

**PENGARUH FAKTOR KEPUASAN KERJA TERHADAP
LOYALITAS KARYAWAN UNTUK TETAP
BEKERJA PADA PERUSAHAAN**

(STUDI KASUS DI SKH RADAR JOGJA (JAWA POS GROUP))

SKRIPSI



Ditulis oleh:

Nama : Desi Pujianti
No. Mahasiswa : 99 311 069
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

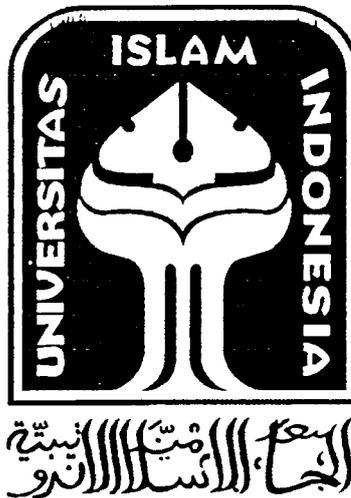
2003

**PENGARUH FAKTOR KEPUASAN KERJA TERHADAP
LOYALITAS KARYAWAN UNTUK TETAP
BEKERJA PADA PERUSAHAAN**

(STUDI KASUS DI SKH RADAR JOGJA (JAWA POS GROUP))

SKRIPSI

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna
memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen,
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Ditulis oleh:

Nama : Desi Pujianti
No. Mahasiswa : 99 311 069
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2003

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Jogjakarta, Agustus 2003

Penulis,

Desi Pujianti

**Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan
Untuk Tetap Bekerja Pada Perusahaan
(Studi Kasus di SKH Radar Jogja (Jawa Pos Group))**

Nama : Desi Pujianti

Nomor Mahasiswa : 99311069

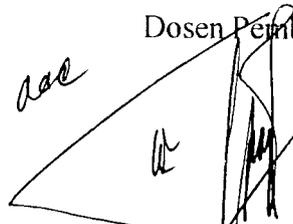
Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Jogjakarta, Agustus 2003

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Handwritten signature of the supervisor, consisting of several overlapping strokes in black ink.

Drs. H. Supardi, MM.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL:

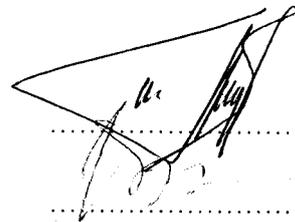
PENGARUH FAKTOR KEPUASAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN
UNTUK TETAP BEKERJA PADA PERUSAHAAN (Studi kasus di SKH Radar Jogja
(Jawa Pos Group))

Disusun Oleh: DESI PUJANTI
Nomor Mahasiswa: 99311069

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan LULUS
pada tanggal 9 Oktober 2003

Penguji/Pemb.Skripsi : DRS. H. SUPARDI, MM

Penguji : DRS. H. MUSLICH, MM



Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dis. H. Suwarsono, MA



ABSTRAK

Penelitian yang dilakukan pada SKH Radar Jogja di Jogjakarta dengan judul "Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Untuk Tetap bekerja Pada Perusahaan." Dimana dalam perusahaan tersebut banyak digunakan faktor tenaga kerja yang merupakan salah satu faktor yang penting dalam menentukan maju mundurnya aktivitas yang dijalankan perusahaan, dengan demikian faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dan pekerjaan(variabel bebas) dapat mempengaruhi loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan(variabel terikat). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja dan untuk mengetahui faktor manakah diantara faktor-faktor kepuasan kerja yang paling dominan mempengaruhi loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 35 orang yang merupakan karyawan SKH Radar Jogja. Hipotesis yang diajukan adalah:

1. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.
2. Faktor ganjaran yang pantas merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.

Dengan menggunakan uji F didapatkan hasil $F_{hit} = 27,286$ sedangkan $F_{tab} = 2,545$ dengan taraf signifikan sebesar 5%. Ini berarti $F_{hit} > F_{tab}$, hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung serta kesesuaian pribadi dan pekerjaan secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja, maka hipotesis pertama terbukti. Dan besarnya kontribusi faktor-faktor kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap loyalitas karyawan ditunjukkan oleh nilai R^2 sebesar 0,825 artinya faktor-faktor kepuasan kerja yang digunakan dalam perhitungan regresi ini secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap peningkatan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja sebesar 82,5%, sedangkan 17,5% adalah faktor lainnya. Untuk mengetahui faktor manakah yang paling dominan diantara faktor-faktor kepuasan kerja tersebut dalam mempengaruhi loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja dapat menggunakan uji t. Dengan cara membandingkan antara t_{hit} dengan t_{tab} pada taraf signifikan 5% dari tiap-tiap faktor kepuasan kerja sebagai variabel bebas terhadap loyalitas karyawan sebagai variabel terikat. Dan didapatkan hasil ternyata ganjaran yang pantas (X_2) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja, dengan $t_{hit} = 4,107 > t_{tab} = 2,045$ dan probabilitas sebesar $0,000 < 0,05$, maka hipotesis kedua terbukti.

MOTTO

"Dan bersama kesukaran pasti ada kemudahan. Karena itu, bila selesai suatu tugas, mulailah tugas yang lain dengan sungguh-sungguh. Hanya kepada Tuhanmu hendaknya kamu berlarap. "

(Q.S: Asy Syarhi 6-8)

"Do walk till the end, never begged for others help, when you stumbled have a care to raise by your self, to wipe the sticked dust off your legs or to wind the injured if it might happen, and then trying to walk again, though you will be tottering at first, suddenly you realized that stumbling blocks turn out into the stepping stones to reach S'UCCESS."

"Tak ada kesempurnaan dalam kehidupan karena kesempurnaan berarti puncak, padahal puncak berarti akhir perjalanan artinya ketidakberartian kebebasan kematian. Jika kau merasa sempurna, merasa telah mencapai puncak, maka kau sudah "mati". Agar kau tak "mati", kejarlah kesempurnaan dalam kesadaran itu sebuah kemustahilan. Hidup adalah proses, proses mengejar KEMUSTAHILAN KESEMPURNAAN." (J'V)

"Dzikir, Fikir, Ikhtiar." (Daarut Tauhid)

"I still and will always believe that after every storm eventually a rainbow appears."

PERSEMBAHAN

Karya kecil dan sederhana ini ku persembahkan untuk Rabb-ku ALLAH AZZA WAJALLA sebagai muara dari segala persembahan; Kedua orang tua ku terima kasih atas segala kasih sayang, doa, kepercayaan, dorongan dan setiap kucuran keringat kerja keras untuk mendidik ku; Mba Eka & Mas Yono, Mas Wawan & Mba Wati, Dik Libbi, dan Alif kecil terimakasih untuk semangat, dorongan, dan kasih sayang untuk diriku.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur akan selalu kuucapkan kepada Allah SWT yang senantiasa memberikan nikmat yang tiada akan pernah habis aku syukuri dan selalu mengangkatku pada saat asa ini mulai surut serta selalu menguatkan ku di saat diri ini lemah serta menyayangi dan mengiringi langkah umat Nabi Muhammad SAW. Rasa Kagum akan selalu ku pegang atas segala ketauladanan Rasulullah nabiku tercinta. Terima kasih untuk kedua orang tua ku yang selalu mengajarkan diriku bahwa hidup adalah kerja keras, semua yang kalian berikan akan ku pegang dan ku jadikan arah pada setiap langkah dalam hidupku, karena ku yakin semua itu tidak akan sia-sia. Terima Kasih Untuk Pak Supardi selaku dosen Pembimbing skripsi-ku. Terima Kasih untuk Ibu Suhartini yang selalu memberikan semangat untuk maju. Terima Kasih untuk Mba Tania atas input-nya. Terima kasih untuk Bule' Sri & Pakle Bondan yang telah merawat ku seperti orang tua ku sendiri selama aku studi di Jogja. Terima kasih untuk Mba Eka & Mas Yono atas segala kasih sayangnya dan maafkan jika selama ini sering membuat kesal dan khawatir. Terima kasih Untuk Mas Wawan, Mba wati & Alif kecil di Riau atas semangat dan doa-nya. Untuk adek ku Libbi yang selalu membuat ku tersenyum, Makasih Dek. Terima Kasih untuk Sepupuku Betty, Yuni & Lia kecil yang selalu menemani ku mengetik. Thanks to Ira my very best friend "I hope u never get bored to be my friend n we can keep this friendship till both of us die." Thanks to My best friends Mely & Lia " Guys, Thanks to always understand me n give me advices also share experiences, would u keep me in ur heart as I keep u in mine?". For "Enyak"(Anjar) thanks to give me chance to do my riset in ur office and please keep gives me lot of story bout life. Indri.P in Ausssie, thanks for helps n a lot of discuss. Thanks to Abang Ali, Dodo, Gunawan, Rio, Tatas, Galuh, Lina, Pipink "Guys, we had a lot of beautiful time, making a friendship with both of u make me understand what the trully friendship is and encourage me to always step a head." Thanks for Fitriyah, Evi, Huda, Lia, Dian, Mba Nurul at Kosan Tiga Dara (my second Home) who always make me smile and laugh to face the world, "Friends, We r the trully sisters." Jazzakumullah untuk Mba ari my teacher and my friend who always tell me to get closer to my God. Thanks to Dony. A, "Dude, I learn much from u how to keep thankful to The God." Thanks to all my friends in class A management FE Ull. Thanks to Uyun, Mba Wikan, Mba Uti, Tanti, Mba Nani, Jimi, Mba Ade, Destila and all my friends in PPKP UNY. Matursuwun sanget untuk Mba Nina, mba Narti, Mba Tari, Mba Wiwi, Bristi, Wiwid, Feri, Yohan dan semua temen-temen di TPA Karang Bendo. Thanks to Nila, Dhoowe, Endyas, Prita, Leo and all my friends in Jakarta. Thanks to Mba Ana, Reni, Heni n semua penghuni kos pondok jambu. Thanks to Boetoet which always ready to get me anywhere. The last but not least thankyou for Jogjakarta lovely town full with memories.....ALHAMDULLILLAH.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,

Puji syukur kehadiran ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul “Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan Untuk Tetap Bekerja Pada Perusahaan”. Penulisan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi S1 pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa adanya bantuan, bimbingan, maupun pengarahan dari beberapa pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. H. Suwarsono Mohammad, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. H. Supardi, MM, selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan dan nasehat yang berguna dalam penulisan skripsi ini.
3. Pimpinan dan segenap karyawan SKH Radar Jogja yang memberikan kesempatan untuk melakukan penelitian dan turut membantu penulisan skripsi ini.

4. Kedua orang tua penulis dan keluarga yang telah mendorong dan memberi semangat serta kasih sayang dan doa.
5. Mba Tania, terima kasih untuk diskusi-diskusinya serta *input*-nya yang sangat membantu.
6. Anjar Kartika Prambandini, yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membantu penulis memperoleh data-data yang dibutuhkan.
7. Serta seluruh pihak yang telah membantu penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Semoga ALLAH SWT memberikan imbalan yang setimpal dan kebahagiaan yang melimpah pada semua pihak atas amal kebaikan dan budi luhur yang telah diberikan kepada penulis.

Akhirnya tiada kesempurnaan kecuali kesempurnaan ALLAH SWT Tuhan Yang Maha Sempurna. Semoga apa yang telah penulis lakukan ini dapat menjadi masukan yang baik dan bermanfaat di masa kini ataupun di masa mendatang. Dan semoga karya kecil dan sederhana ini dapat diterima berbagai pihak, amien.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jogjakarta, Agustus 2003

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Sampul Depan Skripsi	ii
Halaman Judul Skripsi	iii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iv
Halaman Pengesahan Skripsi	v
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	vi
Abstrak	vii
Motto	viii
Halaman Persembahan	ix
Ucapan Terima kasih	x
Kata Pengantar	xi
Daftar Isi	xiii
Daftar Tabel	xvi
Daftar Gambar	xviii
Daftar Lampiran	xix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9

E. Hipotesis Penelitian	9
F. Metodologi Penelitian	10
G. Metode Analisis Data	21
H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	29

BAB II LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kerja	37
B. Kepuasan Kerja	38
C. Loyalitas	52
D. Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas	58

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Dan Latar Belakang Berdirinya Radar Jogja	61
B. Kantor Radar Jogja	64
C. Proses Produksi	65
D. Komposisi Berita	66
E. Profil Pembaca Radar Jogja	68
F. Kebijakan Ketenagakerjaan	69
G. Visi Dan Misi Organisasi	72

BAB IV ANALISA DATA

A. Analisis Deskriptif Demografi	73
B. Analisis Deskriptif Kepuasan Kerja (X)	78
C. Analisis Deskriptif Loyalitas Karyawan (Y)	91
D. Analisis Kuantitatif	95

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	105
B. Saran	107

DAFTAR PUSTAKA	108
----------------------	-----

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Skor item pernyataan favorabel	18
Tabel 1.2	Skor item pernyataan unfavorabel	18
Tabel 1.3	Bentuk penyajian kuesioner	19
Tabel 1.4	Distribusi pernyataan berdasarkan kategori dan variabel	30
Tabel 1.5	Hasil pengukuran validitas variabel Kerja yang secara mental menantang	31
Tabel 1.6	Hasil pengukuran validitas variabel Ganjaran yang pantas ..	31
Tabel 1.7	Hasil pengukuran validitas variabel Kondisi kerja yang mendukung	32
Tabel 1.8	Hasil pengukuran validitas variabel Rekan sekerja yang mendukung	32
Tabel 1.9	Hasil pengukuran validitas variabel Kesesuaian pribadi dan pekerjaan	33
Tabel 1.10	Hasil pengukuran validitas variabel Loyalitas karyawan	33
Tabel 1.11	Distribusi pernyataan setelah uji validitas Dan uji realibitas instrumen	34
Tabel 1.12	Pengujian realibitas	36
Tabel 3.1	Daftar deadline	66
Tabel 4.1	Jumlah responden berdasarkan usia	74
Tabel 4.2	Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin	75

Tabel 4.3	Jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan	76
Tabel 4.4	Jumlah responden berdasarkan status perkawinan	77
Tabel 4.5	Jumlah responden berdasarkan masa kerja	78
Tabel 4.6	Sikap responden terhadap pernyataan variabel Kerja yang secara mental menantang	79
Tabel 4.7	Sikap responden terhadap pernyataan variabel Ganjaran yang pantas	81
Tabel 4.8	Sikap responden terhadap pernyataan variabel Kondisi kerja yang mendukung	84
Tabel 4.9	Sikap responden terhadap pernyataan variabel Rekan Sekerja yang mendukung	87
Tabel 4.10	Sikap responden terhadap pernyataan variabel Kesesuaian pribadi dan pekerjaan	89
Tabel 4.11	Sikap responden terhadap pernyataan variabel Loyalitas karyawan	91
Tabel 4.12	Hasil uji t pada taraf signifikan 5%	97
Tabel 4.13	Analisis korelasi parsial	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Pikir	10
-------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

A. Struktur Organisasi SKH Radar Jogja	110
B. Surat Keterangan Penelitian	111
C. Kuesioner	113
D. Data Tabulasi Jawaban Responden	118
E. Hasil Uji Validitas dan Uji Realibilitas	124
F. Tabel Frekuensi	142
G. Hasil Analisis Regresi	150
H. Daftar Tabel r, Tabel F dan Tabel t	155

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Saat ini bangsa Indonesia sedang membangun dan harus mengejar semua ketertinggalannya dengan negara-negara lain untuk menjadi negara yang maju. Untuk mencapai hal tersebut dibutuhkan sumber daya manusia yang tangguh dan produktif. Sumber daya manusia yang tangguh dan produktif dipengaruhi berbagai macam faktor, seperti pendidikan, keterampilan, gizi, kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, teknologi, manajemen, sarana produksi, kebijakan pemerintah, hubungan industri Pancasila, motivasi, disiplin, sikap dan etika kerja, serta kesempatan berprestasi. Faktor-faktor tersebut saling mempengaruhi, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sumber daya yang paling penting bagi perusahaan adalah para karyawan. Karyawan merupakan sumber daya yang memiliki nilai potensi yang tinggi untuk digunakan. Dari semua harta kekayaan yang dimiliki perusahaan, maka sumber daya manusia-lah satu-satunya harta yang mengalami peningkatan nilai, sedangkan harta yang lain mengalami depresi dan penyusutan nilai. Sumber daya manusia merupakan sumber ide, penggerak dan penentu dalam setiap aktivitas perusahaan. Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam proses peningkatan produksi, karena alat produksi dan teknologi yang pada hakekatnya merupakan hasil

kerja manusia, bahkan karyawan merupakan kunci dalam peningkatan produktivitas. Menurut para pakar psikologi industri, sumber daya manusia adalah semua kemampuan baik fisik maupun psikis yang secara potensial dapat dipengaruhi oleh tujuan produksi. Pendayagunaan sumber daya manusia yang efektif merupakan masalah pokok dalam manajemen.

Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, yang dimiliki perusahaan akan dapat dengan cepat menyelesaikan gerak langkah perusahaan dalam menghadapi berbagai kegiatan di masa depan. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memungkinkan perusahaan mengantisipasi berbagai perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan, serta sekaligus memberikan *competitive advantages* bagi perusahaan dalam persaingan dunia usaha. Selain itu kepuasan kerja karyawan juga harus diperhatikan oleh perusahaan yang dampaknya akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya. Secara teoritis, sering dianggap bahwa para karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik. Dalam banyak kasus, memang ada hubungan positif antara kepuasan kerja yang tinggi dengan prestasi yang tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti

(signifikan). Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi, tetapi tetap hanya sebagai karyawan rata-rata. Bagaimanapun, dengan memasukkan variabel-variabel pelunak telah memperbaiki hubungan tersebut. Misalnya, hubungan itu akan lebih kuat jika dipengaruhi atau tidak dipengaruhi oleh faktor-faktor luar. Produktivitas seorang karyawan pada pekerjaan yang kecepataannya ditentukan oleh mesin, misalnya akan jauh lebih dipengaruhi oleh kecepatan mesin dibandingkan oleh tingkat kepuasan kerjanya. Korelasi kepuasan kerja lebih kuat untuk karyawan tingkat lebih tinggi misalnya, kalangan manajerial, profesional dan penyelia.

Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut ¹:

1. Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan mereka.

2. Ganjaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, layak dan segaris dengan pengharapan mereka.

¹ Robbins, *Perilaku Organisasi*, Prentice-Hall, Newjersey, 1996, hal. 181.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan.

4. Rekan sekerja yang mendukung.

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja yang juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menciptakan kepuasan kerja yang meningkat.

5. Kesesuaian pribadi dan pekerjaan.

Orang-orang yang tipe kepribadiaannya kongkruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

Kepuasan kerja adalah faktor penting dalam pengelolaan karyawan, karena karyawan akan bekerja lebih optimal jika merasakan kepuasan kerja. Kepuasan kerja akan menumbuhkan sikap dan perilaku positif dalam pekerjaan dan lingkungan kerja. Karyawan dengan kepuasan kerja akan menunjukkan kinerja yang baik, prestasi meningkat, absensi rendah dan tetap loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Sedangkan ketidakpuasan terhadap pekerjaan menimbulkan perilaku negatif berupa

tingkat absensi yang tinggi, kinerja yang menurun, keterlibatan kurang dan dapat berakhir dengan keinginan untuk keluar dari tempat kerja. Dalam hal ini keinginan untuk keluar dari tempat kerja akan menimbulkan kerugian yang cukup besar bagi perusahaan. Kerugian-kerugian tersebut antara lain²:

1. *Turnover* karyawan yang tinggi seringkali merepotkan karyawan lainnya maupun para pelanggan; karyawan yang mengundurkan diri selalu membawa serta pengetahuan yang telah diperolehnya. Kesenjangan yang terjadi ini akan menyulitkan perusahaan dalam mewujudkan sasarannya, dan juga akan mengganggu proses pelayanan pelanggan.
2. Pergantian karyawan menimbulkan biaya. Biaya pergantian seorang karyawan diperkirakan mencapai lebih dari dua kali gaji setahun (bahkan akan lebih besar lagi, bila karyawan yang keluar tersebut adalah manajer menengah), dan biaya ini belum termasuk biaya pengetahuan yang hilang.
3. Merekrut karyawan memerlukan waktu dan upaya yang besar, yang sebagian akan terbuang sia-sia. Di sini pun perusahaan harus bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bermutu, dan calon karyawan selalu menggunakan besarnya gaji dan benefit sebagai pertimbangan.
4. Mengembangkan karyawan baru agar mampu menjalankan tugas dengan baik perlu waktu lama. Dan sewaktu di perusahaan terjadi kekurangan karyawan, maka mau tidak mau manajemen perusahaan harus bekerja ekstra.

² Wingfield dan Berry, *Mempertahankan Karyawan Unggul*, PPM, Jakarta, 2001, hal.3

5. Pada banyak perusahaan, kehilangan karyawan menyebabkan efek domino (*domino effect*). Bila seorang karyawan keluar, karyawan lainnya juga akan terpicu mencari kesempatan di tempat lain. Padahal kesempatan baik terbuka di perusahaan, yaitu dengan keluarnya seorang karyawan tersebut, berarti karyawan lainnya berkesempatan untuk menggantikan posisi yang ditinggalkan karyawan yang keluar tersebut.

Agar kerugian-kerugian tersebut tidak dialami oleh perusahaan maka perusahaan harus mampu membangun loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Menurut Victor Vroom, loyalitas karyawan terhadap perusahaan dapat terjadi jika ³:

1. Percaya bahwa mereka dapat bertahan.
2. Percaya jika mereka bertahan akan menerima imbalan.
3. Mereka menghargai hasil tersebut. Dengan kata lain, motivasi mereka untuk tetap bertahan di perusahaan dengan mengharapkan memperoleh imbalan hasil.

Ketika dunia bisa dijelajahi hanya dalam hitungan detik, ketika batas ruang dan waktu bisa disatukan mayantara (*cyber space*), ketika begitu banyak pilihan terpampang di depan mata, masih bisakah seseorang terkungkung di satu tempat pijakan?

Zaman telah berubah. Para *abdi dalem* yang mengabdikan pada *Ngadi Kerso* bisa disebut loyalis. Berpuluh-puluh tahun, bahkan sampai maut menjemput, para *abdi dalem* begitu setia dan patuh pada junjungannya. Era

³ Kanungo dan Mendoca, *Compensation*, Butterwoods, 1992, hal.170.

sekarang adakah seseorang yang bersedia mengabdikan seumur hidupnya hanya pada satu majikan? Adakah seorang karyawan yang loyal pada satu organisasi? Bahkan di Jepang yang selama ini para *salary man*-nya dianggap paling loyal kepada satu perusahaan saja, kini berpindah kerja dianggap sudah jamak, dan bukan suatu aib seperti di masa lalu. Sedangkan di Indonesia sendiri fenomena ini juga terjadi. Dengan adanya kebebasan pers di Indonesia yang semakin longgar, menyebabkan semakin banyak media-media informasi yang bermunculan, baik media elektronik maupun media cetak, sehingga ketatnya persaingan. Pemberiaan Surat Izin Usaha Penerbitan Pers (SIUPP) oleh pihak pemerintah tidak sesulit seperti yang diberlakukan pada rezim Orde Baru. Khususnya Harian Radar Jogja, merupakan anak perusahaan Jawa Pos Group yang berdiri sejak 1 April 2000, menambah semakin maraknya koran lokal Jogjakarta, yang notabene harus mampu menghadapi koran lokal lainnya. Kebanyakan dari karyawan SKH Radar Jogja adalah generasi muda yang dianggap tidak betah bekerja puluhan tahun pada satu perusahaan saja, atau dengan kata lain mereka memiliki tingkat loyalitas terhadap perusahaan yang rendah. Sedangkan loyalitas adalah akar dari timbulnya berbagai konflik atau masalah di perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus membangun loyalitas dalam diri karyawan, agar mereka memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaannya seperti para *abdi dalem* terhadap *Ngadi Kerso*-nya. Dan salah satu penentu loyalitas karyawan terhadap perusahaan adalah kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian untuk tugas akhir dengan mengambil judul “ **Pengaruh Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Untuk Tetap Bekerja Pada Perusahaan** ”. Studi kasus di Surat Kabar Harian Radar Jogja (Jawa Pos Group).

B. Perumusan Masalah

Pokok perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana pengaruh faktor kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja?
- b. Faktor manakah diantara faktor-faktor kepuasan kerja yang paling dominan mempengaruhi loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja?

C. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.
- b. Untuk mengetahui faktor manakah diantara faktor-faktor kepuasan kerja yang paling dominan mempengaruhi loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.

D. Manfaat Penelitian

Ada beberapa manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian ini antara lain adalah:

a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengungkapkan hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam media untuk meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

b. Bagi peneliti

Penelitian ini memberi dan menambah pengetahuan dan pengalaman yang sesungguhnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, yang sebelumnya hanya diperoleh berupa teori-teori selama mengikuti kuliah di FE UII.

c. Bagi Pihak lain

Penelitian ini diharapkan bagi peneliti selanjutnya sebagai data tambahan yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mahasiswa di perguruan tinggi.

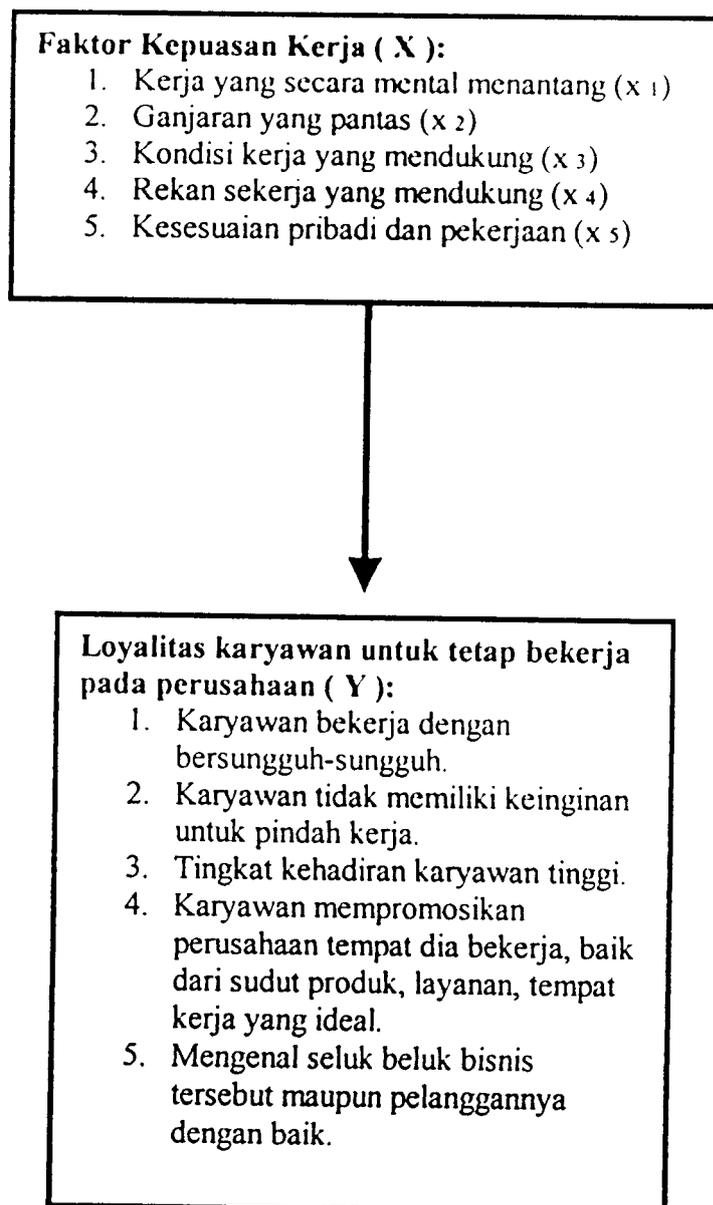
E. Hipotesis Penelitian

1. Ada pengaruh yang signifikan dari faktor kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan untuk tetap nekerja di SKH Radar Jogja.

2. Faktor ganjaran yang pantas merupakan variabel yang paling dominan mempengaruhi loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.

F. Metodologi Penelitian

1. Kerangka Pikir



2. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, “populasi adalah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga”⁴. Sampel adalah “sebagian dari populasi yang karakteristiknya hendak diselidiki”⁵. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan seluruh populasi sebagai subjek penelitian. Jadi dalam penelitian ini menggunakan penelitian sensus, dan jumlah subjek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 35 orang yang terdiri dari seluruh karyawan tetap Harian Umum Radar Jogja, kecuali satu orang *General Manager*, satu orang pemimpin perusahaan dan satu orang pemimpin redaksi.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data penelitian ini digunakan beberapa sumber data yang meliputi:

a. Kuesioner (angket)

Adalah dengan memberikan daftar pertanyaan yang sudah disediakan beserta alternatif jawaban responden. Alternatif jawaban tersebut merupakan suatu pernyataan atau penilaian. Dari hasil isian daftar pernyataan oleh responden akan diperoleh data mengenai kepuasan kerja dan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan.

⁴ Masri Singarimbun dan Sofian Efendi(editor), *Metode Penelitian Survei*, Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta, 1987, hal. 152.

⁵ Djarwanto PS, *Pokok-Pokok Metode Riset dan Bimbingan Teknis Penelitian Skripsi*, Liberty, Yogyakarta, 1990, hal.43.

b. Wawancara

Wawancara Adalah data yang diperoleh dengan bertanya secara langsung pada para karyawan Harian Umum Radar Jogja dengan tujuan untuk memperoleh data yang diperlukan dan mendukung penelitian ini.

c. Kepustakaan

Kepustakaan (*library research*) yaitu dari buku-buku literatur, jurnal-jurnal Sumber Daya Manusia, dan majalah ekonomi. Riset kepustakaan yang dimaksud adalah membaca, mencatat dan mempelajari hal-hal yang berkaitan serta mendukung penelitian ini. Riset kepustakaan ini dilakukan untuk mendapatkan landasan teori yang kemudian digunakan untuk menganalisa, menilai dan menyimpulkan permasalahan yang dibahas serta pengambilan keputusan yang benar agar dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

4. Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel terikat (*dependent variabel*) adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh perubahan variabel lain. Sebagai variabel terikat adalah loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja (Y). Indikator dari loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja adalah:

1. Karyawan bekerja dengan bersungguh-sungguh.
2. Karyawan tidak mempunyai keinginan untuk pindah kerja.
3. Tingkat kehadiran karyawan tinggi.

4. Karyawan mempromosikan perusahaan tempat dia bekerja baik dari segi produk, pelayanan dan tempat kerja yang ideal.
5. Karyawan mengenal seluk beluk bisnis tersebut maupun pelanggannya dengan baik.

Variabel bebas (*independent variabel*) adalah variabel yang tidak dapat dipengaruhi oleh perubahan variabel lain. Variabel bebas adalah faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari:

1. Kerja yang secara mental menantang (x 1)
2. Ganjaran yang pantas (x 2)
3. Kondisi kerja yang mendukung (x 3)
4. Rekan sekerja yang mendukung (x 4)
5. Kesesuaian pribadi dan pekerjaan (x 5)

5. Definisi Operasional Variabel

a. Faktor Kepuasan Kerja

Faktor-faktor kepuasan kerja sebagai variabel bebas. Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan dalam memandang pekerjaan mereka. Adapun variabel faktor-faktor kepuasan kerja adalah:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik

mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan mereka. Pekerjaan yang menantang biasanya memiliki karakteristik dimana karyawan tidak menganggap pekerjaan tersebut mudah tetapi mereka memiliki kemampuan yang jika digunakan secara maksimal mereka dapat melakukan pekerjaan tersebut. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, layak dan segaris dengan pengharapan mereka. Upah disini diartikan sebagai balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja atas penyerahan jasa oleh pihak karyawan kepada perusahaan meliputi gaji, macam-macam tunjangan, pemberian jasa produksi atau barang dan jaminan sosial, termasuk uang pensiun, dan sebagainya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan tenaga kerja yang berlaku, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan kerja. Kebijakan promosi merupakan kesempatan yang terbuka bagi

setiap karyawan tanpa ada diskriminasi untuk menduduki jabatan atau posisi yang lebih tinggi, dengan syarat karyawan memenuhi semua spesifikasi dari posisi tersebut. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan. Temperatur, cahaya, kelengkapan peralatan, ventilasi, serta peralatan pelindung kerja termasuk dalam hal-hal yang membuat kondisi kerja yang menyenangkan dan nyaman. Kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja yang lokasinya dekat dengan rumah dan memiliki fasilitas yang bersih dan relatif modern serta alat-alat yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh

karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan penentu utama dari kepuasan kerja. Sikap sesama karyawan yang harmonis, rasa kesetiakawanan yang tinggi antar karyawan, dan sikap atasan yang selalu memotivasi para bawahannya, mau mendengarkan pendapat para bawahannya dan menawarkan pujian untuk kinerja bawahan yang baik juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

5. Kesesuaian pribadi dan pekerjaan

Orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan-pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini membuat kepuasan kerja yang tinggi. Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dengan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

b. Loyalitas Karyawan Untuk Tetap Bekerja

Pada dasarnya loyalitas karyawan merupakan suatu ukuran dari keinginan karyawan untuk terus tinggal dalam perusahaan, yang pada akhirnya menimbulkan komitmen terhadap perusahaan tempat

mereka bekerja. Dalam penelitian ini loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja yang dimaksud adalah jika karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh, karyawan tidak mempunyai keinginan untuk pindah kerja dan tingkat kehadiran karyawan yang tinggi, karyawan mempromosikan perusahaan tempat dia bekerja baik dari segi produk, pelayanan dan tempat kerja yang ideal, dan karyawan mengenal seluk beluk bisnis tersebut maupun pelanggannya dengan baik.

5. Pengukuran Variabel

Didalam menyelesaikan masalah-masalah penelitian dan untuk mempermudah analisa data, maka variabel-variabel yang digunakan harus diukur terlebih dahulu. Pengukuran ini dimaksudkan untuk mengubah data-data kualitatif menjadi data-data kuantitatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, semuanya diukur dengan menggunakan indikator. Indikator akan dituangkan kedalam bentuk pertanyaan dengan memberikan 2 kategori jawaban, yaitu *favorabel* dan *unfavorabel*. Setiap kategori jawaban diberi nilai atau skor sesuai dengan dukungan terhadap masalah penelitian (teori).

Faktor-faktor kepuasan kerja terdiri dari:

- 1) Kerja yang secara mental menantang.
- 2) Ganjaran yang pantas.
- 3) Kondisi kerja yang mendukung.

- 4) Rekan sekerja yang mendukung.
- 5) Kesesuaian pribadi dan pekerjaan.

Adapun bobot skor yang diberikan untuk setiap pernyataan *favorabel* terdapat empat pilihan jawaban adalah sangat setuju (SS), setuju (S), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS) diberi bobot 4, 3, 2 dan 1, dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1
Skor item-item

Respons	Skor
Sangat Setuju (SS)	4
Setuju (S)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju(STS)	1

Pada setiap pernyataan *unfavorabel* terdapat empat pilihan jawaban yaitu; sangat setuju (SS), setuju(S), tidak setuju (TS) dan sangat tidak setuju (STS) diberi bobot 1, 2, 3, dan 4, dapat dilihat pada tabel 1.2.

Tabel 1.2
Skor item-item

Respons	Skor
Sangat Setuju (SS)	1
Setuju (S)	2
Tidak Setuju (TS)	3
Sangat Tidak Setuju (STS)	4

Untuk variabel loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja, skor yang diberikan adalah karyawan bekerja dengan bersungguh-sungguh, karyawan tidak mempunyai keinginan untuk pindah kerja, tingkat kehadiran karyawan yang tinggi, karyawan mempromosikan perusahaan tempat dia bekerja baik dari segi produk, pelayanan dan tempat

kerja yang ideal, dan karyawan mengenal seluk beluk bisnis tersebut maupun pelanggannya dengan baik. Bentuk penyajian angket atau kuesioner akan direncanakan seperti pada tabel 1.3.

Tabel 1.3
Bentuk Penyajian Kuesioner

NO	STATEMENT	Pilihan Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1				
2					
3					

6. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas instrumen digunakan untuk menilai kesahihan setiap item yang digunakan dalam penelitian. Sehingga hasil akhir yang di dapat dari uji validitas instrumen adalah item-item yang mempunyai nilai kesejajaran dengan nilai korelatif yang ditetapkan. Untuk uji validitas instumen digunakan rumus *Pearson's Product Moment*⁶

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N\sum X^2 - (\sum X)^2][N\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dimana:

r_{xy} = Koefisien korlasi antara item dengan total

N = Jumlah subyek

$\sum XY$ = Jumlah perkalian item dengan item total

$\sum X$ = Jumlah skor tiap item X

$\sum Y$ = Jumlah skor tiap item Y

⁶Masri Singarimbun dan Sofian Effendi, op.cit, hal. 137.

Reliabilitas merupakan suatu alat ukur kestabilan hasil akhir. Sehingga bilamana alat ukur yang sama digunakan untuk menguji instrumen yang sama akan menghasilkan data yang dapat dipercaya (reliabel). Untuk mengukur reliabilitas instrumen dalam penelitian ini digunakan rumus: formulasi koefisien Alpha:⁷

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{(\sigma)^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir

σ^2 = jumlah varians total

Rumus Alpha digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian.

Karena banyaknya variabel pengukuran faktor kepuasan kerja, maka pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan bantuan komputer program SPS 2000 Edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Parmadiningsih.

⁷ Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1997, hal. 78.

G. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisa Kualitatif (Non Statistik)

Yaitu analisa yang digunakan dengan membaca tabel-tabel, grafik atau angka yang ada, kemudian dilakukan penguraian atau penafsiran.

2. Analisa Kuantitatif (Statistik)

Analisa ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara faktor kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja dan untuk mengetahui sejauh mana faktor kepuasan kerja tersebut memberi sumbangan efektif terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja, serta perhitungan statistik lainnya agar ditemukan hasil perhitungan yang diinginkan maka alat analisa yang digunakan adalah:

a) Metode Regresi Linier Berganda

Untuk menguji apakah ada hubungan antara kepuasan kerja dengan loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.

Adapun langkah-langkahnya adalah ⁸:

(1). Merumuskan hipotesis I

$$H_0 = b_1 = b_2 = b_3 = b_4 = b_5 = 0$$

(diduga tidak terdapat pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja)

⁸ Sudjana, Teknik Analisis Regresi dan Korelasi, Edisi Ketiga, Tarsito, Bandung, 2002, hal.69-71

$$H_1 = b_1 \neq b_2 \neq b_3 \neq b_4 \neq b_5 \neq 0$$

(diduga terdapat pengaruh dari variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja).

- (2). Analisa regresi linier berganda.

Adapun persamaannya adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5$$

Dimana:

Y = Loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH

Radar Jogja

a = konstanta

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = koefisien regresi yang ditaksir dengan n buah pasangan data yang akan didapat dari persamaan :

X1 = Kerja yang secara mental menantang

X2 = Ganjaran yang pantas

X3 = Kondisi kerja yang mendukung

X4 = Rekan sekerja yang mendukung

X5 = Kesesuaian pribadi dan pekerjaan

- (3). Uji keberartian (linieritas) regresi linier berganda. Langkah-langkahnya adalah sebagai berikut :⁹

- a. Untuk menguji keberartian regresi linier berganda dirumuskan :

⁹ Ibid., Hal.90-98

$$F_{hitung} = \frac{Jk(\text{regresi})}{\frac{Jk(\text{S tan darError})}{(n - k - 1)}}$$

Dimana :

k = variabel penelitian

n = jumlah data

b. Kriteria uji keberartian dengan menggunakan uji F

i. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($\alpha = 5\%$), dengan dk pembilang tertentu dan dk penyebut tertentu, maka dapat disimpulkan bahwa regresi linier berganda berarti (signifikan).

ii. Analisa pengaruh faktor kepuasan karyawan secara serentak/bersama-sama terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja, dilakukan dengan menghitung :

(i) Koefisien determinasi (R^2) dengan rumus :¹⁰

$$R^2 = \frac{Jk(\text{Re gresi})}{\sum y^2}$$

keterangan :

R^2 = koefisien determinasi = besarnya pengaruh variabel kepuasan karyawan secara serentak / bersama-sama terhadap variabel

¹⁰ Ibid., Hal.106-119

loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH karyawan.

Jk (regresi) = jumlah kuadrat regresi

$\Sigma y^2 = Jk$ (TD) jumlah kuadrat total regresi dikoreksi.

(ii) Uji keberartian koefisien determinasi dengan uji F

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Kriteria uji keberartian terhadap koefisien determinasi dengan uji F.

- Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($\alpha = 5\%$) dengan dk pembilang tertentu dan dk penyebut tertentu, maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_1 diterima, yaitu faktor kepuasan kerja secara serentak atau bersama-sama mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.
- Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ ($\alpha = 5\%$) dengan dk pembilang tertentu dan dk penyebut tertentu, maka dapat

disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_1 ditolak, yaitu faktor kepuasan kerja secara serentak atau bersama-sama tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.

b) Metode Korelasi Parsial

Untuk mengetahui tinggi derajat hubungan antara satu variabel X terhadap variabel Y, jika variabel X yang lain dianggap konstan (dikontrol) maka digunakan korelasi parsial¹¹. Jika dalam perhitungan koefisien korelasi tidak ada variabel yang dikontrol, maka disebut koefisien korelasi parsial jenjang nihil. Jika dalam perhitungan koefisien korelasi parsial ada satu variabel yang dikontrol, maka disebut koefisien korelasi parsial jenjang pertama. Jika dalam perhitungan koefisien korelasi parsial ada dua variabel yang dikontrol, maka disebut koefisien korelasi parsial jenjang kedua, demikian seterusnya sampai jenjang keberapapun. Contoh penulisan korelasi parsial, sebagai berikut:

Jenjang nihil : r_{yx}

Jenjang pertama : $r_{y1.2}$ (koefisien korelasi antara variabel X_1 dengan Y, dimana variabel X_2 dikontrol)

¹¹ Zainal Mustafa EQ, *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*, Bagian Penerbit Ekonomi UIL, Yogyakarta, 1990, hal.138.

r_{y2-1} (koefisien korelasi antara variabel X_2 dengan Y , dimana variabel X_1 dikontrol)
 Jenjang kedua : r_{y1-23} (koefisien korelasi antara variabel X_1 dengan Y , dimana variabel X_2 dan X_3 dikontrol).
 r_{y2-13} (koefisien korelasi antara variabel X_2 dengan Y , dimana variabel X_1 dan X_3 dikontrol).

Adapun langkah-langkah untuk mengetahui faktor kepuasan kerja yang paling dominan mempengaruhi loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada SKH Radar Jogja sebagai berikut ¹²:

1. Merumuskan hipotesis kedua

$H_0 : b_1 = 0$ (diduga tidak terdapat pengaruh dari kerja yang secara mental menantang terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja)

$H_1 : b_1 \neq 0$ (diduga terdapat pengaruh dari kerja yang secara mental menantang terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja)

¹² op cit, hal.122-123.

- $H_0 : b_2 = 0$ (diduga tidak terdapat pengaruh dari ganjaran yang pantas terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.)
- $H_1 : b_2 \neq 0$ (diduga terdapat pengaruh dari ganjaran yang pantas terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.)
- $H_0 : b_3 = 0$ (diduga tidak terdapat pengaruh dari kondisi kerja yang mendukung terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.)
- $H_1 : b_3 \neq 0$ (diduga terdapat pengaruh dari kondisi kerja yang mendukung terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.)
- $H_0 : b_4 = 0$ (diduga tidak terdapat pengaruh dari rekan sekerja yang mendukung terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.)
- $H_1 : b_4 \neq 0$ (diduga terdapat pengaruh dari rekan sekerja yang mendukung terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.)

$H_0 : b_5 = 0$ (diduga tidak terdapat pengaruh dari kesesuaian pribadi dan pekerjaan terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja.)

$H_1 : b_5 \neq 0$ (diduga terdapat pengaruh dari kesesuaian pribadi dan pekerjaan terhadap loyalitas karyawan untuk tetap bekerja di SKH Radar Jogja)

2. Membuktikan hipotesis kedua dengan menentukan koefisien korelasi parsial dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{y1-23..k} = \frac{r_{y1-23..(k-1)} - [r_{yk-23..(k-1)}] [r_{1k-23..(k-1)}]}{\sqrt{[1-r_{yk-23..(k-1)}^2] [1-r_{1k-23..(k-1)}^2]}}$$

Dengan demikian, variabel mana yang lebih dominan dapat diketahui.

H. Hasil Uji validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Ketepatan pengujian suatu hipotesis tentang hubungan variabel penelitian pada kualitas yang dipakai dalam pengujian tersebut. Data penelitian yang didalam proses pengumpulannya seringkali menuntut pembiayaan waktu dan tenaga yang besar, tidak akan berguna bilamana alat pengukur yang digunakan untuk mengumpulkan data penelitian tersebut tidak memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Maka penelitian tidak mengenai sasarannya, bilamana data yang digunakan adalah data yang tidak reliabel dan menggambarkan secara tepat konsep yang diukur.

Uji validitas dan reliabilitas penelitian ini pada variabel faktor kepuasan kerja dihitung setiap item atau variabel yang terdiri dari variabel kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dan pekerjaan. Kemudian pada variabel loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada SKH Radar Jogja juga dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

Dalam penelitian ini data yang diambil dari hasil penyebaran kuesioner yang diberikan oleh responden yaitu mahasiswa. Jumlah untuk pengujian uji validitas dan reliabilitas berjumlah 20 orang. Adapun penyebaran angket berdasarkan urutan pernyataan dan kriteria (*favorabel* dan *unfavorabel*) disajikan dalam tabel 1.4 dibawah ini.

Tabel 1.4
Distribusi Pernyataan Berdasarkan Kategori dan Variabel

Variabel	Kategori Pernyataan		Jumlah
	Favorabel	Unfavorabel	
Kerja yang secara mental menantang (X1)	1,2,3	4,5	5
Ganjaran yang pantas(X2)	1,2,3,4,5	-	5
Kondisi kerja yang mendukung(X3)	1,2,3,4,5, 6,7	-	7
Rekan sekerja yang mendukung(X4)	1,2,3,5,6	4	6
Kesesuaian pribadi dan pekerjaan(X5)	1,2,3,	4	4
Loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada SKH Radar Jogja(Y)	2,3,4,5,6, 9,10,11	1,7,8	11
Total Butir			38

Data tabulasi yang dihasilkan dari 20 responden selanjutnya diolah menggunakan program SPS edisi Sutrisno Hadi dan Yuni Parmardiningsih. Hasil olah data tersebut dapat dilihat pada Lampiran E.

Perhitungan validitas instrument didasarkan pada perbandingan antara besarnya nilai r hitung dan nilai r kritis. Bila r hitung lebih besar dari nilai kritis (r hitung $>$ r nilai kritis) atau nilai probabilitas tidak lebih besar dari setengah nilai kritis, maka pernyataan dianggap **salah**. Dan sebaliknya jika r hitung lebih kecil dibandingkan r nilai kritis (r hitung $<$ r nilai kritis) dan

bernilai negatif atau nilai probabilitasnya lebih besar dari setengah nilai kritis, maka pernyataan dianggap gugur.

Perhitungan lebih lanjut dari setiap variabel faktor motivasi akan didiskripsikan melalui table dibawah ini.

Tabel 1.5
Hasil Pengukuran Validitas
Pernyataan-pernyataan Variabel Kerja Yang Secara Mental Menantang

PERNYATAAN	r HITUNG	NILAI KRITIS	PROBABILITAS	KETERANGAN
1	0,756	0,563	0,005	Sahih
2	0,879	0,742	0,000	Sahih
3	0,752	0,562	0,005	Sahih
4	0,394	0,122	0,307	Gugur
5	0,674	0,413	0,034	Sahih

Sumber: Lampiran E

Dari data tabel 1.5 yang berisi kompilasi kuantitatif variabel kerja yang secara mental menantang yang terdapat pada nomor 1 sampai 5 pada lembar kuesioner, pernyataan yang dianggap sah sebanyak 4 butir. Sedangkan pernyataan yang gugur terdapat 1 butir pada pernyataan nomor 4. Pernyataan yang gugur disebabkan pada besarnya nilai kritis yang negatif dan lebih kecil dari probabilitasnya.

Tabel 1.6
Hasil Pengukuran Validitas
Pernyataan-pernyataan Variabel Ganjaran Yang Pantas

PERNYATAAN	r HITUNG	NILAI KRITIS	PROBABILITAS	KETERANGAN
1	0,743	0,598	0,003	Sahih
2	0,602	0,515	0,010	Sahih
3	0,740	0,504	0,011	Sahih
4	0,755	0,570	0,004	Sahih
5	0,824	0,665	0,001	Sahih

Sumber: Lampiran E

Tabel 1.6 mencerminkan hasil perhitungan validasi pernyataan variabel ganjaran yang pantas. Pernyataan tersebut disusun berdasarkan

pernyataan nomor 1 sampai 5 pada lembar kuesioner. Dari hasil validasi dinyatakan bahwa seluruh butir sahih.

Tabel 1.7
Hasil Pengukuran Validitas
Pernyataan-pernyataan Variabel Kondisi Kerja Yang Mendukung

PERNYATAAN	r HITUNG	NILAI KRITIS	PROBABILITAS	KETERANGAN
1	0,696	0,631	0,002	Sahih
2	0,887	0,843	0,000	Sahih
3	0,728	0,537	0,007	Sahih
4	0,887	0,843	0,000	Sahih
5	0,645	0,535	0,007	Sahih
6	0,669	0,403	0,37	Sahih
7	0,603	0,492	0,013	Sahih

Sumber: Lampiran E

Pada Tabel 1.7 dapat diketahui hasil perhitungan validasi pernyataan variabel kondisi kerja yang mendukung. Pernyataan tersebut disusun berdasarkan pernyataan nomor 1 sampai 7 pada lembar kuesioner. Dari hasil validasi dinyatakan bahwa seluruh butir sahih.

Tabel 1.8
Hasil Pengukuran Validitas
Pernyataan-pernyataan Variabel Rekan Sekerja Yang Mendukung

PERNYATAAN	r HITUNG	NILAI KRITIS	PROBABILITAS	KETERANGAN
1	0,781	0,641	0,001	Sahih
2	0,649	0,403	0,038	Sahih
3	0,763	0,600	0,003	Sahih
4	0,499	0,067	0,388	Gugur
5	0,787	0,610	0,002	Sahih
6	0,736	0,632	0,002	Sahih

Sumber: Lampiran E

Dari data tabel 1.8 yang berisi kompilasi kuantitatif variabel rekan sekerja yang mendukung yang terdapat pada nomor 1 sampai 6 pada lembar kuesioner, pernyataan yang dianggap sahih sebanyak 5 butir. Sedangkan pernyataan yang gugur terdapat 1 butir pada pernyataan nomor 4. Pernyataan

yang gugur disebabkan pada besarnya nilai kritis yang negatif dan lebih kecil dari probabilitasnya.

Tabel 1.9
Hasil Pengukuran Validitas
Pernyataan-pernyataan Variabel Kesesuaian Pribadi dan Pekerjaan

PERNYATAAN	r HITUNG	NILAI KRITIS	PROBABILITAS	KETERANGAN
1	0,657	0,445	0,023	Sahih
2	0,705	0,534	0,007	Sahih
3	0,810	0,638	0,001	Sahih
4	0,847	0,610	0,002	Sahih

Sumber: Lampiran E

Tabel 1.9 mencerminkan hasil perhitungan validasi pernyataan variabel kesesuaian pribadi dan pekerjaan. Pernyataan tersebut disusun berdasarkan pernyataan nomor 1 sampai 4 pada lembar kuesioner. Dari hasil validasi dinyatakan bahwa seluruh butir sah.

Tabel 1.10
Hasil Pengukuran Validitas
Pernyataan-pernyataan Variabel Loyalitas Karyawan Untuk Tetap Bekerja
Pada SKH Radar Jogja

PERNYATAAN	r HITUNG	NILAI KRITIS	PROBABILITAS	KETERANGAN
1	0,656	0,521	0,009	Sahih
2	0,859	0,816	0,000	Sahih
3	0,760	0,702	0,000	Sahih
4	0,917	0,895	0,000	Sahih
5	0,906	0,886	0,000	Sahih
6	0,542	0,422	0,030	Sahih
7	0,840	0,773	0,000	Sahih
8	0,634	0,516	0,009	Sahih
9	0,685	0,601	0,005	Sahih
10	0,299	0,196	0,293	Gugur
11	0,458	0,396	0,040	Sahih

Sumber: Lampiran E

Pada Tabel 1.10 dapat diketahui hasil perhitungan validasi pernyataan variabel loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada SKH Radar Jogja. Pernyataan tersebut disusun berdasarkan pernyataan nomor 1 sampai 11 pada

lembar kuesioner. Dari hasil validasi dinyatakan bahwa 10 butir sah dan 1 butir gugur yaitu pernyataan nomor 10.

Rangkuman variabel kerja yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dan pekerjaan berjumlah 38 pernyataan, setelah melalui perhitungan validasi dengan program SPS edisi Soetrisno Hadi dan Yuni Pamardiningsih didapatkan hasil 35 pernyataan yang sah dan 3 pernyataan gugur. Maka terjadi perubahan pada susunan nomor pernyataan yang tercantum pada lembar kuesioner.

Tabel 1.11
Distribusi Pernyataan Setelah Uji Validitas
Dan Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Kategori Pernyataan		Jumlah
	Favorabel	Unfavorabel	
Kerja yang secara mental menantang (X1)	1,2,3	4	4
Ganjaran yang pantas (X2)	1,2,3,4,5	-	5
Kondisi kerja yang mendukung (X3)	1,2,3,4,5,6,7	-	7
Rekan sekerja yang memndukung (X4)	1,2,3,4,5	-	5
Kesesuaian pribadi dan pekerjaan (X5)	1,2,3	4	4
Loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada SKH Radar Jogja (Y)	2,3,4,5,6,9,10	1,7,8	10
Total Butir			35

Sumber: Data Primer diolah

2. Uji Reliabilitas Instrumen

Reliabilitas merupakan suatu alat ukur kestabilan hasil akhir. Sehingga bilamana alat ukur yang sama digunakan untuk menguji instrument yang sama akan menghasilkan data yang dapat dipercaya (*reliable*)

Untuk pengukuran reliabilitas instrument dalam penelitian ini digunakan formulasi koefisien Alpha³⁷:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{(\sigma)^2} \right]$$

Keterangan:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma b^2$ = jumlah varians butir

σ^2 = jumlah varians total

Berdasarkan uji reliabilitas instrumen dengan menggunakan program SPS edisi Soetrisno Hadi dan Yuni Parmadiningsih dihasilkan data seperti yang terlampir pada lampiran B. Pengukuran reliabilitas instrumen dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel. Jika nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel (r hitung $>$ r tabel), maka pernyataan dianggap reliabel. Dan jika r hitung lebih kecil dari r tabel (r hitung $<$ r nilai tabel), maka

³⁷ Saifuddin Azwar, *Reliabilitas dan Validitas*, loc.cit. hal. 68.

pernyataan tersebut dianggap tidak reliabel. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 1.12.

Tabel 1.12
Pengujian Reliabilitas
Faktor Kepuasan Kerja (X) dan Loyalitas Karyawan (Y)

FAKTOR	r HITUNG	Nilai r Tabel	STATUS
Kerja yang secara mental menantang	0,764	0,222	Andal
Ganjaran yang pantas	0,767	0,222	Andal
Kondisi kerja yang mendukung	0,799	0,222	Andal
Rekan sekerja yang mendukung	0,782	0,222	Andal
Kesuaian pribadi dan pekerjaan	0,744	0,222	Andal
Loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada SKH Radar Jogja	0,887	0,222	Andal

Sumber: Lampiran E

Dari paparan tabel 1.12 didapatkan keterangan bahwa variabel faktor kepuasan kerja (X) yang terdiri dari kerja yang secara menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi dan pekerjaan serta loyalitas karyawan (Y) andal. Hal ini menunjukkan bahwa alat ukur tersebut dapat digunakan untuk meneliti data sama pada kondisi relatif dengan kemungkinan hasil dapat dipercaya.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kerja

Faktor Pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Aktivitas dalam kerja mengandung unsur suatu kegiatan sosial, menghasilkan sesuatu dan pada akhirnya bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Namun demikian dibalik tujuan yang tidak langsung tersebut, orang bekerja untuk mendapatkan imbalan hasil kerja dengan menerima upah atau gaji dari hasil kerjanya. Jadi pada hakekatnya orang bekerja, tidak saja untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi juga bertujuan untuk mencapai taraf hidup yang lebih baik.

Menurut Mc. Gregor¹, seseorang itu bekerja karena bekerja itu merupakan kondisi bawaan seperti bermain atau beristirahat, untuk aktif dan mengerjakan sesuatu. Kemudian Smith dan Wekeley, menambahkan dengan teorinya yang menyatukan bahwa seseorang didorong untuk beraktivitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sekarang. Sedangkan pendapat Gilmer, bahwa bekerja itu merupakan proses fisik maupun mental manusia dalam mencapai tujuannya.

¹ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, Liberty, Yogyakarta, 1987, hal 46

Dapat disimpulkan bahwa bekerja adalah aktivitas manusia baik fisik maupun mental yang dasarnya adalah bawaan dan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan kepuasan.

B. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

Mengenai batasan atau definisi kepuasan kerja belum ada keseragaman. Walaupun demikian sebenarnya tidaklah terdapat perbedaan yang prinsipil. Beberapa definisi kepuasan kerja diantaranya sebagai berikut²:

a) Wexley dan Yukl (1977)

Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

b) Hoppeck

Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

² ibid, hal 105

c) Tiffin (1958)

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

d) Blum (1956)

Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu di luar kerjanya.

e) Hani Handoko³

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

f) Robbins⁴

Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Dapat diambil batasan yang sederhana dan operasional, yaitu kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, yang berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja semacam ini melihat kepuasan kerja sebagai hasil interaksi manusia dengan lingkungan kerjanya.

³ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta, edisi 2, hal 193

⁴ Robbins, *Perilaku Organisasi*, Prentice-Hall, Newjersey, 1996, hal 181

2. Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1977) teori-teori tentang kepuasan kerja dibagi menjadi tiga macam yaitu discrepancy theory, equity theory, two factor theory⁵.

a. *Discrepancy theory.*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter (1961). Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (*difference between how much of something there should be and how much there "is now"*). Kemudian Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, needs atau values*) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Apabila yang didapat ternyata lebih besar dari pada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *positive discrepancy*. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum sehingga menjadi *negative discrepancy*, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

⁵ Moh . As`ad, op.cit, hal 106

b. *Equity theory*.

Menurut teori *Equity* yang dikembangkan oleh Stacy Adam dikatakan bahwa puas atau tidak puasnya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak dalam situasi kerja⁶. Perasaan adil atau tidak atas situasi, diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain. Menurut teori ini ada tiga elemen *equity* yaitu : *input*, *outcomes* dan *comparison person*. *Input* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya misalnya pendidikan, ketrampilan, usaha yang dikeluarkan, jumlah jam kerja dan lain sebagainya. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil pekerjaannya seperti gaji, simbol status, penghargaan, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri, fasilitas-fasilitas yang diterima dari perusahaan dan lain-lain. *Comparison Person* (orang pembanding) adalah orang lain yang digunakan sebagai pembanding ini dapat berasal dari perusahaan yang sama atau dari tempat lain, atau dapat pula dengan dirinya sendiri pada masa lampau. Menurut teori *equity* setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-outcomes* dirinya dengan *input-outcomes* orang lain. Bila perbandingan *input-outcomes* dirasa cukup adil (*equity*), akan menimbulkan kepuasan. Bila perbandingan dirasa tidak

⁶ Robbins, op cit, hal. 211-214.

adil namun menguntungkan (*over comparison inequity*) maka dapat menimbulkan kepuasan dan bisa pula tidak. Sebaliknya bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan (*under comparison inequity*) maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

c. Two factor theory.

Herzberg dalam *two factor theory* menyebutkan situasi-situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfier* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factor*⁷. *Satisfiers* (motivator) adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikan sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi kerja, pengenalan dan pengetahuan tentang pekerjaan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan diri. Dikatakannya bahwa hadimya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Cara untuk meningkatkan kepuasan menurut teori ini hanya dengan memperbaiki faktor-faktor atau situasi dari kelompok *satisfiers*. *Dissatisfiers* (*hygiene factor*) adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, terdiri dari kebijaksanaan perusahaan dan administrasi, teknik pengawasan, upah, keamanan kerja dan status. Perbaikan terhadap situasi ini akan

⁷ Robbins, *op cit*, hal.201-204.

mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan kerja karena bukan sumber kepuasan kerja.

3. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) sebagai berikut⁸:

- a) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Berbeda dengan pendapat Blum ada pendapat lain dari Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut⁹:

- a) Kesempatan untuk maju

⁸ Moh. As'ad, op cit, hal 115

⁹ Moh. As'ad, op cit, hal. 116

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b) Keamanan kerja

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidak-puasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d) Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

e) Pengawasan (Supervisi)

Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya.

f) Faktor intrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada pada pekerjaan masyarakat ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g) Kondisi kerja

Termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin, dan tempat parkir.

h) Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

i) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Vroom¹⁰, ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu :

a. Gaya supervisi atau kepemimpinan

¹⁰ Alo Liliweri, *Sosiologi Organisasi*, hal 331.

Di sini dijelaskan bahwa kepuasan kerja menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh penerapan gaya-gaya kepemimpinan atau supervisi tertentu.

b. Tantangan dan daya tarik intrinsik atas pekerjaan.

Di sini dijelaskan bahwa semakin tinggi pendidikan seseorang, dia makin mengharapkan pekerjaan yang penuh dengan tantangan agar pekerjaan itu memuaskan motivasi kerjanya.

c. Kohesi kelompok kerja

Di sini dijelaskan bahwa para karyawan dari sebuah organisasi harus memiliki dan merasa adanya jalinan hubungan yang harmonis di antara mereka. Karyawan harus merasa aman apabila dia berada di tengah-tengah orang lain.

d. Kelebihan kerja dan tekanan

Makna kelebihan kerja dan tekanan kerja dapat diartikan dengan jumlah beban pekerjaan yang dialokasikan kepada karyawan yang dibandingkan dengan penetapan tugas dan fungsi, waktu, biaya yang tersedia.

e. Prestise kerja dan status

Kedua faktor ini menunjukkan bahwa orang yang mempunyai kedudukan lebih tinggi dan pekerjaan yang lebih baik cenderung dianggap lebih tinggi dan lebih prestisenya dalam masyarakat.

Akibatnya dia merasa puas dan akan bekerja lebih sungguh-sungguh dari orang yang berkedudukan lebih rendah.

f. Struktur ganjaran atau kompensasi

Setiap organisasi mempunyai aturan tentang struktur ganjaran atau kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

g. Partisipasi dalam pengambilan keputusan

Partisipasi dalam pengambilan keputusan adalah sejauh mana para pemimpin organisasi melibatkan karyawan yang karena status dan kedudukan harus diikutsertakan untuk mengambil keputusan.

Menurut Harold E. Burt¹¹ faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
 - a. Hubungan antara manajer dengan karyawan.
 - b. Kondisi kerja.
 - c. Hubungan sosial diantara karyawan.
2. Faktor individuil, yaitu berhubungan dengan:
 - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya.
 - b. Jenis kelamin.
3. Faktor-faktor luar, yang berhubungan dengan:
 - a. Keadaan keluarga karyawan.
 - b. Pendidikan

¹¹ Ibid, hal 113

Sedangkan menurut Caugemi dan Claypool (1978)¹¹, hal-hal yang menyebabkan rasa puas antara lain :

- a. Prestasi
- b. Penghargaan
- c. Kenaikan jabatan
- d. Pujian

Dan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah :

- a. Kebijaksanaan perusahaan.
- b. Supervisi
- c. Kondisi kerja
- d. Gaji

Sedangkan menurut Robbins ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu¹²:

1. Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan pekerjaan mereka.

¹¹ ibid, hal 117

¹² Robbins, Op cit, hal 181

2. Ganjaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijaksanaan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, layak dan segaris dengan pengharapan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya dan merepotkan.

4. Rekan sekerja yang mendukung.

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menciptakan kepuasan kerja yang meningkat.

5. Kesesuaian pribadi dan pekerjaan.

Orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ini ternyata pengukurannya sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistiknya maupun pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini bisa melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket ataupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Kalau menggunakan tanya jawab (*interview*) sebagai alatnya maka pada karyawan diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan. Cara yang lain adalah dengan mengati sikap dantingkah laku orang tersebut. Dasar asumsi dari aspek-aspek pekerjaan adalah hanya orangnya sendirilah yang paling tahu persis bagaimana perasaannya terhadap pekerjaan, dan jenis ini yang sering di pakai banyak orang. Akan tetapi untuk jenis ini ternyata banyak pula variasinya. Ada yang menggunakan pertanyaan langsung terhadap perasaan orang, ada pula yang memakai pertanyaan tidak langsung. Survei kepuasan kerja adalah prosedur yang diterapkan untuk menghimpun perasaan karyawan tentang pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Beberapa alat ukur yang banyak digunakan dalam mengukur kepuasan kerja adalah MSQ (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*), PSQ (*Pay Satisfaction Questionnaire*), JDI (*Job Descriptive Index*)¹³. MSQ yaitu menggunakan skala tingkatan yang dalam pengukurannya setiap karyawan mengindikasikan apakah mereka merasa

¹³ Jerald Greenberg dan Robert.A. Baron, *Behavior in Organization*, PranticeHall, Newjersey, 1997, hal. 173.

puas dengan berbagai aspek dari pekerjaan mereka seperti upah, kesempatan untuk berkembang, otonomi, dan kebijaksanaan perusahaan. Semakin tinggi skor semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. PSQ adalah Kuesioner yang menilai kepuasan kerja karyawan dari berbagai aspek yang menyangkut upah mereka seperti kenaikan gaji, tunjangan, tingkat upah dan sistem upah. JDI merupakan skala tingkatan kepuasan kerja karyawan yang setiap karyawan menilai apakah tiap-tiap aspek pekerjaan mereka, dalam JDI ada lima aspek pekerjaan yang dinilai yaitu upah, tugas pekerjaan, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

5. Pengaruh Sosial Biologis terhadap Kepuasan Kerja

Berbagai faktor sosial dan biologis seperti latar belakang budaya atau suku bangsa, pola berpikir kedaerahan atau yang lebih luas dari itu, usia dan jenis kelamin, tentu mempengaruhi persepsi seseorang mengenai kepuasan kerja. Namun sampai sekarang masih sangat sedikit penjelasan mengenai sifat dan tingkat pengaruh itu. Kita bisa saja berspekulasi, atau membuat hipotesis, mengenai pengaruh etika kerja atau terhadap sikap orang mengenai kepuasan kerja atau terhadap perbedaan jenis kelamin. Tetapi, dari situ masih sangat sedikit pengetahuan yang dapat kita gali. Oleh karena itu perlu dipertimbangkan mengenai tingkat perbedaan dalam hal kebudayaan, etika kerja, jenis kelamin dan usia, di mana dapat mempengaruhi persepsi seseorang mengenai kepuasan dan ketidakpuasan kerja, dan bagaimana perbedaan-perbedaan ini, kalau memang dapat ditunjukkan dapat

mempengaruhi, misalnya, program-program pemanusiaan pekerjaan atau langkah-langkah lain yang direncanakan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

C. LOYALITAS

1. Pengertian Loyalitas

Bila di masa lalu loyalitas sekedar diukur secara kuantitatif dari berapa lama seseorang mengabdikan diri di suatu perusahaan, ukuran loyalitas kini bergeser ke arah yang lebih kualitatif: komitmen. Menurut Malayu Hasibuan, Kesetiaan atau loyalitas karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan untuk menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab¹⁴. Menurut Indayati Oetomo, loyalitas adalah *sense of responsibility*, bukan hanya tanggung jawab saja tetapi juga perasaan yang lebih dari pada tanggung jawab, yaitu rasa memiliki (*sense of belonging*)¹⁵. Jika seorang karyawan menjalankan perintah atasan, itu bukan berarti sebagai orang *yes man*, tetapi dia juga dapat memberikan masukan untuk perusahaan, apa yang terbaik bagi perusahaan. Dalam hal ini karyawan bersikap proaktif. Dan Menurut Wignoyo Soebroto loyalitas karyawan terhadap perusahaan memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan

¹⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal 94.

¹⁵ Indayati Oetomo, "Loyalitas Pada Perusahaan", *Tips Etika*. Diambil 20 Mei 2003, dari <http://yahoo.com>

mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun¹⁶. Kesiapan pegawai untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja. Loyalitas pada saat ini didefinisi ulang menjadi komitmen, yaitu sejauh mana karyawan *committed* terhadap pekerjaannya¹⁷. Karyawan tidak hanya sekedar bergabung di perusahaan secara fisik, tetapi pikiran dan perhatian serta dedikasinya juga tercurah untuk perusahaan. Loyalitas di sini bukan hanya mengerjakan kewajibannya sesuai dengan yang tertera di dalam uraian tugas (*job description*)-nya, melainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik bagi perusahaan.

2. Teori-Teori Loyalitas

Jika seseorang karyawan yang memiliki posisi yang tinggi dalam suatu perusahaan keluar, berarti naiknya biaya perekrutan, seleksi dan pelatihan. Suatu taksiran yang konservatif menyatakan bahwa setiap keluarnya seorang karyawan, maka perusahaan akan mengalami kerugian sekitar \$ 15000¹⁸.

Itu juga dapat berarti suatu gangguan dalam jalannya suatu organisasi secara efisien bila personil yang berpengalaman dan berpengetahuan keluar

¹⁶ Wignoyo Soebroto, "Loyalitas". Diambil 20 Mei 2003, dari <http://google.com>

¹⁷ Harmanto Edy Djatmiko (2000), "Mereka Butuh Jihad-Jihad Baru", *Swa Sembada*, no. 16, 10-23 Agustus, hal. 25.

¹⁸ Robbins, Op cit, hal. 25.

dan penggantinya harus ditemukan dan disiapkan untuk mengambil posisi yang ditinggalkan karyawan yang terdahulu. Oleh sebab itu betapa pentingnya perusahaan dalam mempertahankan karyawan-karyawannya, khususnya karyawan-karyawan yang unggul, yang bersedia memberikan kontribusi yang terbaik untuk perusahaan. Karena begitu banyak perusahaan yang membutuhkan karyawan yang semacam ini, nilai mereka menjadi amat tinggi, mereka mudah pindah dari perusahaan yang satu ke perusahaan yang lain. Mereka bisa memilih perusahaan mana yang berani membayar lebih tinggi dan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Hal ini khususnya terjadi pada generasi muda. Oleh sebab itu loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan harus selalu dijaga.

Abbas J. Ali juga berpendapat loyalitas merupakan akar permasalahan dan konflik antara manajer dengan bawahan¹⁹. Para atasan mempersepsikan loyalitas bawahan jika para bawahan bersikap sebagai berikut²⁰ :

1. Mematuhi semua perintah yang diberikan.
2. Bekerja keras untuk memenuhi dan menyelesaikan tugas-tugas mereka.
3. Menyelesaikan seluruh tugas mereka dengan sukses.

¹⁹ Abbas J. Ali et al, (1993), *Work Loyalty and Individualism in the United States and Canada*, International Journal of Manpower, hal 58.

²⁰ Abbas J. Ali et al, op cit, hal. 63.

4. Melindungi atasan dan tidak menjatuhkan atasan (menikam dari belakang).
5. Menghormati atasan.
6. Jika atasan berbuat kesalahan, mereka berusaha mengingatkannya.
7. Memperhatikan norma-norma dan nilai-nilai kerja.
8. Memiliki komitmen terhadap perusahaan.

Kenyataannya loyalitas merupakan kondisi yang penting untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Abbas.J.Ali mengungkapkan bahwa loyalitas karyawan dapat dilihat dari²¹:

1. Keterikatan yang erat dengan perusahaan meskipun perusahaan sedang mengalami situasi yang sulit.
2. Kesiediaan untuk berusaha dengan seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Berperilaku positif dengan rekan sekerja mereka .
4. Mudah menerima dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi.
5. Memiliki tingkat absen yang rendah.

Dari survei yang dilakukan oleh AMI persepsi tentang loyalitas dapat dilihat dari sebagai berikut²²:

1. Karyawan memberikan gagasan /ide/masukan secara maksimal.

²¹ Abbas J. Ali et al, op cit, hal. 58-59.

²² Swa Sembada, op cit, hal. 30.

2. Memberikan seluruh kemampuan.
3. Senantiasa memperbaiki citra perusahaan.
4. Menyeimbangkan antara yang didapatkan dari perusahaan dengan yang diberikan kepada perusahaan.
5. Bekerja selama mungkin.

David Drenan mengungkapkan ada 5 faktor yang harus dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan untuk menciptakan loyalitas pada diri karyawan, yaitu²³:

1. Menciptakan tujuan yang jelas serta berkomitmen mewujudkannya.
2. Membangun komunikasi yang jelas, bervisi dan konstan.
3. Melatih dan melatih ulang karyawan.
4. Memberi kepercayaan kepada karyawan untuk melakukan hal yang benar.
5. Berbagi keuntungan finansial.

Sedangkan, menurut Victor Vroom, loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja dapat terjadi jika²⁴:

1. Percaya bahwa mereka dapat bertahan.
2. Percaya jika mereka bertahan akan menerima imbalan.

²³ Swa Sembada, op cit, hal. 33.

²⁴ Kanungo dan Mendoca, Loc cit.

3. Mereka menghargai hasil tersebut, dengan kata lain motivasi mereka untuk tetap bertahan di perusahaan dengan mengharapkan memperoleh imbalan hasil.

Keamanan kerja yang merupakan perasaan bahwa perusahaan tidak akan mengeluarkan karyawan dari pekerjaannya hanya menghasilkan loyalitas karyawan pada tingkat yang rendah. Para karyawan juga membutuhkan promosi, penghargaan, kesempatan untuk berkembang, dan lain-lain yang dapat menimbulkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berimbas pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja.

3. Pengukuran Loyalitas

AMI (*Asia Market Intelligence*) dalam mengukur karyawan yang memiliki loyalitas dan komitmen terhadap perusahaannya dengan tolok ukur sebagai berikut²⁵:

1. Karyawan tersebut berada di suatu perusahaan tertentu.
2. Karyawan mengenal seluk-beluk bisnis tersebut maupun pelanggannya dengan baik, sehingga menjadi lebih produktif.
3. Karyawan turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan perusahaan .
4. Karyawan merupakan aset tak berwujud (*intangible*) yang tidak dapat ditiru pesaing.

²⁵ Swa Sembada, op cit, hal.28.

5. Karyawan mempromosikan perusahaan tempat dia bekerja baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat kerja yang ideal, maupun keunggulan kinerja dan masa depannya.

Selain itu, tolok ukur loyalitas karyawan untuk tetap bekerja pada perusahaan menurut Victor Vroom juga dapat dilihat dari²⁶:

1. Karyawan bekerja dengan sungguh-sungguh.
2. Karyawan tidak mempunyai keinginan untuk pindah kerja.
3. Tingkat kehadiran karyawan tinggi.

D. HUBUNGAN ANTARA KEPUASAN KERJA DENGAN LOYALITAS

Rendahnya kepuasan kerja akan menimbulkan produktivitas yang rendah, tingkat absensi yang tinggi bahkan keluarnya karyawan dari perusahaan. Menurut SP.Siagian, ketidakpuasan karyawan dapat dilihat dengan terjadinya hal-hal seperti ²⁷:

1. Perputaran tenaga kerja yang tinggi.
2. Sering terjadi pertikaian perburuhan yang dapat mengakibatkan pemogokan.
3. Banyak karyawan yang tidak masuk kerja dan datang terlambat.
4. Moral kerja yang rendah, seperti malas bekerja.
5. Apatisme.

²⁶ Kanungo dan Mendoca, *Compensation*, Butterwoods, 1992, hal 170.

²⁷ Moh. As'ad, *Psikologi Industri*, Lembaga Majemen AMP YKPN, Jogjakarta, 1978, hal. 67.

Karyawan yang terpuaskan mempunyai tingkat keluar yang lebih rendah. Para karyawan yang lebih puas kemungkinan besar lebih lama bertahan di perusahaan tempat mereka bekerja, sedangkan para karyawan yang kurang puas biasanya menunjukkan tingkat pergantian yang tinggi. Mereka lebih cenderung mencari sesuatu yang lebih hijau ditempat lain dan meninggalkan perusahaan mereka, meskipun rekan kerja mereka yang lebih puas tetap tinggal di situ. Banyak kerugian yang akan dialami perusahaan jika ditinggalkan karyawan, terutama karyawan yang produktif dan unggul. Kerugian-kerugian tersebut antara lain²⁸:

1. *Turnover* karyawan yang tinggi seringkali merepotkan karyawan lainnya maupun para pelanggan; karyawan yang mengundurkan diri selalu membawa serta pengetahuan yang telah diperolehnya. Kesenjangan yang terjadi ini akan menyulitkan perusahaan dalam mewujudkan sasarannya, dan juga akan mengganggu proses pelayanan pelanggan.
2. Pergantian karyawan menimbulkan biaya. Biaya pergantian seorang karyawan diperkirakan mencapai lebih dari dua kali gaji setahun (bahkan akan lebih besar lagi, bila karyawan yang keluar tersebut adalah manajer menengah), dan biaya ini belum termasuk biaya pengetahuan yang hilang.
3. Merekrut karyawan memerlukan waktu dan upaya yang besar, yang sebagian akan terbuang sia-sia. Di sinipun perusahaan harus bersaing

²⁸ Wingfield dan Berry, *Mempertahankan Karyawan Unggul*, PPM, Jakarta, 2001, hal 3.

untuk mendapatkan karyawan yang bermutu, dan calon karyawan selalu menggunakan besarnya gaji dan benefit sebagai pertimbangan.

4. Mengembangkan karyawan baru agar mampu menjalankan tugas dengan baik perlu waktu lama. Dan sewaktu di perusahaan terjadi kekurangan karyawan, maka mau tidak mau manajemen perusahaan harus bekerja ekstra.
5. Pada banyak perusahaan, kehilangan karyawan menyebabkan efek domino (*domino effect*). Bila seorang karyawan keluar, karyawan lainnya juga akan terpicu mencari kesempatan di tempat lain. Padahal kesempatan baik terbuka di perusahaan, yaitu dengan keluarnya seorang karyawan tersebut, berarti karyawan lainnya berkesempatan untuk menggantikan posisi yang ditinggalkan karyawan yang keluar tersebut.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Dan Latar Belakang Berdirinya Radar Jogja

Radar Jogja merupakan produk harian Jawa Pos. Surat Kabar Jawa Pos berdiri 1 Juli 1945 dengan nama PT. Java Pos Concern Ltd. Surat kabar tertua di Jawa Timur ini didirikan oleh Soesono Tedjo (The Chung Sen). Pada masa perjuangan, Jawa Pos atau PT Java Pos Concern Ltd pernah membeli harian berbahasa Belanda pada tahun 1945 bernama "*De Drye Pers*". Namun harian ini tidak bertahan lama sebab pada peristiwa Trikora, "*De Dyre Pers*" dilarang terbit. Kemudian harian ini menggunakan bahasa Inggris dan namanya pun diganti menjadi "*Indonesian Daily News*". Sebelumnya pada Tahun 1950 PT *Java Pos Concern Ltd* juga menerbitkan harian berbahasa Cina bernama "*Huan Chuau Wen*", oplahnya terbit hanya 1000 eksemplar. Namun setelah peristiwa G 30 S PKI, penerbit harian itu dilarang.

Jawa Pos pernah mengalami kejayaan pada tahun 1960 sampai 1970 dengan oplah mencapai 70.000 eksemplar. Kemudian perjalanan Jawa Pos kembali ke masa surut, hingga pada tahun 1982 oplah menurun lagi sampai 7000 eksemplar. Soesono Tedjo cepat-cepat mengambil langkah dengan menjual saham harian Jawa Pos pada PT Grafitti Pers yang merupakan induk majalah Tempo, yang saat itu belum mempunyai