

**PENGARUH KARAKTERISTIK PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN
KERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA CV FRUITY INDONESIA)**

***JOB CHARACTERISTICS ON JOB SATISFACTION
(CASE STUDY IN CV. FRUITY INDONESIA)***

**Ivon Sandya Sari Putri, Tintin Suhaeni
(Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung)**

ABSTRAK

CV. Fruity Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang ritel minuman. CV. Fruity Indonesia mempunyai sekitar 129 karyawan yang tersebar di Kota Bandung, Kota Cimahi, Purwakarta, dan Jabodetabek. Adanya indikasi tentang kurang jelasnya desain pekerjaan pada CV. Fruity Indonesia menyebabkan timbulnya *turnover* karyawan yang cukup tinggi dan indikasi lain mengenai masalah kepuasan kerja. Penelitian dengan judul Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV. Fruity Indonesia ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja karyawan pada CV. Fruity Indonesia dan seberapa besar pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan. Desain penelitian ini adalah desain penelitian kausal. Karakteristik pekerjaan pada penelitian ini diadaptasi dari Model Karakteristik Pekerjaan milik Hackman & Oldham yang terdiri dari lima inti dimensi yaitu keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Sedangkan kepuasan kerja dinilai berdasarkan pada *general satisfaction*, *growth satisfaction* dan *specific satisfaction* yang terdiri dari kepuasan akan upah, *job security*, *co-workers*, dan pengawasan. Alat ukur yang digunakan diadaptasi dari *Job Diagnostic Survey*. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data berupa analisis deskriptif, analisis regresi dan analisis korelasi. Berdasarkan hasil olah data dari 100 responden, didapatkan nilai $m=5,57$ pada variabel karakteristik pekerjaan yang berarti karakteristik pekerjaan di CV. Fruity Indonesia dalam kategori baik ditinjau dari baiknya keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Dan untuk variabel kepuasan kerja diperoleh $m=5,51$ yang berarti tingkat kepuasan kerja karyawan CV. Fruity Indonesia tinggi dilihat dari *general satisfaction*, *growth satisfaction*, upah, *job security*, rekan kerja dan pengawasan. Pengaruh antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 32,4%.

Kata Kunci: Desain Pekerjaan, Karakteristik Pekerjaan, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

This research entitles "The Influence of Job Characteristic on Job Satisfaction in CV. Fruity Indonesia". The aims of the research are to determine how job characteristics are, employee satisfaction in the CV Fruity Indonesia is and how far the job characteristics influence the job satisfaction. This research was a causal research. Characteristics of the work on this study was adapted from Job Characteristics Model of Hackman & Oldham consisting of five core dimensions of skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback. While job satisfaction was assessed based on general satisfaction, growth satisfaction and

satisfaction with work context, consisting of satisfaction with pay, job security, co-workers, and supervision. Measuring instrument used was adapted from the Job Diagnostic Survey. The techniques used in analyzing data was descriptive analysis, regression analysis and correlation analysis. Based on the data taken from 100 respondents, the results showed the value of $m = 5.57$ of job characteristics which means that the job characteristics of CV. Fruity Indonesia is in category in terms of good skill diversity, task identity, task significance, autonomy and feedback. And the value obtained for job satisfaction is $m = 5.51$ which means the level of employee job satisfaction of CV. Fruity Indonesia is high viewed from general satisfaction, growth satisfaction, wage, job security, co-workers and supervision. The influence of job characteristics towards job satisfaction of employees is 32,4%.

Keywords: *Work Design, Job Characteristic, Job Satisfaction.*

PENDAHULUAN

Hubungan antara jenis pekerjaan dan organisasi/ perusahaan menekankan bahwa semakin baik para karyawan melakukan pekerjaan mereka, semakin baik pula tingkat produktivitas dan kinerja organisasi. Karyawan dalam organisasi dapat menjadi keunggulan untuk bersaing dalam suatu organisasi/ perusahaan, tetapi mereka juga dapat menjadi penghambat. Saat ini, semakin banyak organisasi/ perusahaan yang mengharapkan karyawannya agar dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan daripada hanya membayar karyawan untuk melakukan pekerjaan dan menghabiskan waktu untuk menjalankan pekerjaan tersebut (Mathis & Jackson, 2006).

Bagaimana pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sangat diperhatikan organisasi/ perusahaan dan karyawan. Respons karyawan terhadap pekerjaan berbeda-beda karena sebuah pekerjaan mungkin memberikan motivasi bagi satu orang, tetapi belum tentu untuk karyawan lain. Desain pekerjaan membutuhkan struktur pekerjaan berupa muatan kerja, fungsi, dan hubungan pekerjaan itu secara vertikal dan horizontal pada organisasi usahanya (Sitohang, 2007). Sangat penting untuk melakukan desain pekerjaan karena orang

banyak menghabiskan waktu untuk bekerja terutama dalam usaha padat karya dengan sumber daya manusia menjadi tumpuan utama. Pada umumnya, desain pekerjaan untuk memberikan kepuasan para pekerja pada jabatan pekerjaannya dan selalu menyenangkan pekerjaan tersebut. Sekarang ini, desain pekerjaan mendapat perhatian yang lebih besar karena desain pekerjaan dapat memengaruhi kinerja untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, terutama pekerjaan-pekerjaan dengan motivasi karyawan dapat membuat perbedaan besar. Karakteristik pekerjaan dapat membantu membedakan antara pekerjaan yang baik dan pekerjaan yang buruk. Shetterly & Krishnamoorthy dalam Kuo & Ho (2010) mengidentifikasi pekerjaan yang berhubungan dengan karakteristik sangat penting ketika perusahaan membuat keputusan personil terkait rekrutmen, promosi, pelatihan, disiplin, penugasan kembali, dan pengakhiran hubungan kerja.

Lebih lanjut, Hackman & Oldham (1977) mengembangkan hal tersebut dengan adanya *Job Characteristic Model* yang terdapat lima inti dimensi utama karakteristik pekerjaan yaitu keanekaragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik

(*feedback*) dapat menimbulkan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan, perasaan berarti terhadap pekerjaan dan pengetahuan akan pekerjaan yang dikerjakan sehingga didapatkan *outcomes* seperti tingginya motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja karyawan serta rendahnya tingkat *turnover* dan ketidakhadiran karyawan. Studi teoritis dan empiris menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dalam desain pekerjaan merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Luthan, 2006). Sebuah metaanalisis oleh Loher *et.al.* (1985) menyelidiki korelasi rata-rata terkoreksi antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja. Menurut Hackman & Oldham dalam Chiu & Chen (2005), pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan yang memotivasi lebih mampu menginspirasi rasa keberhasilan antara karyawan, motivasi kerja tinggi, kepuasan kerja, dan pribadi yang berkaitan dengan pekerjaan dan peluang pertumbuhan, yang akan memenuhi kepuasan karyawan lebih tinggi (seperti harga diri dan aktualisasi diri). Oleh karena itu, kepuasan kerja berasal dari karakteristik pekerjaan yang memotivasi dan tidak mungkin akan terpengaruh oleh orang lain.

Dalam hal ini, CV Fruity Indonesia sebagai objek penelitian merupakan perusahaan yang bergerak dalam bisnis ritel jus dan *buble drink* dengan sekitar 129 karyawan tersebar di seluruh *counter* di Bandung, Cimahi, Purwakarta, Karawang, dan daerah Jabodetabek. Dengan karyawan yang cukup banyak tersebut, perusahaan perlu mendesain pekerjaan dengan mempertimbangkan inti dimensi karakteristik pekerjaan untuk seluruh karyawan sehingga karyawan dapat merasakan perasaan berarti dan tanggung jawab akan pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengumpulan data pendahuluan, ditemukan bahwa karyawan

merasakan kurangnya informasi dan dukungan dari atasan yang berkenaan dengan pekerjaan. Hal tersebut berhubungan dengan inti dimensi umpan balik. Selain itu, berdasarkan wawancara dengan Bapak Erwin, selaku direktur, ditemukan fenomena tingkat perputaran karyawan yang menurutnya cukup tinggi. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan, pernah terjadi pencurian yang dilakukan oleh oknum karyawan. Hal-hal yang ditemukan ini adalah indikator adanya permasalahan pada kepuasan kerja yang menurut Robbins & Judge (2008).

Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana karakteristik pekerjaan pada CV Fruity Indonesia.
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan pada CV Fruity Indonesia
3. Seberapa besar pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan CV Fruity Indonesia

Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan dari penelitian ini adalah

1. mengidentifikasi karakteristik pekerjaan pada CV Fruity Indonesia.
2. mengetahui kepuasan kerja karyawan CV Fruity Indonesia.
3. mengetahui seberapa besar pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan CV Fruity Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Karakteristik Pekerjaan

Menurut Luthan (2006: 559), desain kerja adalah metode yang digunakan manajemen untuk mengembangkan isi (*content*) kerja, termasuk semua tugas yang relevan,

termasuk pula proses konstruksi dan revisi kerja. Menurut Mathis dan Jackson (2006), desain pekerjaan berkaitan dengan pengaturan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dalam suatu unit kerja yang produktif yang melibatkan isi dari pekerjaan, dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja. Desain pekerjaan perlu mendapatkan perhatian lebih karena alasan-alasan berikut:

1. Desain pekerjaan dapat memengaruhi kinerja untuk pekerjaan tertentu khususnya untuk motivasi tenaga kerja yang dapat membuat perbedaan besar pada kinerjanya.
2. Desain pekerjaan dapat memengaruhi kepuasan kerja karena seorang tenaga kerja yang puas dengan konfigurasi pekerjaan tertentu belum tentu memuaskan bagi yang tenaga kerja lainnya.
3. Desain pekerjaan dapat memengaruhi kesehatan fisik maupun mental.

Dalam Luthan (2006: 560), disebutkan bahwa terdapat lima pendekatan terhadap desain kerja. Dimulai pekerjaan teknik, pengayaan pekerjaan, kualitas kehidupan kerja, proses informasi sosial, dan karakteristik pekerjaan. Pendekatan karakteristik pekerjaan atau lebih dikenal dengan *Job Characteristic Model* ini dikembangkan oleh Hackman dan Oldham. Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima inti dimensi dari karakteristik pekerjaan dan hubungannya dengan hasil pribadi dan hasil kerjanya. Kelima inti dimensi karakteristik pekerjaan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Keanekaragaman keterampilan (*skill variety*) yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerjaan itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan kemampuan yang berbeda.

- b. Identitas tugas (*task identity*) yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
- c. Signifikansi tugas (*task significance*) yaitu sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak yang cukup besar pada kehidupan suatu pekerjaan orang lain.
- d. Otonomi (*autonomy*) yaitu sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan dan keleluasaan yang cukup besar pada individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikan tugas.
- e. Umpan balik (*feedback*) yaitu sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya. Dalam Hackman & Oldham (1976, umpan balik dibagi menjadi dua sumber yaitu umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan umpan balik dari atasan dan rekan kerja.

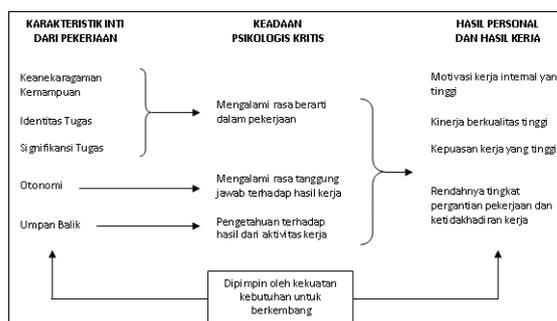
Kelima inti dimensi diatas akan menimbulkan tiga keadaan psikologis yang dapat dirasakan oleh karyawan yaitu:

1. perasaan berarti, yaitu keadaan kognitif dimana termasuk tingkat bagaimana karyawan merasa pekerjaan mereka dapat memberi kontribusi yang bernilai, penting dan berharga.
2. tanggung jawab, keadaan ini menitikberatkan pada bagaimana karyawan merasakan tanggung jawab pribadi atau akuntabilitas pada pekerjaannya.
3. pengetahuan terhadap hasil, hal ini didapat dari lanjutan umpan balik, keadaan psikologis ini melibatkan tingkat dengan karyawan mampu memahami bagaimana kinerja mereka.

Dalam hal ini, keanekaragaman keterampilan, identitas tugas, dan signifikansi tugas membawa kepada pengalaman perasaan berarti. Otonomi menimbulkan perasaan tanggung jawab dan umpan balik membuahakan pengetahuan atas hasil kerja. Bila ketiga keadaan psikologis ini semakin terlihat, karyawan semakin merasa nyaman dengan dirinya sendiri ketika mereka menunjukkan kinerja yang baik (Luthan, 2006: 564). Hackman dalam Luthan (2006: 564) mengemukakan bahwa

Model ini memberikan dalil bahwa penghargaan internal yang dicapai oleh individu ketika ia mempelajari (pengetahuan terhadap hasil) bahwa ia secara *personal*(merasakan tanggung jawab) melakukan dengan baik sebuah tugas yang ia pedulikan (perasaan berarti).

Model karakteristik pekerjaan yang menggambarkan bagaimana hubungan kelima karakteristik pekerjaan berhubungan dengan motivasi kerja internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja, kemangkiran dan tingkat keluarnya karyawan dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Karakteristik Pekerjaan
Sumber: Hackman&Oldham dalam Luthan (2006: 563)

Kepuasan Kerja

“Job satisfaction is defined as the emotional feeling of an employee towards his job. Further, job satisfaction is defined as an affective reaction to a job that results from the comparison of perceived outcomes with those that are desired” (Kardam&Ragnekar, 2012). Adapun Luthan (2006: 243) menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya (Robbins&Judge, 2008).

Hackman & Oldham (1978) dalam *Model Karakteristik Pekerjaan* membagi faktor-faktor penilaian kepuasan kerja menjadi tiga, yaitu:

1. *General Satisfaction*. Suatu ukuran keseluruhan sejauh mana karyawan tersebut puas dan senang dengan pekerjaan.
2. *Growth Satisfaction*. Sejauh mana karyawan tersebut puas dengan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi pada pekerjaan.
3. *Satisfaction with Work Context*. Kepuasan dalam kategori ini adalah kepuasan akan upah, *job security*, *co-workers*, dan pengawasan.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Chiu & Chen (2005) mengemukakan bahwa banyak teori dan studi empiris telah menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dalam desain pekerjaan merupakan faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Misalnya, Turner dan Lawrence yang meringkas enam jenis atribut tugas yang diperlukan (varietas, otonomi, interaksi

yang diperlukan, interaksi opsional, tanggung jawab, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan) untuk 47 jenis pekerjaan, memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut Hackman dan Oldham (1976), pekerjaan dengan karakteristik pekerjaan lebih mampu meningkatkan rasa keberhasilan antara karyawan, motivasi kerja yang tinggi, kepuasan kerja, dan peluang pertumbuhan yang berhubungan dengan pekerjaan individu.

Merancang pekerjaan sehingga karyawan dapat merasakan identitas tugas dan signifikansi tugas yang disediakan berbagai keterampilan, otonomi, dan umpan balik akan merangsang motivasi. Selanjutnya, kepuasan kerja akan didapatkan (Hodgetts dan Hegar, 2005). Karakteristik pekerjaan memiliki efek positif dan signifikan dengan kepuasan kerja karyawan di tingkat manajerial pada salah satu perusahaan konstruksi seperti yang dinyatakan oleh Djastuti (2010) dalam penelitiannya.

Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah desain penelitian kausal yang menggunakan data primer dan data sekunder. Instrumen penelitian berupa kuesioner yang diadaptasi dari *Job Diagnostic Survey* yang dikembangkan oleh Oldham, Hackman & Stepina (1978). Setiap item instrumen variabel ini menggunakan skala Likert, masing-masing item terdiri atas skala 1 sampai dengan 7.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Deskriptif Karakteristik Pekerjaan

	N	M	M	Mean	Std. Deviation
		i	a		
		n	x		
Skill Variety	100	3	7	5,40	,860
Task Identity	100	4	7	5,82	,699
Task Significance	100	4	7	5,81	,626
Autonomy	100	2	7	5,41	,976
Feedback from Job	100	5	7	6,28	,683
Feedback from Others	100	2	7	4,85	1,049
Job Characteristics	100	4	7	5,57	,576
Valid N (listwise)	100				

Karakteristik pekerjaan yang terdapat pada CV Fruity Indonesia berada pada tingkat interpretasi baik dengan nilai *mean* sebesar 4,95 yang masuk dalam interval 4,9 - 6,1. Hal ini berarti karakteristik pekerjaan yang sudah baik, ditinjau dari lima dimensi yang dinilai baik yaitu keanekaragaman keterampilan yang baik ($m=5,40$), identitas tugas ($m=5,82$), signifikansi tugas ($m=5,81$), otonomi ($m=5,41$), dan umpan balik baik dari pekerjaan itu sendiri ($m=6,28$) maupun dari atasan/ rekan kerja ($m=4,85$). Keanekaragaman keterampilan yang sudah baik tersebut dapat dilihat dari indikator tingkat variasi pekerjaan yang dirasakan baik, kompleksitas keterampilan yang juga baik, dan kompleksitas pekerjaan yang baik pada karyawan. Dengan banyaknya produk dan pembuatan produk yang berbeda-beda, tentu saja pekerjaan karyawan mempunyai kompleksitas yang tinggi. Tidak hanya untuk membuat produk minuman, tetapi kemampuan dalam mengendalikan inventori bahan baku di *counter* pun menjadi keterampilan yang wajib dimiliki oleh setiap karyawan. Bila keterampilan ini

tidak dikuasai, kesalahan-kesalahan pekerjaan seperti salah dalam menghitung bahan yang masuk dan keluar akan menjadi beban dan merugikan mereka secara materi.

Selain itu, ditinjau dari dimensi identitas tugas, dimensi ini juga dirasakan baik oleh para karyawan CV. Hasil tersebut diindikasikan dengan tingkat keterlibatan karyawan CV yang baik, kesempatan yang baik dalam mengerjakan pekerjaan yang mereka mulai sendiri, dan baiknya kesempatan yang dirasakan para karyawan dalam mengerjakan pekerjaan dari awal sampai akhir. Setiap karyawan mempunyai kesempatan untuk menyediakan pesanan untuk setiap pelanggan yang memesan produk minuman kepada mereka mulai dari *greeting* hingga menyajikan pesanan pelanggan.

Karakteristik pekerjaan di CV Fruity Indonesia yang sudah baik ditinjau dari dimensi signifikansi tugas yang juga dirasakan secara baik oleh para karyawan. Hal ini dilihat dari baiknya tingkat kepentingan yang didapatkan para karyawan mengenai pekerjaan mereka, pengaruh yang dirasakan baik oleh karyawan dari pekerjaan mereka terhadap kehidupan orang lain baik pelanggan maupun orang-orang yang berada di lingkungan sekitar tempat kerja mereka, dan pengaruh yang dirasakan baik oleh karyawan akan pekerjaan mereka dalam skema yang lebih luas. Hal ini dapat dirasakan karyawan saat mereka berhasil melayani pelanggan dengan baik dan menyajikan produk yang berkualitas kepada para pelanggan dan pelanggan menyukai produk tersebut, maka karyawan merasa pekerjaan mereka berpengaruh terhadap pelanggan. Mereka juga menyadari bahwa bila mereka bekerja dengan baik, hal tersebut akan memengaruhi tingkat penjualan produk dan mereka tahu apa yang akan mereka

dapatkan bila tingkat penjualan produk meningkat.

Keanekaragaman keterampilan, identitas tugas dan signifikansi tugas yang sudah baik ini akan membuat karyawan dapat merasakan makna penting dari pekerjaan mereka. Hal ini didasarkan oleh pendapat Hackman (1977: 130) yang mengatakan bahwa ketika sebuah tugas menuntut seseorang untuk terlibat dalam kegiatan yang menantang atau mempergunakan keterampilan dan kemampuannya, tugas tersebut akan dirasa selalu bermakna oleh individu. Bila karyawan dapat mengerjakan suatu pekerjaan dari awal sampai akhir, dia akan menemukan bahwa pekerjaan tersebut sangat berarti atau penting daripada hanya mengerjakan sebagian pekerjaan. Ketika karyawan mengerti bahwa hasil dari pekerjaannya dapat memengaruhi kehidupan orang lain, perasaan berarti akan pekerjaannya akan bertambah.

Karakteristik pekerjaan yang baik di CV Fruity Indonesia juga dapat ditinjau dari dimensi otonomi yang dirasakan baik oleh para karyawan. Hal tersebut dilihat dari kebebasan yang diperoleh oleh karyawan dalam cara mengerjakan pekerjaan dan kebebasan dalam menggunakan inisiatif/ pertimbangan pribadi dalam proses pekerjaan mereka. Hackman (1977: 131) mengatakan bahwa apabila otonomi telah baik, hasil pekerjaan terlihat dari karyawan yang fokus pada upaya, inisiatif, dan keputusan mereka sendiri. Bukan dari instruksi atasan atau dari prosedur kerja manual. Dalam keadaan seperti itu, individu harus mempunyai tanggung jawab pribadi yang kuat untuk keberhasilan dan kegagalan yang terjadi pada pekerjaannya. Otonomi yang dirasakan oleh karyawan terdapat dalam tugas mereka saat harus menentukan apakah perlu untuk menambah stok bahan baku atau tidak. Selain itu dalam

menghadapi pesanan konsumen yang tidak biasa, karyawan dapat menggunakan pertimbangan mereka sendiri untuk menghadapi konsumen tersebut.

Dimensi terakhir yang dapat dilihat dari karakteristik pekerjaan yang sudah baik di CV Fruity Indonesia adalah mengenai umpan balik. Umpan balik ini sendiri menurut Hackman (1977: 131) dapat membantu karyawan untuk memahami kinerja mereka selama ini. Umpan balik diperoleh dari dua sumber yaitu dari pekerjaan itu sendiri dan dari atasan atau rekan kerja. Umpan balik yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaan itu sendiri sudah baik. Hal ini diindikasikan dengan sudah baiknya kualitas umpan balik yang didapatkan dari pekerjaan itu sendiri dan secara baik karyawan dapat menunjukkan kinerja mereka melalui hasil dari pekerjaan mereka. Sebagai contoh dari umpan balik pekerjaan itu sendiri, setiap hari karyawan khususnya pada bagian *counter* harus merkapitulasi setiap item produk yang telah dijual secara manual. Pada akhir jam kerja, dengan melihat kertas kerja mereka, karyawan dapat mengetahui bagaimana kinerja mereka pada hari tersebut dengan melihat jumlah penjualan produk pada hari tersebut. Bila penjualan produk khususnya produk spesial sangat banyak, dapat dipastikan kinerja mereka baik. Begitupun seterusnya, keesokan harinya bila catatan penjualan harian mereka menunjukkan penjualan yang lebih sedikit dibandingkan hari sebelumnya, maka mereka tahu bahwa kinerja mereka belum maksimal.

Selain umpan balik dari pekerjaan itu sendiri, karyawan juga menerima umpan balik dari atasan dan rekan kerja. Namun, penerimaan umpan balik dari atasan/ rekan kerja ini tidak sebaik yang dirasakan dari umpan balik dari pekerjaan itu sendiri. Walaupun berada pada nilai interval yang sama, umpan balik ini mempunyai nilai *mean* yang lebih rendah. Indikator yang

rendah dalam umpan balik dari atasan/ rekan kerja ini dirasakan oleh karyawan pada kuantitas pemberian umpan balik yang rendah dan pemberian informasi dari atasan yang tidak sebaik dari informasi yang didapatkan dari pekerjaan itu sendiri. Dengan adanya *briefing* yang dilakukan para *leader* yang hanya satu minggu sekali dapat menjadi penyebab rendahnya umpan balik yang dirasakan oleh karyawan dari atasan mereka.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
General_Satisfaction	100	3	7	5,54	,779
Pay	100	4	7	5,73	,780
Job_Security	100	2	7	5,22	1,031
Co_Workers	100	3	7	5,60	,896
Supervision	100	2	7	5,83	,863
Growth_Satisfaction	100	1	7	5,04	1,296
Job Satisfaction	100	4	7	5,51	,681
Valid N (listwise)	100				

Kepuasan kerja karyawan telah cukup tinggi dengan *mean* sebesar 4,59. Hal tersebut ditinjau dari beberapa dimensi yaitu *general satisfaction*, *growth satisfaction*, dan *specific satisfaction* yang terdiri atas kepuasan akan upah, *job security*, kepuasan akan rekan kerja, dan pengawasan.

Berdasarkan dimensi dari *general satisfaction*, secara umum tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan sudah tinggi. Hal ini diukur dari kepuasan pribadi karyawan secara umum dan pandangan umum mereka terhadap kepuasan yang dirasakan oleh rekan kerja lainnya. Rendahnya keinginan karyawan untuk berhenti dari pekerjaan mereka juga menjadi indikasi dari tingginya kepuasan kerja karyawan secara umum terhadap pekerjaan mereka.

Dalam hal kepuasan dalam pengembangan diri (*growth satisfaction*),

karyawan secara umum merasakan kepuasan yang tinggi dengan tingginya tingkat pertumbuhan dan perkembangan yang dirasakan karyawan selama bekerja dan perasaan bangga yang tinggi yang dimiliki karyawan. Akan tetapi, masih terdapat responden yang merasakan tingkat kepuasan akan pengembangan diri yang rendah dengan terdapatnya nilai minimum pada data. Menurut Hackman (1977: 131-132), kekuatan dari kebutuhan akan pengembangan diri ini menjadi penjalın antara karakteristik pekerjaan dengan efek psikologis karyawan sehingga dapat menciptakan *outcomes* yang baik.

Tingkat kepuasan yang tinggi juga dirasakan karyawan akan upah yang mereka terima. Luthan (2006: 244) mengatakan bahwa hal ini tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Kepuasan ini mereka rasakan dari indikator upah dan balas jasa yang mereka terima dengan baik dan kesesuaian antara upah dan kontribusi yang secara baik dirasakan karyawan. Menurut beberapa karyawan, upah yang mereka terima termasuk lebih besar daripada karyawan lain dengan pekerjaan yang sejenis di perusahaan lain. Dengan adanya program pemberian hadiah berupa jalan-jalan gratis bagi semua karyawan di *counter* yang dapat menjual produk *special blend* terbanyak, menjadi indikasi adanya kepuasan yang tinggi akan balas jasa yang diterima.

Karyawan CV Fruity Indonesia juga merasakan tingkat kepuasan yang tinggi tentang jaminan kerja di perusahaan. Tingkat jaminan pekerjaan dalam hal ini adalah jaminan untuk tidak akan di PHK oleh perusahaan. Bahkan dalam sistem kepegawaian CV Fruity Indonesia, bilamana karyawan yang telah lama bekerja misalnya 5 tahun, tetapi kemudian keluar

dari perusahaan dengan alasan yang baik dan karyawan tersebut ingin bekerja di CV Fruity Indonesia kembali, perhitungan gaji dan tunjangan tidak mulai dari awal lagi, tetapi ditetapkan berdasarkan masa kerja terakhir karyawan tersebut.

Pada dimensi kepuasan akan kehidupan sosial dalam lingkungan pekerjaan, karyawan juga merasakan tingkat kepuasan yang tinggi. Mereka dapat merasakan kenyamanan terhadap rekan/orang yang bekerja sama dengan mereka. Karyawan dapat bertukar *shift* dengan rekan lainnya saat dibutuhkan. Rekan kerja yang peduli seperti itu dapat menjadi salah satu indikasi dari kepuasan akan rekan kerja seperti yang diungkapkan Luthan (2006: 245) bahwa pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana untuk karyawan secara individu. Selain itu, tingginya kesempatan yang diberikan untuk mengenal orang lain juga menjadi salah satu indikasi akan tingginya kepuasan karyawan terhadap kehidupan sosial dalam lingkungan pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja karyawan ditinjau pula dari dimensi tingkat kepuasan mereka terhadap pengawasan yang diberikan oleh atasan. Kepuasan akan pengawasan yang diterima dirasakan tinggi oleh karyawan. Hal tersebut diindikasikan dengan tingginya tingkat kepedulian dan perlakuan adil yang diterima oleh karyawan. Selain itu, tingginya dukungan dan bimbingan yang dirasakan karyawan juga menjadi indikasi dari hal tersebut. Hal ini dapat dilihat dari diadakannya pertemuan antara semua *leader*, supervisor dan direktur setiap minggunya. Dalam pertemuan tersebut, direktur selalu memberikan dukungan dan solusi-solusi dari permasalahan yang dihadapi oleh para *leader*. Seperti halnya yang dikatakan oleh Luthan (2006: 245) bahwa dengan cara-

cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu dan berkomunikasi memengaruhi kepuasan kerja. Begitupun dengan kualitas pengawasan yang diberikan oleh atasan dirasakan baik oleh karyawan. Manajemen CV Fruity Indonesia mempunyai program khusus mengenai pengawasan yaitu sidak terhadap *counter* yang telah ditentukan. Sidak ini meliputi pemeriksaan kerapian dan kelengkapan seragam kerja karyawan, kesesuaian antara laporan *leader* dan *stock inventory* di *counter* tersebut.

Pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan ditinjau dari nilai koefisien determinasi yang menunjukkan nilai R sebesar 0,324. Hal ini mengartikan bahwa karakteristik pekerjaan pada CV Fruity Indonesia sebesar 32,4% berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sisanya sebesar 67,6% kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh hal lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini misalnya umur dan peluang pelatihan (Hosie *et al*, 2009), pengalaman kerja & pendidikan (Kardam & Ragnekar, 2012), mentoring (Lee, 2009), komitmen organisasi (Eslami & Garakhani, 2012) dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, karakteristik pekerjaan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hal yang sama juga dikemukakan oleh Djastuti (2010). Dengan kelima karakteristik pekerjaan yang telah ada untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus mempunyai sebuah tindakan implikasi untuk mempertahankan kepuasan kerja karyawannya bahkan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Dengan mengimplikasikan

karakteristik pekerjaan yang sudah baik tersebut, karyawan akan merasakan efek psikologis yaitu perasaan berarti atau pentingnya pekerjaan dan tanggungjawab atas pekerjaan mereka seperti yang dinyatakan oleh Hackman (1977). Efek psikologis tersebut akan memengaruhi pada kepuasan kerja karyawan yang tinggi.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil yang telah didapat dari berbagai uji analisis data, dapat disimpulkan SEBAGAI BERIKUT.

1. Karakteristik pekerjaan pada CV Fruity Indonesia pada bagian *counter* dan *warehouse* secara umum sudah baik ditinjau dari tingginya keanekaragaman keterampilan yang dirasakan responden, identitas tugas yang dirasakan baik, signifikansi tugas yang baik, otonomi yang dirasakan karyawan sudah baik, kemudian sangat baiknya umpan balik yang dirasakan karyawan dari pekerjaan itu sendiri dan terakhir umpan balik dari atasan/ rekan kerja yang dirasakan baik.
2. Kepuasan kerja karyawan dapat dikatakan cukup tinggi. Hal ini dilihat dari *general satisfaction* dirasakan tinggi, kepuasan akan upah (*pay*) juga dirasa tinggi, tingkat kepuasan tinggi dirasakan karyawan pada *job security*, kepuasan yang berkenaan dengan lingkungan sosial yang berhubungan dengan rekan kerja dirasakan tinggi, tingkat kepuasan responden terhadap pengawasan juga tinggi. Untuk kepuasan yang dirasakan karyawan akan pengembangan diri walaupun secara umum karyawan puas, masih terdapat karyawan yang merasa tidak puas.
3. Pengaruh desain pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan berdasarkan hasil koefisien determinasi antara karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja menunjukkan nilai 0,324.

Dengan demikian, karakteristik pekerjaan mampu memengaruhi kepuasan kerja sebesar 32,4%. Sementara, sisanya, 67,6% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Fajar, Siti & Heru, Tri. 2010. *MSDM sebagai Dasar Meraih Keunggulan Bersaing*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Chiu, Su-Fen & Chen, Hsiao-Lan. 2005. "Relationship Between Job Characteristics And Organizational Citizenship Behavior: The Mediatonal Role Of Job Satisfaction", *Social Behavior and Personality* Vol 33. Edisi 6: 523-539 ISSN 03012212. Palmerston North, New Zealand: Society for Personality Research, Incorporated.
- Djastuti, Indi. 2010. "The Influence Of Job Characteristics On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Managerial Performance A Study on Construction Companies in Central Java", *Integritas - Jurnal Manajemen Bisnis* vol. 3 no. 2 (145 - 166).
- Eslami, Javad & Gharakhani, Davood. 2012. "Organizational Commitment and Job Satisfaction". Iran: *ARPJN Journal of Science and Technology* Vol. 2, No. 2 ISSN 2225-7217.
- Hackman, J. Richard, Oldham, Greg R., & Stepina, Lee P. 1978. "Norms For The Job Diagnostic Survey", *Technical Report No. 16*. School of Organization and Management. Yale University.
- Hackman, J. Richard. 1977. *Improving Life at Work*. Santa Monica, Calif; Goodyear,
- Hasibuan, M.S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hosie, P., Ayashree, P., Chantchane, A. & Lee, B. 2009."An Asian Perspective On The Influence Of Age, Job Characteristics And Training Opportunities On Job Satisfaction". Athens: International Conference on Management, Athens Institute for Education and Research pp .1-22.
- Kardam, Bhajan Lal & Rangnekar, Santosh. 2012. "Job Satisfaction: Investigating The Role Of Experience & Education. Malegaon". India: Educational Research Multimedia & Publications.
- Kreitner, R & Kinicki, A. 2001. *Organizational Behaviour*, 5th Ed. Boston, MA: McGraw – Hill.
- Kuo, Tsung-Hsien & Ho, Li-An. 2010. "Individual Difference And Job Performance: The Relationships Among Personal Factors, Job Characteristics, Flow Experience, And Service Quality", *Social Behavior and Personality* vol.38 ed. 4: 531-552 ISSN: 03012212. Palmerston North, New Zealand: Society for Personality Research, Incorporated.
- Lawrence, Robert M. 2001. "The Application Of Hackman And Oldham'S Job Characteristic Model To Perceptions Community Music School Faculty Have Towards Their Job". (Dissertation Prepared for the Degree of Doctor Of Philosophy) University of North Texas.
- Lee, Cheryl D. & Montiel, Eliette del Carmen. 2011. "Correlation of Mentoring and Job Satisfaction: A Pilot Study of Mental Health Professionals", *Community Ment Health J* (2011) 47:482-487. The

- Springer Science+Business Media, LLC.
- Loher, B.T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. 1985. "A Meta-Analysis Of The Relation Of Job Characteristics To Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 70, 280-289.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi* Edisi Sepuluh. Yogyakarta: ANDI.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mathis, Robert L. & Jackson, John H. 2006. *Human Resource Management* Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi kesepuluh Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Oghojafor, Ben Akpoyomare & Adebakin, Moruf Akanni. 2012. "Assessment Of Job Design And Job Satisfaction Among Doctors And Nurses In Lagos, Nigeria Hospitals". *Nigeria: African Journal of Business Management* Vol. 6(48), pp. 11702-11706.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Robbins, Stephen P & Judge, Timothy A. 2008. *Perilaku Organisasi* Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Method for Business* Buku 2 Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Sitohang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ünüvar, Tahir Gökhan. 2006. "An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior". School Of Social Sciences Of Middle East Technical University.