ISSN : 1410 - 9018

SINERGI
KAJIAN BISNIS DAN MANAJEMEN
Vol. 7 No. 2, 2005
Hal. 53 - 67

PENGARUH SISTIM PENGGAJIAN, KINERJA DAN SENIORITAS TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PERTAMINA UP IV CILACAP

Ibnu Biat Suhartoto
Alumni Program Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia

Zulian Yamit
Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan, pertama untuk mengetahui adakah pengaruh sistim penggajian, kinerja dan senioritas secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap; kedua, mengetahui adakah pengaruh sistim penggajian, kinerja dan senioritas secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap; dan ketiga, mengetahui faktor manakah di antara sistim penggajian, kinerja dan senioritas yang memiliki pengaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.

Hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut pertama, faktor-faktor sistem penggajian, kinerja dan senioritas secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap. Kedua, faktor sistem penggajian dan kinerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap. Ketiga, faktor senioritas secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap. Dan keempat, faktor kinerja berpengaruh signifikan dan dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.

Keywords: *sistem penggajian, kinerja, senioritas, kepuasan kerja*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Sebelum tiga tahun terakhir ini sistim penggajian di Pertamina berbasis pada senioritas. Lamanya waktu seseorang bekerja di suatu perusahaan disebut senioritas. Apabila gaji didasarkan pada senioritas, maka kenaikan-kenaikan gaji semata-mata tergantung pada lamanya dinas pada perusahaan tersebut. Meskipun faktor lain misal kinerja juga dilibatkan dalam penentuan kenaikan gaji, namun bobotnya sangat kecil. Penggajian berbasis senioritas ini untuk sebagian karyawan dianggap obyektif sebab masa kerja adalah sesuatu yang pasti dan tidak bisa direkayasa. Namun dampak sistim itu bagi karyawan akan melemahkan persaingan karena penghargaan terhadap kinerja kurang mendapat perhatian, ini semua akan berdampak kepada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Dalam waktu dekat monopoli pengadaan Bahan Bakar Minyak (BBM) akan dicabut sehingga persaingan industri migas akan menjadi lebih ketat. Untuk mengantisipasi hal tersebut Direksi Pertamina mengeluarkan kebijakan berupa perubahan sistim penggajian berbasis senioritas menjadi berbasis kinerja.

Perbedaan kinerja (*performance*) sudah barang tentu merupakan alasan yang paling masuk akal dan diterima baik untuk jumlah gaji yang berbeda. Sebagian besar karyawan menerima prinsip bahwa karya-

wan yang menghasilkan lebih (produktif) sudah selayaknya menerima gaji yang lebih tinggi. Prinsip gaji berdasarkan kinerja ini sangat kuat/disukai di antara karyawan yang menganut etika kerja. Dampak positif akan menaikkan kinerja karyawan, secara otomatis pula akan mengoptimalkan kinerja perusahaan, untuk itulah penulis melakukan penelitian.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh sistim penggajian, kinerja karyawan dan senioritas secara bersama-sama maupun secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian Terdahulu

Kajian pustaka ini dilakukan untuk mengkaji penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, untuk melihat kesamaan dan perbedaan yang akan dilakukan. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berhasil dikumpulkan sebagai berikut: Machfudz (1998) yang meneliti "Hubungan antara kepuasan kerja dan faktor-faktornya dengan sikap disiplin kerja pegawai di Pemerintah Kota Administrasi Cilacap Kabupaten Daerah Tingkat II Cilacap" mendapatkan kesimpulan bahwa kepuasan kerja ditinjau dari masing-masing faktor menunjukkan bahwa terhadap faktor penggunaan waktu dalam disiplin kerja tidak terdapat hubungan yang signifikan. Widyatmoko (1998) melakukan penelitian tentang sikap terhadap penilaian kinerja hubungannya dengan semangat kerja di Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Cilacap. Hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa semakin positif sikap terhadap penilaian kinerja maka akan semakin tinggi semangat kerjanya. Kasidi (1997) juga melakukan penelitian sejenis, yaitu "Hubungan antara kepuasan kerja terhadap motivasi kerja ditinjau dari jenis kelamin pada pegawai Dinas Pendapatan Daerah (Dipenda) Kabupaten Dati II Sukoharjo". Kasidi menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja pegawai dengan motivasi kerjanya serta tingkat motivasi dan kepuasan kerja pegawai baik pegawai laki-laki maupun perempuan di lingkungan Kabupaten Dati II Sukoharjo tergolong tinggi/baik.

LANDASAN TEORI

Pengertian Kepuasan Kerja

Banyak yang mendefinisikan tentang kepuasan kerja, di sini penulis ambil menurut Tiffin, 1958, dalam Handoko (1992) mengatakan: "Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan karyawan dan sesama karyawan".

Teori Kepuasan Kerja

Wexley & Yukl, 1977, dalam Moh. As'ad (1995) mengemukakan tiga teori tentang kepuasan kerja.

Teori Ketidaksesuaian

Seseorang akan merasakan kepuasan kerja apabila tidak ada perbedaan antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan, dalam hal ini batas minimal kebutuhan telah terpenuhi. Jika kebutuhannya telah terpenuhi di atas batas minimal, maka seseorang akan merasa lebih puas. Sebaliknya bila batas minimal kebutuhannya tidak terpenuhi, maka seseorang akan merasakan ketidakpuasan kerja.

Teori Keadilan

Seseorang merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi yang dialami dalam pekerjaan. Perasaan adil atau tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang dinilai sekelas, jabatan sama dan masa kerja sama. Jika perbandingan itu dianggap cukup adil maka ia merasa puas.

Teori Dua Faktor

Pada dasarnya kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan bukan merupakan dua titik yang berlawanan dengan satu titik netral pada pusatnya, seperti pandangan teori sikap kerja konvensional, tetapi dua titik yang berbeda. Salah satu faktor ketidakpuasan tidak bisa mengubah menjadi kepuasan, tetapi hanya mengurangi ketidakpuasan.

Dalam penelitian ini teori yang dipakai untuk melandasi pengukuran kepuasan kerja karyawan adalah teori dua faktor yang dikemukakan pertama kali oleh Herzberg.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Teori dua faktor dari Herzberg menyediakan kerangka yang lebih eksplisit daripada kerangka kebutuhan Maslow, khususnya spesifikasi dari kebutuhan yang dapat dipuaskan oleh performa pekerjaan.

Kondisi Sekitar Tugas

Kondisi sekitar tugas merupakan prasyarat penting bagi kepuasan kerja. Dimensi sekitar tugas meliputi antara lain: kebijakan, hubungan antar pegawai, sistim penggajian dan kondisi tempat kerja.

Kondisi Pekerjaan

Kondisi pekerjaan itu sendiri sering dinamakan faktor motivator, yang meliputi antara lain: pengakuan atas prestasi kerja, menarik tidaknya pekerjaan dan menantang tidaknya pekerjaan dalam hubungannya dengan kemampuan.

Banyak orang beranggapan bahwa gaji merupakan faktor utama untuk timbulnya kepuasan kerja, sampai batas tertentu pernyataan ini dapat diterima. Tetapi kalau karyawan sudah dapat memenuhi kebutuhan pokoknya secara wajar maka gaji bukan lagi sebagai faktor utama kepuasan kerja.

Kompensasi dan Kepuasan

Kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Kompensasi membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya dan memperoleh, memelihara dan mempertahan-kan tenaga kerja yang produktif. Salah satu tujuannya adalah memotivasi para karyawan meskipun terdapat keragaman nilai yang melekat pada individu-individu atas paket imbalan tersebut. Nilai-nilai individu tersebut dapat berubah-ubah sepanjang masa.

Kompensasi karyawan adalah biaya pokok dalam menjalankan roda perusahaan dan dapat menentukan daya saing barang atau jasa perusahaan. Peraturan pemerintah, biaya hidup dan keragaman wilayah geografis menjadi pertimbangan atau mempengaruhi sistim kompensasi.

Pemberian kompensasi merupakan fungsi strategik sumber daya manusia yang mempunyai pengaruh signifikan atas fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya. Kompensasi finansial juga mempengaruhi keseluruhan strategi organisasi karena mempunyai pengaruh kuat atas kepuasan kerja, produktivitas dan proses lainnya di dalam sebuah organisasi.

Kepuasan adalah istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan terhadap gaji mengacu pada sikap suka dan tidak suka terhadap sistim kompensasi organisasi atau perusahaan. Lawler (1990) menciptakan sebuah model berdasar teori ekuitas yang menjelaskan sebab-sebab kepuasan dan ketidakpuasan gaji. Perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan atau ketidakpuasan gaji. Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya adalah setara, maka terdapat kepuasan gaji. Apabila model ini dipakai sebagai pengukuran kepuasan maka sistim penggajian berdasar senioritas mudah tercipta kepuasan. Sistim senioritas yang mengutamakan lamanya dinas atau masa kerja di suatu organisasi, seseorang akan dengan mudah menduga berapa yang diterima orang lain. Ini disebabkan oleh lebih terbukanya informasi, sebab apabila se-

seorang yang golongan, masa kerja dan tanggungan keluarganya sama, maka gaji yang diterima akan relatif sama (ekuitas), meskipun kinerjanya berbeda sebab pengaruh kinerja tidak signifikan.

Motivasi dan Kompensasi

Untuk mengurangi kekacauan di dalam istilah atau pengertian, alangkah baiknya terlebih dahulu diberikan pengertian arti dari kata: motif, motivasi dan motivasi kerja (Manullang, M. dan Marihot A.M.H. Manullang, 2001: 165). Motif adalah tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Motivasi berarti pemberian motif atau keadaan atau hal yang menimbulkan dorongan. Motivasi bisa berarti faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dalam tulisan ini istilah motivasi dianggap motivasi kerja.

Biasanya organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan. Sebagai contoh, memberikan bonus kepada individu-individu yang menjual lebih banyak dibanding karyawan lain. Motivasi tidak bisa dipaksakan, imbalan bisa memotivasi sebagian karyawan namun belum tentu bisa memotivasi karyawan lainnya.

Karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik manakala mereka merasa bahwa imbalan yang diberikan didistribusikan secara adil, meliputi :

a. Adil eksternal diartikan sebagai tarif yang pantas dengan gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja eksternal untuk jenis pekerjaan yang serupa.
b. Adil internal diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal berkaitan dengan kemajemukan gaji di antara pekerja-pekerja yang berbeda dalam suatu perusahaan.
c. Keadilan individu diartikan sebagai individu-individu merasa diperlakukan secara wajar dibandingkan rekan sekerja lainnya.

Motivasi dan Kinerja

Karyawan mendambakan bahwa kinerja mereka berkorelasi dengan imbalan yang didapat dari perusahaan. Para karyawan menentukan penghargaan pada mereka mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima apabila kinerja tertentu dapat dicapai. Pengharapan ini menentukan tujuan dan kinerja di masa depan. Para karyawan yang mencapai tingkat kinerja yang dikehendaki mengharapkan tingkat kompensasi tertentu.

Jika karyawan melihat bahwa kerja keras mereka yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, maka mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus di masa depan. Oleh karena itu mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dengan harapan mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi pula. Sebaliknya, bilamana karyawan memperkirakan hubungan yang lemah di antar prestasi dan imbalan, maka mereka akan menentukan tujuan minimal guna mempertahankan pekerjaan mereka.

Kepuasan Kerja dan Gaji

Menurut teori pemenuhan, kepuasan dihasilkan jika kebutuhan seseorang dipenuhi. Di dalam konteks kerja, teori ini memprediksi bahwa karyawan yang menerima gaji yang dinilai secara positif lebih besar akan memenuhi kebutuhannya yang secara relatif lebih besar dan oleh karenanya akan lebih terpuaskan daripada seorang karyawan yang menerima gaji yang dinilai secara positif lebih kecil. Seringkali ditemukan bahwa dalil ini tidak merefleksikan realitas, umpamanya seorang karyawan suatu perusahaan merasa puas dengan gaji Rp 50 juta per tahun dan seorang karyawan lain di perusahaan yang sama merasa tidak puas

dengan gaji Rp 100 juta per tahun. Wawasan ke dalam keanehan ini disebabkan oleh karena ketidakcocokan antara apa yang telah diterima oleh seseorang dengan apa yang dipercaya orang tersebut seharusnya ia terima. Jadi karyawan dengan gaji Rp 50 juta per tahun merasa puas karena ia tidak memiliki satupun ketidakcocokan antara jumlah yang ia terima dengan jumlah yang seharusnya ia terima. Di lain pihak karyawan dengan gaji tahunan sebesar Rp 100 juta barangkali tidak puas karena ia menganggap ada ketidakcocokan antara gaji yang ia terima dengan gaji yang seharusnya ia terima.

Rasa keadilan atau ketidakadilan dihasilkan oleh persepsi individual atas rasio output-inputnya. Jika rasio ini dianggap sama atau setara maka ia puas dengan itu. Sebaliknya jika rasio dianggap tidak setara atau tidak adil, maka ia merasa tidak puas dengannya. Kesetaraan mengarah ke pemahaman akan kepuasan gaji karyawan sebesar Rp 50 juta per tahun dan ketidakpuasan gaji karyawan yang menerima Rp 100 juta per tahun. Lawler (1971) menyimpulkan bahwa kepuasan karyawan dengan gaji adalah perbedaan antara persepsinya dari sejumlah gaji yang diterima dengan persepsi sejumlah gaji yang seharusnya diterima, jika dua persepsi ini sama atau setara maka karyawan tersebut mengalami kepuasan gaji. Jika tidak, maka ia mengalami ketidakpuasan gaji.

Penilaian Kinerja dan Kepuasan Kerja

Metode penilaian kinerja karyawan dapat digunakan melalui pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam implementasinya tidak ada satupun metode yang paling sempurna.

Metode Berorientasi Masa Lalu

Pendekatan berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal kinerja yang telah terjadi mudah untuk diukur. Kelemahannya adalah kinerja tersebut tidak bisa diubah, karena memang sudah terjadi. Akan tetapi, manakala kinerja masa lalu dievaluasi, maka karyawan akan memperoleh umpan balik (*feedback*) yang dapat mengarahkan untuk upaya-upaya yang lebih baik.

Metode Berorientasi Masa Depan

Pendekatan berorientasi masa depan berfokus pada masa depan dengan mengevaluasi potensi karyawan atau merumuskan tujuan kinerja masa depan.

Sistim Penilaian Kinerja di Pertamina

Metode penilaian kinerja di Pertamina termasuk berorientasi masa depan. Pada awal tahun dibuat target yang harus dicapai oleh karyawan. Target kinerja ini untuk setahun ke depan menjadi value yang harus dicapai dengan segala upaya.

Penentuan target merupakan hasil negosiasi yang cukup ketat antara karyawan dan atasan/penilai. Target tersebut merupakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang harus dicapai, dan pada akhir tahun secara kumulatif dievaluasi pencapaiannya. Hasil evaluasi inilah yang dicatat sebagai nilai KPI.

Untuk mencapai target tersebut dinilai potensi karyawan yang selalu dimonitor. Pemantauan potensi ini meliputi: pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang ini semua tertuang pada nilai *performance* individu.

Gabungan nilai KPI dan *performance* individu ini yang akhirnya menjadi nilai kinerja/ukuran kinerja dari karyawan. Selain dimensi ukuran kinerja, dimensi sistim penilaian juga menjadi faktor yang menentukan kepercayaan para karyawan.

Penilaian bersifat transparan, ini dicapai dengan sistim yang menunjang. Penilaian harus dilakukan di depan karyawan yang dinilai. Apabila terjadi perbedaan, dilakukan diskusi ilmiah sehingga dicapai kesepakatan dan ditandatangani bersama.

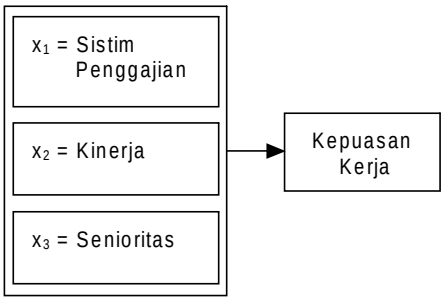
Penilaian bersifat sekuantitatif mungkin dengan model-model yang disetujui bersama. Selain itu atasan penilai ikut mengesahkan penilaian, ini dimaksudkan supaya tidak ada tekanan penilai kepada yang dinilai.

Konsep Penelitian

Sistim Penggajian, Kinerja, Senioritas dan Kepuasan Kerja

Kerangka pikir penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Gambar 1. Pola Pikir Pengaruh Sistim Penggajian, Kinerja dan Senioritas terhadap Kepuasan Kerja



Hipotesis Operasional

Dalam penelitian ini ingin diketahui adakah pengaruh dan seberapa besar pengaruhnya: sistim penggajian, kinerja karyawan dan senioritas terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari pola pikir yang dipakai, pengaruh variable: X_1 = sistim penggajian; X_2 = kinerja karyawan dan X_3 = senioritas, secara bersama-sama maupun individu terhadap kepuasan kerja (Y). Dapat dijelaskan juga perkiraan *performance* hipotesis secara parsial maupun bersama-sama.

METODE PENELITIAN

Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian yang ciri-cirinya akan diperkirakan. Berdasarkan pengertian tersebut, populasi dalam penelitin ini adalah karyawan tetap Pertamina UP IV Cilacap sebanyak 1804 orang yang nantinya mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel penelitian.

Penentuan Sampel Penelitian

Untuk menentukan besarnya sampel, ada berbagai cara. Dalam penelitian ini dipakai salah satu cara yang banyak dipakai dalam suatu penelitian, yaitu menurut Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

di mana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persen batas-batas kesalahan

Jumlah karyawan Pertamina UP IV (N) 1804 orang, dan e = 5%.

$$\text{Jumlah sampel (n)} = \frac{1804}{1 + 1804(0{,}05)^2}$$

n =327 orang ➔ diambil 335 orang

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Di Pertamina UP IV Cilacap jumlah populasinya tertentu dan relatif heterogen, supaya populasi tersebut menjadi homogen maka populasi dibagi menjadi sub populasi yang mana setiap sub populasi (fungsi) menjadi relatif homogen.

Populasi yang dianggap heterogen menurut karakteristik fungsinya terlebih dahulu dikelompokkan dalam beberapa sub populasi, sehingga tiap sub populasi yang ada memiliki anggota yang relatif homogen. Kemudian setiap sub populasi ini secara acak diambil sampelnya. Metode ini disebut "*Proportional Random Sampling*".

Untuk jumlah elemen setiap sub populasi yang berbeda, maka dicari dahulu sampel fraksinya (f), hasilnya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Proportional Random Sampling

No.	Sub. Populasi	Jml Elemen (E_i)	Nilai (f_i)	Sampel Diambil
1.	Kilang	915	0,507	170
2.	Pemeliharaan	365	0,202	68
3.	Engineering	61	0,304	11
4.	SIK	47	0,026	9
5.	LK – 3	52	0,029	10
6.	Ren Ekon	32	0,018	6
7.	Keuangan	57	0,032	11
8.	Jasrum	138	0,076	25
9.	Umum	88	0,049	16
10.	SDM	49	0,027	9
	Jumlah	N = 1804	1,000	n = 335

Metode Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuesioner kepada karyawan Pertamina UP IV Cilacap untuk menghindari adanya unsur psikologis dari responden terhadap penelitian ini, maka dilakukan hal-hal sebagai berikut:

- Dalam lembar jawaban tidak tercantum identitas pribadi yang mudah dilacak.
- Penyebaran tidak melewati struktur organisasi.
- Dalam pengantar kuesioner ada penjelasan yang menyatakan bahwa penelitian ini betul-betul untuk keperluan akademis dan tidak terkait dengan kedinasan.

Alat Analisa Data

Data yang diperoleh dari jawaban kuesioner para responden dilakukan *editing*, kemudian dilakukan proses tabulasi dan hasilnya disajikan dalam bentuk tabel. Data dari hasil tabulasi dalam bentuk tabel tersebut kemudian dianalisa secara deskriptif maupun secara statistik.

Regresi

Perkiraan pengaruh sistim penggajian, kinerja dan senioritas terhadap kepuasan kerja akan tergambar dalam rumus regresi:

$Y = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \varepsilon$

Di mana:

Y = kepuasan kerja
x_1 = sistim penggajian
x_2 = kinerja
x_3 = senioritas
b_0, b_1, b_2, dan b_3 = konstanta
ε = disturbance

Hipotesis statistik:

a. Sistim penggajian (x_1) dan kepuasan kerja (y)
   H_0 = Tidak ada pengaruh sistim penggajian terhadap kepuasan kerja.
   H_a = Ada pengaruh sistim penggajian terhadap kepuasan kerja.
   Dari uji t, apabila:
   $t_{tabel} < t_{hitung}$ → H_0 ditolak dan H_a diterima
   $t_{tabel} > t_{hitung}$ → H_0 diterima dan H_a ditolak
b. Kinerja (x2) dan kepuasan kerja (y)
   H_0 = Tidak ada pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja.
   H_a = Ada pengaruh kinerja terhadap kepuasan kerja.
   Dari uji t, apabila:
   $t_{tabel} < t_{hitung}$ → tolak H_0 dan terima H_a
   $t_{tabel} > t_{hitung}$ → terima H_0 dan tolak H_a
c. Senioritas (x3) dan kepuasan kerja (y)

H_0 = Tidak ada pengaruh senioritas terhadap kepuasan kerja.

H_a = Ada pengaruh senioritas terhadap kepuasan kerja.

Dari uji t, apabila :

$t_{tabel} < t_{hitung}$ → tolak H_0 dan terima H_a

$t_{tabel} > t_{hitung}$ → terima H_0 dan tolak H_a

d. Sistim penggajian, kinerja dan senioritas terhadap kepuasan kerja

H_0 = Tidak ada pengaruh sistim penggajian, kinerja dan senioritas terhadap kepuasan kerja.

H_a = Ada pengaruh sistim penggajian, kinerja dan senioritas terhadap kepuasan kerja.

Dari uji F, apabila :

$F_{tabel} < F_{hitung}$ → tolak H_0 dan terima H_a

$F_{tabel} > F_{hitung}$ → terima H_0 dan tolak H_a

ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas Butir Pertanyaan

Uji Validitas Butir Pertanyaan Penilaian Sistim Penggajian

Untuk mendapatkan nilai koefisien validitas kritis (r_{tabel}), maka dihitung dahulu derajat kebebasan (df) = n – k – 1 = 30 – 1 – 1 = 28, k=variabel item terhadap total. Tingkat kepercayaan 95%, maka diperoleh nilai koefisien validitas kritis sebesar 0,3061. Apabila angka koefisien validitas kritis ini dibandingkan dengan nilai koefisien validitas atau disebut juga *corrected item total correlation*, dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing butir pertanyaan memiliki koefisien validitas yang lebih besar dibandingkan dengan koefisien validitas kritis. Hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan pada variabel sistim penggajian dinyatakan valid sebagai alat pengumpul data variabel sistim penggajian. Dapat juga dikatakan bahwa alat pengukur dalam bentuk kuesioner memiliki validitas atau mampu dijadikan alat pengukur.

Uji Validitas Butir Pertanyaan Penilaian Kinerja Karyawan

Untuk mendapatkan nilai koefisien validitas kritis (r_{tab}), maka dihitung dahulu derajat kebebasan (df) = n – k – 1 = 30 – 1 – 1 = 28, k = variabel item terhadap total. Tingkat kepercayaan 95%, maka diperoleh nilai koefisien validitas kritis sebesar 0,3061. Apabila angka koefisien validitas kritis ini dibandingkan dengan nilai koefisien validitas atau disebut juga *corrected item total correlation* dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing butir pertanyaan memiliki koefisien validitas yang lebih besar dibandingkan dengan koefisien validitas kritis. Hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan pada variabel kinerja karyawan dinyatakan valid sebagai alat pengumpul data variabel kinerja karyawan. Dapat juga dikatakan bahwa alat pengukur dalam bentuk kuesioner memiliki validitas atau mampu dijadikan alat pengukur.

Uji Validitas Butir Pertanyaan Penilaian Senioritas

Untuk mendapatkan nilai koefisien validitas kritis (r_{tab}) maka dihitung dahulu derajat kebebasan (df) = n – k – 1 = 30 – 1 – 1 = 28, k = variabel item terhadap total. Dengan tingkat kepercayaan 95%, maka diperoleh nilai koefisien validitas kritis sebesar 0,3061. Apabila angka koefisien validitas kritis ini dibandingkan dengan nilai koefisien validitas atau disebut juga *corrected item total correlation* dapat diambil kesimpulan bahwa butir pertanyaan 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9 dan 10 memiliki koefisien validitas yang lebih besar dibandingkan dengan koefisien validitas kritis. Hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan pada variabel senioritas nomor 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9 dan 10 dinyatakan valid sebagai alat pengumpul data variabel. Dapat juga dikatakan bahwa kedelapan butir pertanyaan tersebut adalah alat pengukur dalam bentuk kuesioner memiliki validitas atau mampu dijadikan

alat pengukur. Untuk selanjutnya dalam penelitian kedelapan butir pertanyaan inilah yang dipakai sebagai kuesioner. Adapun butir pertanyaan variabel senioritas nomor 6 dan 8 memiliki koefisien validitas yang lebih kecil dibandingkan dengan koefisien validitas kritis. Hasil butir-butir pertanyaan pada variabel senioritas nomor 6 dan 8 dinyatakan tidak valid atau gugur. Selanjutnya kedua butir pertanyaan tersebut tidak dipakai sebagai alat pengukur dalam bentuk kuesioner penelitian.

Validitas Butir Pertanyaan Penilaian Kepuasan Kerja

Untuk mendapatkan nilai koefisien validitas kritis (r_{tab}) maka dihitung dahulu derajat kebebasan (df) = n – k – 1 = 30 – 1 – 1 = 28, k = variabel item terhadap total. Pada tingkat kepercayaan 95%, maka diperoleh nilai koefisien validitas kritis sebesar 0,3061. Apabila angka koefisien validitas ini dibandingkan dengan nilai koefisien validitas atau disebut juga *corrected item total correlation* dapat diambil kesimpulan bahwa masing-masing butir pertanyaan memiliki koefisien validitas yang lebih besar dibandingkan dengan koefisien validitas kritis. Hasil ini menunjukkan bahwa butir-butir pertanyaan pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid sebagai alat pengumpul data variabel kepuasan kerja. Dapat juga dikatakan bahwa alat pengukur dalam bentuk kuesioner memiliki validitas atau mampu dijadikan alat pengukur.

Pengujian Reliabilitas Butir Pertanyaan

Besarnya koefisien reliabilitas kritis didapat dari tabel maka biasa disebut r_{tabel}. Dengan derajat kebebasan (df) = n – k – 1 = 30– 1 – 1 = 28, di mana k = variabel pengujian item terhadap total. Pada signifikansi = 5%, maka diperoleh koefisien reliabilitas kritis sebesar 0,3061. Output dari perhitungan dengan menggunakan SPSS, koefisien reliabilitas ditunjukkan dengan α. Untuk variabel sistim penggajian besarnya α = 0,77907; variabel kinerja α = 0,8780; variabel senioritas α = 0,6829; dan variabel kepuasan kerja α = 0,7909. Apabila keempat nilai koefisien reliabilitas (α) tersebut dibandingkan dengan koefisien reliabilitas kritis (r_{tabel}), terbukti semua koefisien reliabilitas lebih besar dibandingkan koefisien reliabilitas kritis, sehingga semua dinyatakan reliabel (andal).

Dari hasil perhitungan ternyata koefisien reliabilitas masing-masing variabel penelitian lebih besar dibanding koefisien reliabilitas kritis 0,3061. Hasil ini menyimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan valid dari alat pengukur variabel penelitian semuanya reliabel (andal). Dengan kata lain butir-butir pertanyaan yang telah dinyatakan valid tersebut juga reliabel sebagai alat pengukur.

Analisis Hasil Penelitian

Model Regresi

Analisis regresi digunakan untuk menguji hipotesis yang menyatakan ada pengaruh positif dari variabel independen sistim penggajian, kinerja dan senioritas terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara sendiri-sendiri (parsial).

Berdasarkan hasil analisis regresi dengan menggunakan partisipasi SPSS diperoleh hasil regresi seperti diringkas dalam Tabel 2. Dari ringkasan hasil analisis regresi tersebut, dapat dibuat model pengaruh variabel independen sistim penggajian (x_1), kinerja (x_2) dan senioritas (x_3) terhadap kepuasan kerja karyawan dengan model regresi sebagai berikut :

$Y = 1{,}606 + 0{,}207\ x_1 + 0{,}348\ x_2 + 0{,}047 x_3$

Tabel 2.
Ringkasan Hasil Analisis Rregresi

Variabel Independen (x_i)	Koefisien Regresi (b_i)	t_{hitung}	Signifikansi	Keterangan
Konstanta	1,606	7,740	0,000	
Sistim Penggajian (x_1)	0,207	3,801	0,000	Signifikan
Kinerja (x_2)	0,348	7,297	0,000	Signifikan
Senioritas (x_3)	0,047	0,923	0,357	Tidak Signifikan
Koef. Determinasi (R^2) = 0,318 F_{hitung} = 51,539 Statistik DW = 1,916			F_{tabel} = 2,632 t_{tabel} = 1,970	

Pengujian Asumsi Klasik Analisis Regresi

Uji Heteroskedastisitas

Dalam penelitian ini pengujian terhadap adanya fenomena heteroskedastisitas dengan menggunakan *Spearman's Rank Correlation Test.* Dengan bantuan program SPSS diperoleh besarnya nilai koefisien korelasi Rank Spearman untuk masing-masing variabel independen beserta nilai p-nya dapat disajikan dalam Tabel 3. Berdasarkan hasil uji signifikansi korelasi Rank Spearman pada Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen dalam model regresi tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dalam analisis data dengan menggunakan *Durbin-Watson Test*. Output dari hasil perhitungan menggunakan program SPSS, diperoleh nilai (d) atau DW = 1,916. Jika jumlah observasi n = 335 dan variabel independen (k) = 3 diperoleh nilai dl = 1,738 dan du = 1,799.

Sehingga : 4 – du = 4 – 1,799 = 2,201
4 – dl = 4 – 1,738 = 2,262

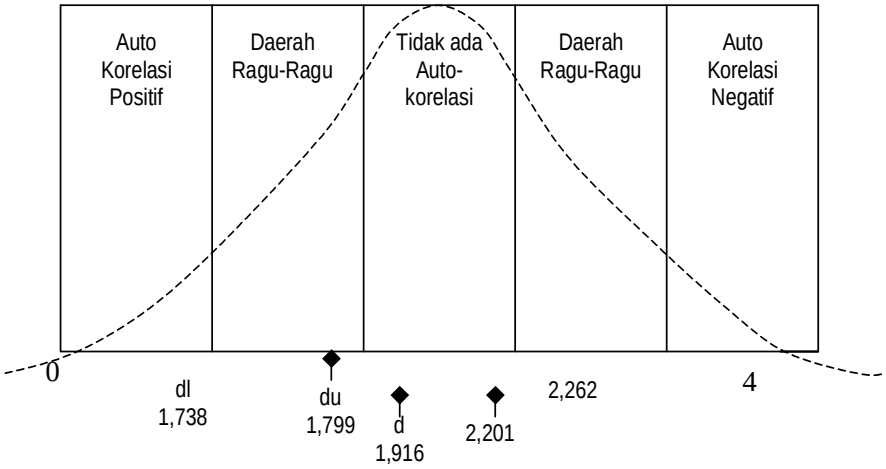
Apabila nilai-nilai di atas digambar dalam kurva akan nampak seperti terlihat pada Gambar 1.

Pada Gambar 1 didapat bahwa nilai (d) atau DW – 1,916 berada pada daerah tidak ada autokorelasi, sehingga model persamaan regresi dapat digunakan untuk menarik kesimpulan penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Variabel Independen	Korelasi Spearman	p	α	Keterangan
Sistim Penggajian (x_1)	0,098	0,073	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kinerja (x_2)	-0,035	0,524	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Senioritas (x_3)	0,031	0,572	0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Gambar 1. Kurva Uji Autokorelasi



Uji Multikolinieritas

Pengujian terhadap ada tidaknya multikolinieritas dilakukan dengan menggunakan metode VIF (*Variance Inflation Factor*). Jika VIF > 10 berarti terjadi multikoli-nieritas tinggi antara variabel independen dengan variabel independen yang lain. Output dari pengujian multikolinieritas dengan menggunakan SPSS dapat dilihat pada Tabel 4. Berdasarkan hasil uji multikolinieritas pada Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa variabel-variabel independen dalam model regresi tidak terdapat multikolinieritas.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinieritas

Sistim Penggajian	VIF_i	Keterangan
Sistim Penggajian	1,455	Tidak terjadi Multikolinieritas
Kinerja	1,473	Tidak terjadi Multikolinieritas
Senioritas	1,493	Tidak terjadi Multikolinieritas

Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Atas dasar hasil analisis model regresi, maka dapat dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui pengaruh variabel sistim penggajian, kinerja dan senioritas baik secara bersama-sama (simultan) maupun secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap. Untuk melakukan uji hipotesis pengaruh variabel independen secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel dependen digunakan uji-F. Sedangkan untuk menguji hipotesis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara sendiri-sendiri (parsial) digunakan uji-t. Pengujian hipotesis ini dapat dilakukan setelah model regresi memenuhi uji asumsi klasik, yang ternyata model regresi tersebut tidak terdapat gejala heteros-kedastisitas, multikolinieritas dan autokorelasi. Dengan kata lain model regresi penelitian dapat dijadikan sebagai alat pengambilan keputusan.

Pengaruh Sistim Penggajian, Kinerja dan Senioritas Terhadap Kepuasan Kerja

Pengaruh variabel sistim penggajian, kinerja dan senioritas secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel kepuasan

kerja dapat diartikan sebagai pengujian apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak. Uji signifikansi dari pengaruh variabel independen sistim penggajian, kinerja dan senioritas terhadap variabel dependen kepuasan kerja dilakukan dengan uji-F. Nilai F_{hitung} dari output program komputer dibandingkan dengan nilai F_{tabel}.

Jika nilai F_{hitung} lebih besar dibanding nilai F_{tabel}, maka pengaruh variabel independen sistim penggajian, kinerja dan senioritas terhadap variabel dependen kepuasan kerja secara bersama-sama dinyatakan signifikan. Kebalikannya jika nilai F_{hitung} lebih kecil dari nilai F_{tabel}, maka pengaruh variabel independen sistim penggajian, kinerja dan senioritas terhadap variabel dependen kepuasan kerja secara bersama-sama dinyatakan tidak signifikan.

Dari output program komputer SPSS didapat F_{hitung} = 51,539 dan F_{tabel} = 2,632. Jadi hasil perbandingan ini membuktikan bahwa hipotesis H_0 adalah ditolak, artinya hipotesis H_a diterima. Dengan kata lain, sistim penggajian, kinerja dan senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap harus diterima. Besarnya pengaruh sistim penggajian, kinerja dan senioritas juga ditentukan oleh nilai koefisien determinasi R^2 yang dihasilkan sebesar 0,318, artinya 31,8% kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh sistim penggajian, kinerja dan senioritas, sedangkan 69,2% ditentukan oleh faktor lain. Memang masalah kepuasan kerja sangat banyak faktor yang menentukan, namun pengaruh variabel sistim penggajian, kinerja dan senioritas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Sistim Penggajian Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Sesuai hasil output program komputer diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 3,801, sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,970. Dengan data tersebut diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,801 > 1,970). Dengan kata lain dapat disimpulkan bahwa sistim penggajian pada tingkat kepercayaan 95% secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.

Pengaruh Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Sesuai hasil output program komputer diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 7,297, sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,970. Dengan data tersebut diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ (7,297 > 1,970). $H_{a.}$ Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pada tingkat kepercayaan 95% secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.

Pengaruh Senioritas Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Sesuai hasil output program komputer diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 0,923, sedangkan nilai t_{tabel} sebesar 1,970. Dengan data tersebut diperoleh nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ (0,923 < 1,970). Sehingga dapat disimpulkan bahwa senioritas pada tingkat kepercayaan 95% secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.

Implikasi

Penggajian berbasis senioritas dikandung maksud besarnya gaji dominan ditentukan oleh lamanya bekerja seorang karyawan, sedangkan kinerja berpengaruh sangat minim. Dengan sistim ini membuat orang bangga akan masa kerjanya, makin lama karyawan akan semakin mengikatkan diri semakin kuat terhadap organisasi. Dengan kata lain karyawan semakin loyal terhadap organisasi, ini akibat semakin lama kompensasi yang diberikan semakin besar dan dominan. Karyawan semakin lama/semakin tua semakin loyal. Kondisi ini

yang membelenggu organisasi selama ini. Loyalitas akibat sistim penggajian berbasis senioritas ini akan menghambat motivasi para karyawan muda yang sangat potensial, karena dia tidak mendapat tempat untuk berinovasi dan akan tertutup oleh karyawan yang mempunyai masa kerja tinggi. Apabila kondisi ini dibiarkan, maka karyawan muda yang potensial akan keluar untuk mencari tempat yang lebih sesuai dengan potensi yang ada padanya.

Akibat dari itu semua akan adakah kompetisi dalam organisasi itu, padahal pada era global ini kompetisi adalah ciri utama dari bisnis global. Adanya perubahan kebijakan sistim penggajian berbasis senioritas menjadi berbasis kinerja akan dihantui pertanyaan:

1. Dapatkah kepuasan kerja karyawan akan lebih baik?
2. Dapatkah semangat kompetisi bisa mengalahkan/mengubah sikap loyalitas?

Untuk menjawab pertanyaan no. 1 sudah terjawab pada penelitian. Namun untuk pertanyaan no. 2 perlu studi/penelitian lebih lanjut.

SIMPULAN DAN REKOMENDASI

Simpulan

1. Faktor-faktor sistim penggajian, kinerja dan senioritas secara bersama-sama atau simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap dengan koefisien determinasi R^2 – 0,318. Nilai ini membuktikan 31,8% kepuasan kerja ditentukan oleh sistim penggajian, kinerja dan senioritas di samping faktor-faktor lain yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan.
2. Faktor sistim penggajian dan kinerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.
3. Faktor senioritas secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.
4. Faktor kinerja karyawan berperngaruh dominan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap.
5. Bagi dunia ilmu pengetahuan, sesuai uraian pada item 4.5/implikasi perlu distudi/diteliti, dapatkah sikap kompetisi mengalahkan/mengubah sikap loyalitas?
6. Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa sistim penilaian prestasi kerja di Pertamina UP IV adalah transparan dan obyektif kecuali fungsi Ren Ekon, SIK Keuangan dan Kilang yang menyatakan kurang setuju.
7. Rata-rata responden menyatakan setuju bahkan sistim penilaian kinerja di Pertamina UP IV dapat memotivasi bekerja lebih baik, kecuali fungsi Ren Ekon dan Kilang yang menyatakan kurang setuju.
8. Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa sistim penilaian kinerja di Pertamina UP IV menggambarkan rasa keadilan bagi karyawan, kecuali fungsi Kilang yang menyatakan kurang setuju.
9. Rata-rata responden menyatakan setuju bahwa penilaian kinerja menggunakan KPI lebih akurat, kecuali fungsi Kilang yang menyatakan kurang setuju

Rekomendasi

Kesimpulan di atas terbukti bahwa secara simultan faktor-faktor sistim penggajian, kinerja dan senioritas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Pertamina UP IV Cilacap. Secara parsial pula faktor senioritas tidak signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasar hasil statistik pada penelitian ini dapat memberikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pimpinan Pertamina UP IV Cilacap sebaiknya tetap mempertahankan dan meningkatkan sistim penggajian dan kinerja karyawan, karena terbukti ber-

pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Pimpinan Pertamina UP IV Cilacap harus tetap mempertahankan sistim penggajian berbasis kinerja, karena secara rata-rata responden setuju dengan sistim ini.
3. Pimpinan Pertamina UP IV Cilacap harus tetap mempertahankan sistim penilaian kinerja berdasar KPI dan *performance* individu, karena secara rata-rata responden setuju dengan sistim ini.
4. Pimpinan Pertamina UP IV Cilacap harus memperhatikan gap yang tinggi dari fasilitas karyawan senior dan yunior yang diberikan oleh perusahaan, karena secara rata-rata responden kurang setuju dengan perbedaan fasilitas yang berlaku selama ini.
5. Pimpinan Pertamina UP IV Cilacap harus tetap memberlakukan *reward* dan *punishment* secara terus menerus dan konsisten kepada karyawan, ini dilakukan untuk memacu kinerja karyawan karena kinerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja.
6. Untuk diteliti lebih lanjut perihal apakah sifat kompetisi bisa mengalahkan/mengubah sifat loyalitas.

DAFTAR PUSTAKA

As'ad, Moh., (2002) "*Psikologi Industri*", Ed.4. Liberty, Yogyakarta.

Bramoro, H., (1999) *"Analisis Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Tata Bangunan Kotamadya Daerah Tingkat II Semarang*", Tesis M.M. tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.

Handoko, T. Hani., (2001) "*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*", Ed.2. BPFE, Yogyakarta.

Jarrell, Donald W., (1993) "*Human Resource Planning*", 1st Ed., Prentice Hall, New Jersey.

Kasidi, (1997) "*Hubungan Antara Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Ditinjau Dari Jenis Kelamin Pada Pegawai DInas Pendapatan Daerah (Dipenda) Kabupaten Dati II Sukoharjo*", Tesis M.M. tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.

Machfudz, MS., (1998) *"Hubungan Antara Kepuasan Kerja dan Faktor-faktornya Dengan Sikap Disiplin Kerja Pegawai di Pemerintahan Kota Administrasi Cilacap Kabupaten Daerah Tingkat II Cilacap"*, Tesis, M.M. tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.

Mangkuprawira, Toko Buku Gramedia. Sjafri., (2002) "*Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*", Ed.1, Ghalia Indonesia, Jakarta.

Manullang, M. dan Marihoz AMH Manullang., (2001) "*Manajemen Personalia*", Ed.2, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.

Riduan, (2003) "*Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*", Ed.1, CV. Alfabeta, Bandung.

Schein, Edgar H., (1997) "*Organizational Culture and Leadership*", 2nd Ed., Jossey-Bass Publishers, San Fransisco.

Sekaran, Uma., (2003) "*Research Methods For Business*", 4th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.

Simamora, Henry, (1997) "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", Ed.2, STIE YKPN, Yogyakarta.

Umar, Huesin, (2003) "*Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*", Ed.1, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Walker, James W., (1980) "*Human Resource Planning*", 1st Ed. Mac Grow-Hill, New York.

Widyatmoko, B., (1998) "*Sikap Terhadap Penilaian Kinerja Hubungannya Dengan Semangat Kerja di Bank Bumi Daya (Persero) Cabang Cilacap*", tesis M.M. tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi UII, Yogyakarta.