Anonim. (2011). Dibuka pada 1 Mei 2011, dari eprints.ums.ac.id/911/7/MODUL_7_Heteroskedastisitas.doc
- Anonim. (2011). Dibuka pada 1 Mei 2011, dari eprints.ums.ac.id/911/10/MODUL_10_Multikolinearitas.doc
- DeVito, Joseph A. (1996). *Human Communication*. Harper Collin Publisher.
- Goris, J.R. (2007). *Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual - job congruence and job performance/satisfaction*, Journal of Management Development, V26(8), 737-752.
- Iswanto, Yun. (2004). *Materi Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Ivancevich, John M.. (2001). *Human Resource Management*, 8th edition. New York: McGraw Hill.
- Kasali, Rhenald. (2010). *Cracking Zone*. Jakarta: Gramedia
- Kuncoro, Mudrajad Ph.D. (2003) *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Mansoer, Faried Widjaya, (2004) *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H.. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mello, Jeffrey A.. (2006). *Strategic Human Resource Management*, 2nd edition. Mason: Thomson Corporation.
- Nunnally, J.C., Jr. (1970). *Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Pace, R. Wayne & Faules, Don F. (1994). *Organizational Communication*. Third Edition. New Jersey, Prentice Hall.
- Richmond, Virginia and McCroskey, James. (2009). Dibuka pada 5 November 2008, dari <http://www.stetson.edu/~khansen/Presentation/p2.html>
- Robbins, Stephen P.. (2006). *Perilaku Organisasi*, edisi 10. Jakarta: Indeks.
- Rusbult, C. & Lowery, D.. (1985). *When Bureaucrats Get the Blues*. Journal of Applied Social Psychology, 15 (1), 83
- Schultz, Duane & Schultz, Sydney Ellen. (2006). *Psychology & Work Today*, 9th edition. New Jersey: Pearson Education.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* Jilid 2, Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Sri Nawangsari. (1997). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Suhermin. (2011). Dibuka pada 8 Januari 2011, dari blog.its.ac.id/suherminstatistikaitsa/cid/files/.../validitas-reliabilitas.pdf
- U. S. Department of Education. (2008). Dibuka pada 5 November 2008, dari <http://nces.ed.gov/pubs2002/cip2000/ciplist.asp?CIP2=09>
- Yendra Hardinata. (2011). Dibuka pada 1 Mei 2011, dari

<http://yendrahardinata.blogspot.com/2009/10/pengaruh-komunikasi-dalamorganisasi.html>

Yulianti, Praptini. (2000). *Pengaruh Sumber-sumber Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Tenaga*

Edukatif Tetap Di Universitas Airlangga :

Laporan Penelitian. Surabaya: Universitas Airlangga.

Wahyono, Teguh. (2008), *Belajar Sendiri SPSS 16*. Jakarta: Elex Media