

**PENGARUH KOMPENSASI, IKLIM KERJA,
SEMANGAT KERJA DAN KARAKTERISTIK
KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi Pada PT Bank Bukopin TBK Cabang Sultan Agung)**

Agrisna Puspita Sari
B11.2005.01003

ABSTRAK

Setiap perusahaan mempunyai keinginan meningkatkan dan mengembangkan usaha dengan cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan kinerja karyawan. Terdapat beberapa terkait dengan perbaikan kinerja perusahaan, diantaranya perusahaan kurang menerapkan sistem promosi jabatan, dimana promosi jabatan merupakan salah satu faktor untuk dapat meningkatkan prestasi kerja, sehingga karyawan dapat bekerja sesuai target perusahaan, akhirnya memungkinkan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung yaitu sebanyak 53 karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung. Sampel yang diambil adalah 53 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Cluster Sampling yaitu teknik sampling yang digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat lurus. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Semangat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

Kata kunci : kompensasi, iklim kerja, semangat kerja, karakteristik pekerjaan ,
kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Setiap perusahaan mempunyai keinginan meningkatkan dan mengembangkan usaha dengan cara yang tersusun dalam program untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penghargaan belum maksimal dari atasan, dapat ditunjukkan pada karyawan, yang mampu menyelesaikan pekerjaan melebihi target dalam jangka waktu tertentu, belum mendapatkan penghargaan dari atasannya. Apabila karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu

yang telah ditetapkan, maka mendapat sanksi dari atasan, akibatnya dalam bekerja tidak melakukan dengan sungguh-sungguh. Karyawan lebih cenderung menunda pekerjaan dari pada menyelesaikannya. Perilaku yang kurang produktif tersebut terjadi karena karyawan kurang mendapat penghargaan dan pengakuan atas hasil kerja. Keterkaitan dengan promosi jabatan, hanya karyawan yang dekat dengan atasan tanpa mempertimbangkan prestasi kerja, maka berakibat untuk mendapatkan promosi jabatan, tidak perlu bekerja sungguh-sungguh karena pihak perusahaan tidak menjadikan prestasi kerja sebagai dasar promosi (Sukirman, 2009)

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diambil permasalahan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung ?
2. Bagaimana pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung ?
3. Bagaimana pengaruh semangat kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung ?
4. Bagaimana pengaruh karakteritik pekerjaan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung ?

TINJAUAN PUSTAKA

Landasan teori

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003:10) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia yang dinyatakan oleh Gunawan (2001:7) adalah sebagai berikut: “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan seni untuk mencapai tujuan individu karyawan, perusahaan, organisasi, dan masyarakat”. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000 : 2) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.

Kepuasan kerja

Munandar, Sjabadhyni, Wutun (2004:73) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Koesmono (2005), mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya.

Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan kegembiraan atau pernyataan emosi yang positif hasil dari penilaian salah satu pekerjaan atau pengalaman-pengalaman pekerjaan. Lebih lanjut Koesmono (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan sebagainya. Sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Kompensasi

Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja juga ingin memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi (Mathis dan Jackson, 2000).

Kompensasi acapkali juga disebut penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi (Panggabean, 2002). Selain itu dalam buku Hasibuan (2002) terdapat beberapa pengertian kompensasi dari beberapa tokoh yaitu : dalam

1. Menurut William B. Werther dan Keith Davis kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia.
2. Menurut Andrew F. Sikula kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap segai suatu balas jasa atau ekuivalen.
3. Menurut Bejo Siswanto (2003) kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.

Iklim Kerja

Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu (Hakim,2006:170). Definisi lain iklim organisasi adalah lingkungan psikologis organisasi yang mempunyai kondisi berbeda antara tempat yang satu dengan yang lainnya.

Iklim organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi. Individu-individu menganggap atribut-atribut organisasi sebagai pengakuan disebut sebagai iklim psikologikal. Ketika penilaian

ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai iklim organisasional (Karismawan, 2005).

Iklim organisasi sebagai sebuah hasil dari tingkah laku anggota-anggota organisasi. Iklim organisasi secara relatif merupakan kualitas lingkungan internal dari organisasi yang dipertahankan dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, meliputi : hasil dari perilaku dan kebijakan anggota organisasi tersebut dengan organisasi lain, sesuatu yang dirasakan dan diterima oleh anggota organisasi lain, dijadikan sebagai dasar dalam menafsirkan sesuatu dan bertindak sebagai sumber tekanan untuk aktifitas yang sebenarnya (Karismawan, 2005).

Semangat Kerja

Semangat kerja adalah sikap-sikap dari individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerja dan terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan organisasi. (Nitisemito, 2001). Selain itu semangat kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap dalam melakukan pekerjaan akan dapat diharapkan lebih baik dan lebih cepat. Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah sebagai berikut :

1. Bangga akan pekerjaan dan puas dalam menjalankan pekerjaan
2. Sikap pekerja terhadap pimpinan dan sebaliknya pekerja diperlakukan dengan baik
3. Hasrat untuk maju
4. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaan

Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan bagian dari pengayaan pekerjaan. Sejumlah teori karakteristik pekerjaan yang berusaha mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabungkan untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, serta hubungan dari karakteristik pekerjaan tersebut dengan kepuasan kerja telah dihasilkan. Menurut Panggabean (2004:130) “Karakteristik pekerjaan berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri dimana ia berkaitan dengan cara bagaimana karyawan menilai tugas-tugas yang ada dalam pekerjaannya”.

Karakteristik merupakan faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan atau faktor yang membedakan antara suatu pekerjaan dengan jenis pekerjaan lainnya. Seorang karyawan dalam bekerja membutuhkan rekan kerja dan bawahan yang saling mendukung, saling percaya dan saling menghormati tugas serta wewenang masing-masing sehingga didapat suatu proses kerja yang saling bersinergi atau sama lain, dan saling membutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada saat tujuan perusahaan yang diinginkan dapat dicapai dan pencapaian itu didapat dari suatu proses kerja sama yang baik antar karyawan kemudian keberhasilan itu dihargai (tidak perlu pakai uang) oleh perusahaan disaat itulah kepuasan kerja karyawan didapat (Purba, 2005).

Kerangka Pikir

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Artinya bahwa kebutuhan

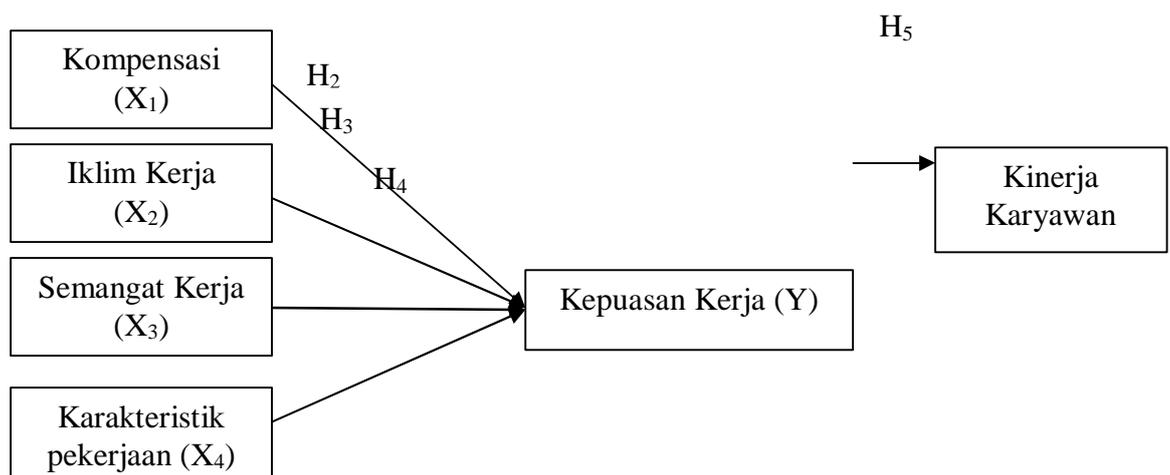
selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut (Rival dan Sagala, 2004).

Kompensasi merupakan masalah yang sulit dan membingungkan, tidak hanya karena pemberian kompensasi merupakan salah satu tugas yang paling kompleks tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun perusahaan, sebab menjadi karena adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan di perusahaan tertentu. Besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karyawan diantara karyawan lainnya, dan pemberian kompensasi secara benar besar pengaruhnya terhadap semangat kerja para karyawan sebab tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat dan harga diri mereka. Kompensasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, hal ini diasumsikan bahwa jika kompensasi meningkat maka kepuasan kerja almn meningkat (Sutrisno, 2008).

Iklm organisasi merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Menciptakan iklim organisasi yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbecla sesuai dengan tingkat kebutuhannya (Hakim, 2006:170).

Dengan semangat kerja yang tinggi maka akan tercipta karyawan yang berprestasi dimana pekerjaan dapat terselesaikan dengan cepat, absensi dapat diperkecil, kerusakan dapat dikurangi dan kemungkinan perpindahan karyawan ke perusahaan lain dapat diperkecil. Semangat kerja dan kepuasan kerja sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Iika dalam suatu perusahaan tingkat semangat kerja dan produktifitas rendah maka perusahaan tersebut akan banyak mengalami kesulitan bahkan perusahaan bisa gulung likar apabila tidak segera ditangani. Salah satu cara untuk mengatasi masalah semangat kerja dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengao memberikan iklim kerja yang baik dan semangat yang tinggi (Panudju, 2003).

Adapun gambar kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Hipotesis

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan kerja

Menurut Robbins (2001:122), kompensasi berdasarkan keterampilan adalah sesuai dengan teori ERG (*Existence, Related and Growth theory*) dari Alderfer, sebab sistem pembayaran ini dapat mendorong karyawan untuk belajar, meningkatkan keterampilannya dan memelihara keterampilannya. Dikaitkan dengan teori kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement theory*), pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai, sebab sistem pembayaran kompensasi ini dapat akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien, mau mempelajari serta menambah keterampilan yang baru atau berusaha meningkatkan keterampilannya, sehingga siap untuk menghadapi tantangan baru. Dalam kaitan yang berhubungan dengan teori penguatan (*reinforcement theory*), pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong karyawan untuk belajar secara kontinyu, mengembangkan keterampilannya, dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam perusahaan. Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan. Jadi dengan kata lain, bila kompensasi yang diberikan sesuai dengan keadilan dan harapan karyawan, maka karyawan tersebut akan merasa puas dan termotivasi untuk terus mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H_1 = Diduga ada pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Iklim Kerja terhadap kepuasan kerja

Penciptaan iklim hubungan dalam keyakinan, kepercayaan dan keterbukaan merupakan pertimbangan mendasar dan memberikan hasil. Iklim organisasi semacam itu dianggap sejalan dengan produktivitas yang tinggi dan implementasi strategi organisasi yang efektif. Jikalau iklim organisasi bersifat terbuka dan memancing auditor untuk mengutarakan ketidakpuasan dan kepentingan tanpa rasa takut akan adanya pembalasan, maka ketidakpuasan dan perhatian seperti itu dapat ditangani dengan cara yang positif (Simamora,2004:27). Iklim keterbukaan terbentuk bilamana auditor memiliki keyakinan yang tinggi dan percaya pada keadilan keputusan dan tindakan manajerial. Pembentukan iklim keterbukaan, keyakinan, dan kepercayaan amat tergantung pada nilai dan tujuan manajemen.

Iklim keterbukaan menuntut kesungguhan manajemen puncak untuk memperlakukan kalangan auditor secara wajar, serta adanya tujuan organisasi yang memenuhi dan mengintegrasikan kebutuhan dan tujuan auditor dengan organisasi. Sekalipun demikian, belum ada cara mekanis untuk mendapatkan jenis iklim hubungan auditor yang positif. Walaupun demikian, realitas adanya perubahan penting dalam iklim hubungan auditor dapat diamati dengan cara menghubungkannya dengan perubahan manajemen puncak sebuah organisasi (Karismawan, 2005).

Iklm organisasi dapat dijelaskan melalui perpaduan antara nilai dan tujuan manajemen puncak, kebijakan dasar tertentu, dan implementasi dan pelaksanaan kebijakan tersebut. Seandainya manajemen puncak sebuah organisasi tidak berintegritas dan tidak dapat dipercaya serta tidak peduli terhadap karyawan, maka hanya sedikit keraguan bahwa sikap seperti itu bakal menjalar dan mempunyai dampak terhadap seluruh organisasi. Sebaliknya, sekiranya manajemen puncak memperlihatkan komitmennya terhadap hubungan manusiawi yang baik dan menyokong berbagai fungsi dan program personalia serta kebijakan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia, maka iklim itu barangkali dapat tercipta dan dipertahankan. Kebijakan dasar yang dianut oleh organisasi seperti itu dapat mencakup pelaksanaan pilihan kebijakan dalam hal variabel institusional dan lingkungan tertentu (Karismawan, 2005).

Sesungguhnya tidak ada sebuah paket kebijakan sumber daya standar yang secara otomatis akan menghasilkan iklim hubungan auditor yang menyenangkan, meskipun terdapat kemiripan penting pada kebijakan beberapa perusahaan terkemuka. Walaupun demikian, terlepas dari kebijakan seperti itu, fakta paling menantang yang berkaitan dengan efektivitas beberapa kebijakan sumber daya manusia adalah implementasinya. Misalnya, pelaksanaan prosedur “manajemen berdasarkan sasaran” di dalam sebuah organisasi dapat memusingkan dengan tampak negatif terhadap moral kerja, sedangkan di perusahaan lain penerapannya itu malahan memiliki pengaruh positif yang menghasilkan iklim manajerial yang dinamis dan kreatif. Contoh, sistem penilaian kinerja harian dapat dihubungkan dengan kesiapan auditor menerima perubahan teknologi dan produktivitas auditor yang sangat menguntungkan, sedangkan di perusahaan lain dengan sistem yang sama dapat melahirkan sikap bermusuhan dan tingkat upaya kerja yang relatif memprihatinkan. Jelaslah bahwa kepemimpinan dan cara pelaksanaan yang baik terhitung sangat mempengaruhi hasil yang dicapai oleh kebijakan sumber daya manusia (Simamora, 2004:27).

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :
 $H_2 =$ Diduga ada pengaruh antara iklim kerja terhadap kepuasan kerja

Pengaruh Semangat Kerja terhadap kepuasan kerja

Semangat kerja adalah sikap-sikap dari individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerja dan terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu semangat kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap dalam melakukan pekerjaan akan dapat diharapkan lebih baik dan lebih cepat. Semangat kerja ditunjukkan dengan sikap karyawan dalam pekerjaannya guna memenuhi hasil yang diharapkan perusahaan dan diri mereka sendiri. Semangat kerja ini sangat dibutuhkan apabila memiliki semangat kerja maka akan sangat mempengaruhi produktifitas kerja perusahaan.

Perusahaan selalu berupaya menjaga semangat kerja karyawannya, salah satunya cara yang digunakan perusahaan adalah dengan memberikan kompensasi kepada karyawannya sebagaimana mestinya. Semangat kerja ditunjukkan dengan sikap karyawan dalam pekerjaannya guna memenuhi hasil yang diharapkan perusahaan dan diri mereka sendiri. Semangat kerja ini sangat dibutuhkan apabila

memiliki semangat kerja maka akan sangat mempengaruhi produktifitas kerja perusahaan. Perusahaan selalu berupaya menjaga semangat kerja karyawannya, salah satunya cara yang digunakan perusahaan adalah dengan memberikan kompensasi kepada karyawannya sebagaimana mestinya. (Nitisemito, 2001)

Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H_3 = Diduga ada pengaruh antara semangat kerja terhadap kepuasan kerja

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel Penelitian

Sesuai dengan kerangka pemikiran maka penentuan variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel dependen adalah sejumlah gejala dengan berbagai unsur atau faktor didalamnya yang ada ditentukan dan dipengaruhi oleh adanya variabel lain, yaitu kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
2. Variabel independen adalah sejumlah gejala dengan berbagai unsur atau faktor yang didalamnya menentukan dan mempengaruhi adanya variabel-variabel yang lain, yaitu : Kompensasi, iklim kerja, semangat kerja dan karakteristik pekerjaan.

Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjabaran suatu variabel ke dalam indikator-indikator. Dengan adanya definisi operasional pada variabel yang dipilih dan digunakan dalam penelitian maka akan mudah diukur. Variabel tersebut adalah sebagai berikut (Panudju, 2003).

a. Variabel dependen

1. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja adalah sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja. Indikator kepuasan kerja meliputi Sutrisno (2009 : 77) :

- 1) Kesukaan dengan pekerjaan
- 2) Kepuasan bekerja di perusahaan
- 3) Ketepatan pekerjaan bagi karyawan
- 4) Kepuasan atas hasil kerja yang dicapai karyawan

2. Kinerja karyawan

Kinerja karyawan (Y) adalah kinerja karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Indikator pengukur variabel ini adalah : (Murdiyanto, 2008 : 19)

1. Ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yaitu karyawan dalam melakukan pekerjaan selalu tepat waktu
2. Kuantitas kerja yang dihasilkan karyawan
3. Kualitas kerja karyawan dalam pekerjaan yaitu mutu pekerjaan yang dihasilkan karyawan

b. Variabel Independen

1. Kompensasi (X_1)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Indikator yang digunakan adalah : Handoko (2001 : 155)

- a. Kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk non-finansial seperti memberikan penghargaan
- b. Kompensasi yang diterima karyawan dalam bentuk finansial seperti memberikan gaji, upah, bonus dan tunjangan
- c. Tunjangan yang diberikan perusahaan selama ini memadai

2. Iklim kerja (X_2)

Iklim kerja adalah suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu (Hakim, 2006 : 170) variabel Iklim kerja dikembangkan oleh Gilmer (1971) dalam Irianto dan Dwiastuti (2005) yaitu :

- a. Pemberian imbalan terhadap pekerjaan yang baik
- b. Sanksi atau hukuman terhadap pekerjaan yang salah
- c. Perasaan karyawan terhadap peraturan, prosedur, kebijaksanaan dan praktik yang harus ditaati

3. Semangat kerja (X_3)

Semangat kerja adalah kondisi kegairahan kerja yang dikembangkan oleh Lateiner (1985) dalam Irianto dan Dwiastuti (2005) terdapat empat dimensi yaitu :

- a. Disiplin karyawan dalam pekerjaan
- b. Kerja sama antar karyawan
- c. Jaminan rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan
- d. Perasaan puas hati terhadap apa yang diharapkan dengan kenyataan yang diterimanya

4. Karakteristik pekerjaan (X_4)

Karakteristik pekerjaan adalah sekumpulan tugas yang harus dilakukan sebagaimana yang dihasilkan oleh informasi analisis (Panudju, 2003) indikator yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya tanpa dibantu pimpinan
- b. Ketrampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, ketrampilan dan variasi tugas
- c. Tingkat pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja

Penentuan Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Bambang, 1999 : 155). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung yaitu sebanyak 53 karyawan.

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut (Sugiyono, 2009 : 73). Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung. Sampel yang diambil adalah 53 karyawan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Cluster Sampling yaitu teknik sampling yang digunakan untuk menentukan sampel bila obyek yang akan diteliti atau sumber data sangat lurus (Sugiyono, 2001 : 76).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linear Berganda

Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh kompensasi, iklim kerja, Semangat kerja dan Karakteristik pekerjaan terhadap kepuasan kerja PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang secara bersama-sama melalui suatu persamaan regresi linear berganda.

Adapun bentuk umum persamaan regresi linier berganda dengan tiga variabel bebas adalah sebagai berikut :

$$\hat{Y} = b_0 + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + b_4 X_4 + e$$

Dimana :

- \hat{Y} = kepuasan kerja
- b_0 = Intercept / konstan
- b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi
- X_1 = Kompensasi
- X_2 = iklim kerja
- X_3 = Semangat kerja
- X_4 = Karakteristik pekerjaan
- e = *Disturbance error* (variabel Pengganggu)

Persamaan I

Hasil output dari regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

		Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.572	1.673		.342	.734		
	KOMPENSASI	.281	.137	.175	2.055	.045	.795	1.257
	IKLIM	.324	.117	.292	2.755	.008	.510	1.961
	SEMANGAT	.383	.084	.402	4.539	.000	.731	1.367
	KARAKTERISTIK	.209	.100	.230	2.084	.042	.473	2.116

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Bila hasil perhitungan dari print out komputer dengan bantuan program SPSS dapat menarik garis regresinya menjadi :

$$\hat{Y} = 0,572 + 0,281X_1 + 0,324 X_2 + 0,383X_3 + 0,209 X_4 + e$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- b_0 sebesar 0,572 berarti apabila variabel X_1 (Kompensasi), X_2 (iklim kerja), X_3 (Semangat kerja), X_4 (Karakteristik pekerjaan) 0 maka kepuasan kerja bernilai sebesar 0,572.
- Koefisien regresi kompensasi (b_1) sebesar 0,281 berarti kompensasi bernilai positif terhadap terhadap kepuasan kerja. Jadi setiap peningkatan kompensasi akan meningkatkan kepuasan
- Koefisien regresi Iklim kerja (b_2) sebesar 0,324 berarti Iklim kerja bernilai positif terhadap terhadap kepuasan kerja. Jadi setiap peningkatan Iklim kerja akan meningkatkan kepuasan kerja.
- Koefisien regresi Semangat kerja (b_3) sebesar 0,383 berarti Semangat kerja bernilai positif terhadap terhadap kepuasan kerja. Jadi setiap peningkatan Semangat kerja akan meningkatkan kepuasan kerja
- Koefisien regresi karakteristik pekerjaan (b_4) sebesar 0,209 berarti Karakteristik pekerjaan bernilai positif terhadap terhadap kepuasan kerja. Jadi setiap peningkatan karakteristik pekerjaan akan meningkatkan kepuasan kerja

Persamaan II

Hasil output dari regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.634	1.769		2.054	.045		
	KEPUASAN KERJA	.479	.110	.521	4.362	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Bila hasil perhitungan dari print out komputer dengan bantuan program SPSS dapat menarik garis regresinya menjadi :

$$\hat{Y} = 3,634 + 0,479Y_1 + e$$

Dari persamaan tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- b_0 sebesar 3,634 berarti apabila variabel kepuasan kerja meningkat maka kinerja akan meningkat bernilai sebesar 3,634.
- Koefisien regresi kompensasi (b_1) sebesar 0,479 berarti kepuasan kerja bernilai positif terhadap terhadap kinerja karyawan. Jadi setiap peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.

Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan seberapa besar variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh keempat variabel independennya yaitu variabel kompensasi (X_1), Iklim kerja (X_2), Semangat kerja (X_3) dan Karakteristik pekerjaan (X_4). Pada tabel 5.26 dibawah ini dapat dilihat hasil koefisien determinasi penelitian ini antara lain sebagai berikut :

Tabel 4.15

Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.837 ^a	.701	.676	1.385

a. Predictors: (Constant), KARAKTERISTIK , SEMANGAT , KOMPENSASI , IKLIM

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Sumber: Data Primer yang diolah, 2013

Dalam tabel 5.14 diatas dapat dilihat hasil SPSS ditunjukkan pada kolom *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,676 atau sebesar 67,6 %. Hal ini menunjukkan bahwa 67,6 % variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh kompensasi, iklim kerja, semangat kerja dan karakteristik pekerjaan sisanya (100 %-67,6%) yaitu sebesar 32,4 % kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.521 ^a	.272	.257	1.928

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data Primer yang diolah, 2013

Dalam tabel 5.14 diatas dapat dilihat hasil SPSS ditunjukkan pada kolom *Adjusted R Square* yaitu sebesar 0,257 atau sebesar 25,7 %. Hal ini menunjukkan bahwa 74,3 % variabel kepuasan kerja dijelaskan oleh kepuasan kerja sisanya (100 %-25,7%) yaitu sebesar 74,3% kinerja karyawan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini.

Pengaruh Langsung , Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Untuk mengetahui hasil perhitungan antara Pengaruh Langsung , Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total antara lain sebagai berikut :

Tabel 4.10

Pengaruh Langsung , Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung	Pengaruh total
Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja		$0,281 \times 0,479 = 0,1346$	
Pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan		$0,324 \times 0,479 = 0,1551$	

kerja			
Pengaruh semangat kerja terhadap kepuasan kerja		$0,383 \times 0,479 = 0,1835$	
Pengaruh karakteristik terhadap kepuasan kerja		$0,209 \times 0,479 = 0,1001$	
Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	0,479	0,5733	1,0523

Sumber : Data primer yang diolah, 2013

Pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dari sebesar 0,479 ; pengaruh tidak langsung dari kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,1346, iklim kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,1551, semangat kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,1001.

Pada pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (0,479) lebih tinggi dibandingkan pengaruh tidak langsung dari pengaruh tidak langsung dari kompensasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,1346, iklim kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,1551, semangat kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0,1001.

Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi, iklim kerja, semangat kerja dan karakteristik akan tetap mempengaruhi kinerja karyawan meskipun tidak dimediasi oleh kepuasan kerja. Pada pengaruh yang tidak langsung secara simultan antara kompensasi, iklim kerja, semangat kerja dan karakteristik berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja adalah sebesar 0,5733. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh yang tidak langsung terhadap variabel intervening lebih besar dari pada pengaruh langsungnya. Hal ini menunjukkan produk, harga dan promosi lebih tinggi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan apabila dimediasi oleh kepuasan kerja secara bersama – sama.

Pada kasus di PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah lebih tinggi minat beli konsumen daripada pengaruh langsungnya. Namun demikian apabila diperbandingan secara parsial, kompensasi, iklim kerja, semangat kerja dan karakteristik akan tetap mempengaruhi kinerja karyawan tanpa dimediasi (intervening) oleh variabel kepuasan kerja.

Pembahasan

Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Proses kompensasi adalah suatu jaringan berbagai sub proses yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawannya bagi pelaksanaan pekerjaan dan untuk emmtivasi agar tercapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan. Komponen-komponen proses kompensasi ini meliputi : adalah pembayaran upah dan gaji dan pemberian kompensasi pelengkap, seperti pembayaran asuransi, cuti sakit dan sebagainya. Pada umumnya pembayaran upah dalam organisasi ditentukan oleh aliran-aliran kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penulisan diskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan survei upah dan gaji, analisis masalah organisasional yang relevan.

Meskipun kita menggunakan kata upah dan gaji dengan saling dapat dipertukarkan pengertian ini sedikit berbeda dalam penggunaannya. Upah biasanya bersangkutan dengan pembayaran atas dasar jam kerja untuk kelompok karyawan seperti produksi dan pemeliharaan, sedangkan gaji pada umumnya berarti pembayaran tetap secara bulanan atau mingguan untuk karyawannya klerikal, administratif, manajerial dan professional. (Nitisemito, 2001)

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini ditunjukkan dengan besarnya $\beta = 0,284$ yang dapat diartikan apabila kompensasi meningkat maka kepuasan kerja meningkat positif. Dengan adanya peningkatan kompensasi bagi karyawan maka diharapkan kepuasan karyawan akan tercapai. Jika kompensasi yang diberikan karyawan memadai dan sesuai dengan harapan karyawan maka perusahaan akan menghasilkan hasil produksi yang optimal.

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung memiliki persepsi yang baik mengenai kompensasi PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang, tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3,07 (interval 3,40 – 4,19).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Panudju (2005) yang menunjukkan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh Iklim Kerja terhadap iklim kerja

Iklim kerja merupakan suatu karakteristik yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya, mempengaruhi individu-individu didalamnya, serta secara relatif bertahan dalam jangka waktu tertentu. Menciptakan iklim kerja yang mampu membawa anggotanya untuk meningkatkan kepuasan dalam rangka mencapai tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda sesuai dengan tingkat kebutuhannya. Kepuasan karyawan yang tinggi sangatlah diharapkan oleh suatu organisasi/perusahaan. Semakin banyak karyawan yang mempunyai kepuasan yang tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan semakin tinggi, sehingga perusahaan akan dapat bertahan dalam persaingan global. (Hakim, 2006:170)

Iklim kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan perasaan aman, saling percaya dan saling membantu antar karyawan. Dalam penelitian indikator yang paling rendah adalah perasaan karyawan terhadap peraturan. Perusahaan harus lebih memberikan disiplin kepada karyawan tetapi kedisiplinan yang tidak memberikan karyawan tertekan terhadap pekerjaan. Karena jika karyawan tersebut tertekan terhadap peraturan yang berlaku di perusahaan maka karyawan tersebut tidak akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang memiliki persepsi yang baik mengenai iklim kerja karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang,

tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3,71 (interval 3,40 – 4,19).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Inrianto dan Dwiastuti (2005) yang menunjukkan bahwa iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Semangat kerja terhadap kepuasan kerja

Semangat kerja adalah sikap-sikap dari individu maupun kelompok terhadap lingkungan kerja dan terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu semangat kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap dalam melakukan pekerjaan akan dapat diharapkan lebih baik dan lebih cepat. Semangat kerja ditunjukkan dengan sikap karyawan dalam pekerjaannya guna memenuhi hasil yang diharapkan perusahaan dan diri mereka sendiri. Semangat kerja ini sangat dibutuhkan apabila memiliki semangat kerja maka akan sangat mempengaruhi produktifitas kerja perusahaan.

Perusahaan selalu berupaya menjaga semangat kerja karyawannya, salah satunya cara yang digunakan perusahaan adalah dengan memberikan kompensasi kepada karyawannya sebagaimana mestinya. Semangat kerja ditunjukkan dengan sikap karyawan dalam pekerjaannya guna memenuhi hasil yang diharapkan perusahaan dan diri mereka sendiri. Semangat kerja ini sangat dibutuhkan apabila memiliki semangat kerja maka akan sangat mempengaruhi produktifitas kerja perusahaan. Perusahaan selalu berupaya menjaga semangat kerja karyawannya, salah satunya cara yang digunakan perusahaan adalah dengan memberikan kompensasi kepada karyawannya sebagaimana mestinya. (Nitisemito, 2001)

Semangat kerja yang diukur dengan menggunakan indikator Sikap mental, kerjasama antar karyawan, jaminan rasa aman, perasaan puas. Indikator jaminan rasa aman merupakan indikator terkecil yang mempengaruhi kepuasan kerja sehingga perusahaan harus dapat meningkatkan keamanan padasaat pelaksanaan kerja sehingga karyawan lebih merasa aman menggunakan peralatan kerja yang ada di perusahaan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang memiliki persepsi yang baik mengenai semangat kerja PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang , tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3,90 (interval 3,40 – 4,19).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Irianto & Dwiastuti (2005) yang menyatakan semangat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Karakteritik pekerjaan terhadap kepuasan kerja

Karakteritik pekerjaan adalah sekumpulan tugas yang harus dilakukan sebagaimana yang dihasilkan oleh informasi analisis. Dalam merancang bangun pekerjaan ada tuga hal penting yang harus diperhatikan. Pertama dalam merancang bangun pekerjaan harus mencerminkan usaha pemenuhan tuntutan lingkungan, organisasional dan keprilakuan terhadap pekerjaan yang

dirancang bangun itu. Kedua mempertimbangkan ketiga tuntutan tersebut berarti upaya diarahkan pada pekerjaan yang produktif dan memberikan kepuasan pada perilakunya, meskipun dapat dipastikan bahwa tingkat produktifitas dan kepuasan itu tidak akan sama pada setiap orang. Ketiga tingkat produktifitas dan kepuasan para pelaksana pekerjaan harus mampu berperan sebagai umpan balik. (Panudju, 2003) Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini dapat diartikan bahwa variasi pekerjaan, otonomi pekerjaan yang diberlakukan perusahaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan data yang diperoleh dari jawaban responden pada kuesioner, secara keseluruhan karyawan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang memiliki persepsi yang baik mengenai karakteristik pekerjaan PT Bank Bukopin Tbk Cabang Sultan Agung Semarang, tercermin pada besarnya nilai rata-rata total sebesar 3,84 (interval 3,40 – 4,19).

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan Panudju (2003) yang menyatakan bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan yang telah diuraikan dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a) Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti bahwa apabila pegawai mendapatkan kompensasi maka kepuasan kerja pegawai akan mengalami peningkatan dan sebaliknya apabila pegawai tidak mendapatkan kompensasi maka kepuasan kerja karyawan pegawai akan mengalami penurunan.
- b) Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, hal ini berarti bahwa apabila iklim kerja meningkat maka kepuasan karyawan pegawai akan mengalami peningkatan demikian pula sebaliknya jika iklim kerja mengalami peningkatan maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami penurunan.
- c) Semangat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti bahwa apabila semangat kerja karyawan meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak memiliki semangat dalam bekerja maka kepuasan kerja karyawan pegawai akan mengalami penurunan.
- d) Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti bahwa apabila karakteristik pekerjaan meningkat maka kepuasan kerja karyawan akan mengalami peningkatan demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak memiliki karakteristik pekerjaan dengan baik maka kepuasan kerja akan mengalami penurunan.

Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian ini, maka saran-saran yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut :

1. Dalam penelitian ini kompensasi merupakan faktor paling dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi diukur dengan menggunakan kepuasan atas prestasi yang dicapai, pengakuan yang diperoleh, pekerjaan yang telah diselesaikan dan gaji yang diterima. Dalam penelitian ini karakteristik atas prestasi merupakan indikator yang paling kecil mempengaruhi kepuasan kerja, hendaknya perusahaan lebih memperhatikan semangat kerja karyawan dengan menggunakan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan atau dengan memberikan bonus atau fasilitas-fasilitas karena fasilitas tersebut merupakan salah satu cara meningkatkan kinerja karyawan karyawan..
2. Iklim kerja yang diukur dengan menggunakan ketaatan perusahaan dalam memberikan sanksi kepada karyawan yaitu perusahaan selalu menegaskan bahwa pimpinan selalu memberi contoh yang baik bagi karyawan, keadilan akan pemberian sanksi hukuman pada karyawan, serta hubungan antar sesama karyawan dalam lingkungan kerja yang baik. Norma dan peraturan yang berlaku di perusahaan. Dalam indikator tersebut dapat dilihat bahwa pengaruh paling kecil adalah keadilan akan pemberian sanksi hukuman pada karyawan berkategori cukup baik. Hal ini harus menjadi perhatian perusahaan karena menurut karyawan keadilan akan pemberian sanksi hukuman pada karyawan belum memadai. Hendaknya perusahaan lebih tegas dalam memberikan sanksi hukuman misalnya jika karyawan melanggar peraturan maka akan diberikan sanksi berupa pemotongan gaji, pemotongan premi dan jika karyawan tersebut belum juga menaati peraturan maka akan diberikan SP (Surat Peringatan).
3. Semangat kerja yang diukur dengan sikap mental yang dimiliki karyawan, jaminan keamanan pada perusahaan. Dalam indikator tersebut indikator paling kecil adalah fasilitas kesehatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang berkategori cukup baik. Hal ini harus menjadi perhatian perusahaan karena menurut karyawan fasilitas kesehatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan belum memadai. Hendaknya perusahaan lebih memperhatikan fasilitas kesehatan yang diberikan karyawan misalnya jaminan kesehatan rumah sakit jika terdapat karyawan yang sakit, adanya poliklinik yang diperuntukkan kepada karyawan.
4. Karakteristik pekerjaan yang diukur dengan ketrampilan yang dimiliki karyawan dalam menyelesaikan tugas dan pemahaman prosedur kerja dan keterlibatan kerja karyawan selama ini memadai. Hendaknya perusahaan lebih teliti dan konsisten dalam menilai setiap ketrampilan dan pekerjaan karyawan untuk kemajuan suatu perusahaan.