

Kajian Deskriptif tentang Kondisi Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik serta Kepuasan Kerja Manajer Menengah-Bawah

Noermijati
Universitas Brawijaya Malang

Abstract: *This research is discussing about the condition of intrinsic and ekstrinsic factors, and job satisfaction middle-lower managers in small cigarettes company in Malang. This research is using descriptive qualitative analysis, with 47 companies agreed to be researched. Respondents in this research are 157 middle-lower managers in those 47 companies. Then, using frequency and mean as data analysis method, which the result then being described. Research variable include intrinsic factor, extrinsic factor and job satisfaction. The result shows that the existence of intrinsic factor in the company is sufficient. From the descriptive analysis on intrinsic variable, it can be concluded that the operational managers realize the importance of job achievement they have to reach to ensure their company's survival. The mean of extrinsic variable shows that the existence of this variable is sufficient to keep the work condition in the company. From the descriptive analysis toward this variable, can be concluded that the operational managers realize the importance of relationship with co-workers, and this encourages respondent enjoy working in the company, although the facility is not the same with their expectation. And the level of middle-lower manager job satisfaction is still in the medium to low level.*

Keywords: *intrinsic factors, extrinsic factor, job satisfaction*

Dalam perekonomian Indonesia Industri kecil mempunyai peran yang sangat besar. Charles Webber, 1970 (Utama, 2006) mengatakan bahwa untuk menjadi negara maju, minimal diperlukan 2% komunitas pengusaha besar dan 20% komunitas pengusaha menengah dan kecil. Jika melihat kondisi di Jawa Timur, 98% dari jumlah industri di Jawa Timur termasuk kategori industri kecil. Perusahaan kecil rokok sigaret kretek tangan (SKT), merupakan salah satu jenis aktivitas bisnis yang masuk pada kelompok industri kecil menengah (IKM). Perusahaan kecil rokok SKT juga memiliki peran besar terhadap perekonomian di wilayah perusahaan tersebut beroperasi. Maka sebagai perusahaan yang menjadi tumpuan banyak angkatan kerja di wilayah Malang, perusahaan kecil SKT harus dikelola dengan lebih baik lagi oleh manajer-manajer yang profesional. Dengan demikian

perusahaan harus memerhatikan kepuasan kerja karyawan yang terlibat dalam operasional perusahaan, termasuk dalam lingkup ini terutama adalah kepuasan kerja manajer.

Manajer menengah-bawah di perusahaan-perusahaan kecil rokok SKT yang menjadi tempat penelitian ini, memiliki kedekatan hubungan dengan para karyawan operasional, sehingga mereka amat berperan dalam perputaran roda perusahaan melalui kemampuannya untuk memersuasi, memotivasi, mengarahkan dan menggerakkan karyawan operasional. Manajer juga berperan sebagai penghubung antara karyawan operasional dengan pimpinan puncak perusahaan, yang biasanya pada perusahaan kecil, posisi pemimpin puncak ini dipegang oleh para pemilik perusahaan. Para Manajer menengah-bawah berperan sebagai pihak yang lebih dekat dengan karyawan operasional yang mampu memengaruhi bawahannya secara intensif, serta sebagai penghubung atau perantara antara karyawan operasional dengan pucuk pimpinan atau pemilik. Ketika para manajer merasa senang atau merasa puas terhadap

Alamat Korespondensi:

Noermijati, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang Jl. MT. Haryono Malang HP 08123313610

pekerjaannya, tentu akan memberikan pengaruh yang baik pula kepada bawahannya, dan hal yang sebaliknya akan dilakukan para manajer terhadap bawahannya ketika mereka merasa tidak puas. Penelitian ini ingin menggali kondisi faktor intrinsik dan ekstrinsik serta kepuasan kerja manajer menengah-bawah pada perusahaan kecil rokok SKT di kota dan kabupaten Malang.

Teori kepuasan Herzberg membedakan dua kelompok faktor pekerjaan. Kelompok pertama berhubungan dengan aspek intrinsik pekerjaan, yang disebut juga sebagai faktor motivator atau faktor intrinsik. Kelompok kedua berhubungan dengan lingkungan pekerjaan, yang disebut juga sebagai faktor hygiene atau faktor-faktor ekstrinsik pekerjaan (Yuen, 1986, Moorhead dan Griffin, 1992). Faktor intrinsik/*Motivator* terdiri dari enam faktor sebagai berikut: 1) *achievement/prestasi*, 2) *recognition/penghargaan*, 3) *advancement/kenaikan pangkat*, 4) *work itself/pekerjaan itu sendiri*, 5) *interpersonal growth/pertumbuhan pribadi*, dan 6) *responsibility/tanggung jawab*. Faktor ekstrinsik/*Hygiene* meliputi sepuluh faktor pemeliharaan sebagai berikut: 1) kebijakan perusahaan dan administrasi, 2) supervisi, 3) hubungan interpersonal dengan supervisor, 4) hubungan interpersonal dengan bawahan, 5) hubungan dengan rekan kerja, 6) gaji, 7) keamanan kerja, 8) kehidupan pribadi, 9) kondisi kerja, dan 10) status, (Herzberg dan kawan-kawan, 1959, Schwab dan Heneman III, 1970; Whitset and Winslow, 1967; Gibson, *et al.*, 1997a; Gerstmann, 2001).

Kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian utama para manajer, akademisi/peneliti dan juga masyarakat umum, karena alasan seseorang masuk menjadi anggota organisasi atau bekerja pada suatu perusahaan di antaranya adalah untuk memperoleh kepuasan kerja (Sutermeister, 1976). Sedangkan Savery (1987) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah menyebabkan produktivitas karyawan juga rendah. Para peneliti yang lain juga menyatakan hal ini, diantaranya Likert, 1961, Herzberg (1957, 1966) yang melihat hubungan antara faktor motivator/intrinsik dengan kepuasan kerja dan faktor *hygiene/ekstrinsik* dengan ketidakpuasan kerja. Yousef (2002) mengilustrasikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja

seseorang. Kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan tentang sejauhmana pekerjaan mereka dapat memberikan keadaan emosi seperti itu. Maka sangat penting bagi pengelola perusahaan untuk memerhatikan kepuasan kerja karyawan agar tercapai efisiensi dan efektifitas organisasi melalui karyawan yang puas dan berkinerja tinggi. Dinyatakan oleh Werther, Jr dan Davis (1996), tantangan utama yang dihadapi organisasi saat ini adalah bagaimana organisasi melakukan perbaikan secara terus-menerus, secara efektif dan efisien.

Hotgetts (1983) menyatakan bahwa faktor-faktor motivator/intrinsik berhubungan dengan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Faktor ini sifatnya intrinsik, berada dalam diri, dan jika ada, maka faktor ini dapat menimbulkan rasa sangat puas pada karyawan (Toha, 1992). Sedangkan terkait dengan faktor *hygiene/ekstrinsik*, dinyatakan oleh Herzberg, 1959, bahwa perbaikan terhadap faktor-faktor *hygiene* dalam suatu perusahaan akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, namun tidak memunculkan kepuasan kerja, karena faktor *hygiene* bukan sumber atau penyebab kepuasan kerja bagi karyawan (Minner, 1992). faktor ini sifatnya ekstrinsik, yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan.

Porter (1962) menyatakan bahwa manajer tingkat menengah dan tingkat bawah merasa lebih tidak puas jika dibandingkan dengan manajer tingkat atas. Ketidakpuasan ini mungkin berhubungan dengan kebutuhan-kebutuhan di bidang penghargaan, otonomi dan aktualisasi diri (Edel, 1966). Sedangkan Roy dan Raja (1977) ketika menelaah beberapa penelitian tentang motivasi terhadap penyelia dan manajer di India, antara lain menyatakan hal-hal sebagai berikut: *Pertama*, promosi merupakan pendorong yang paling penting dan juga merupakan penyebab ketidakpuasan yang paling penting di antara para penyelia dan para manajer. *Kedua*, penghargaan merupakan faktor pekerjaan yang paling penting dalam kaitannya dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja. *Ketiga*, diantara faktor-faktor yang membantu terjadinya kepuasan kerja, yang paling penting adalah faktor prestasi, tanggung jawab, kehidupan keluarga dan keahlian. *Keempat*, di antara faktor-faktor yang membantu terjadinya ketidakpuasan kerja, yang paling sering dinyatakan adalah, tidak adanya kebijakan pengelolaan perusahaan secara baik dan

menyenangkan, tidak adanya penyeliaan yang baik, dan tidak adanya peluang untuk berkembang. Dan yang kelima, faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan dan ketidakpuasan di antara para manajer dan para penyelia adalah berbeda dengan faktor-faktor pada para karyawan biasa/non manajerial. Sebagai contoh, gaji dan keselamatan kerja lebih menonjol sebagai dua faktor yang penting bagi kepuasan kerja diantara para karyawan biasa, sedangkan diantara para manajer hal ini bergeser keurutan paling bawah dalam hirarki kebutuhan. Penemuan ini sangat penting, karena kemungkinan mereka yang lebih merasakan kepuasan kerja adalah yang menerima gaji lebih tinggi, otonomi yang lebih besar, tantangan yang besar dan memiliki pekerjaan yang lebih penting. Artinya mereka memperoleh faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik yang lebih besar.

Penelitian ini menggunakan faktor-faktor Intrinsik/motivator dan ekstrinsik/hygiene dari Teori Dua-Faktor Herzberg. Faktor *intrinsik* terdiri dari enam faktor: prestasi, penghargaan atas prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, kenaikan pangkat, dan peluang untuk berkembang. Faktor ekstrinsik terdiri dari sepuluh faktor: kebijakan pengelolaan perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan penyelia, kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, kehidupan pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keselamatan kerja (noermijati, 1997). Sedangkan Kepuasan kerja karyawan diukur dengan menggunakan *overall jobsatisfaction* yang dimodifikasi dari penelitian yang dikembangkan oleh Low, *et al.* (2001) yang menggunakan 28 item kepuasan kerja secara keseluruhan, dan 1 item kepuasan kerja (*satisfaction with job in general*) dari Friday and Friday (2002), menggunakan 5 item untuk menilai *overall job satisfaction*, yang selanjutnya disesuaikan dengan penelitian sekarang. Kondisi kepuasan kerja karyawan manajerial di perusahaan kecil rokok jenis SKT di Kota dan Kabupaten Malang, perlu dikaji secara mendalam, mengingat perusahaan rokok merupakan salah satu industri andalan bagi Kota dan Kabupaten Malang, karena peranannya yang besar dalam menyerap tenaga kerja maupun dalam menyumbang pendapatan Pemda melalui cukai yang disetorkan. Untuk wilayah Malang, cukai rokok pada tahun 2005 mencapai 11 triliun (Suparto, 2006). Penerimaan cukai secara nasional pada tahun 2006 mencapai Rp38,522 triliun

dan pada RAPBN 2007 ditetapkan penerimaan cukai sebesar Rp42,034 triliun (Antara, 2006). Dari penerimaan cukai tersebut, 95% berasal dari cukai hasil tembakau yang diperoleh dari jenis hasil tembakau berupa rokok sigaret kretek mesin, rokok sigaret kretek tangan dan rokok sigaret putih mesin, yang dihasilkan oleh industri Rokok (Wibowo, 2003:84).

Perusahaan rokok di Jawa timur jumlahnya sangat banyak, terutama perusahaan rokok yang masuk kriteria golongan kecil. Perusahaan rokok dikelompokkan ke dalam tiga golongan, yaitu perusahaan besar: adalah perusahaan yang memproduksi lebih dari 2 miliar batang rokok pertahun. Perusahaan sedang: memproduksi 500 juta–2 miliar batang rokok per tahun, Perusahaan kecil: memproduksi di atas 8 juta sampai kurang dari 500 juta batang rokok per tahun, dan Perusahaan Kecil sekali: memproduksi sampai dengan 8 juta batang rokok setahun (Abimanyu, 2006a.).

Perusahaan rokok golongan kecil ini biasanya mengkhususkan diri pada produksi rokok jenis sigaret kretek tangan (SKT), yaitu jenis produk rokok yang proses produksinya dilakukan secara padat karya, lebih banyak menggunakan tangan manusia (Troena, 1996). Sehingga untuk menjalankan proses produksinya, perusahaan rokok kecil ini memerlukan tenaga kerja dalam jumlah besar.

Data ketenaga kerja menunjukkan bahwa pencari kerja yang terdaftar pada Dinas Ketenaga Kerjaan/Disnaker Kabupaten dan Kota Malang dibandingkan dengan angkatan kerja menunjukkan rasio yang tinggi, di Kota Malang rasio pencari kerja-angkatan kerja mencapai 12,91% (diolah dari Kota Malang Dalam Angka, 2005 dan Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Malang, 2005), dan di Kabupaten Malang rasionya mencapai 8,96% (diolah dari Kabupaten Malang Dalam Angka, 2003, dan Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Malang, 2003). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pencari kerja di wilayah Malang masih sangat tinggi. Dari data di atas juga dapat disimpulkan bahwa, setiap 100 orang angkatan kerja di Wilayah Malang, lebih dari 3 orang bekerja di perusahaan kecil rokok Sigaret Kretek Tangan. Hal ini menunjukkan begitu besar kontribusi perusahaan kecil SKT terhadap perekonomian di wilayah Malang.

Herzberg meneliti pertanyaan "apa yang diinginkan orang-orang dari pekerjaan mereka?". Ia meminta orang-orang untuk menguraikan secara rinci, situasi-situasi dimana mereka merasa luar biasa baik atau luar biasa buruk mengenai pekerjaan mereka. Selanjutnya respons-respons ini ditabelkan dan dikategorikan. Faktor-faktor yang memengaruhi sikap pekerjaan seperti yang dilaporkan dari hasil 12 penelitian yang dilakukan oleh Herzberg, ditunjukkan dalam Gambar 1. Dari respons yang dikategorikan, Herzberg menyimpulkan bahwa jawaban yang diberikan orang-orang ketika mereka merasa senang mengenai pekerjaan mereka, secara bermakna berbeda dari jawaban yang diberikan ketika mereka merasa tidak senang. Seperti tampak pada Gambar 1, karakteristik tertentu cenderung secara konsisten dikaitkan dengan kepuasan kerja (faktor dibagian kanan gambar), dan karakteristik yang lain secara konsisten dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja (pada bagian kiri gambar). Faktor-faktor intrinsik tampak dikaitkan dengan kepuasan kerja. Secara ringkas, dinyatakan oleh Herzberg, bahwa faktor Ekstrinsik/*Hygiene* menyebabkan banyak ketidakpuasan bila faktor tersebut tidak ada, tetapi memberi motivasi yang kuat jika faktor tersebut ada. Sebaliknya, faktor intrinsik/*Motivator* membimbing kearah motivasi yang kuat dan pemuasan bila faktor itu ada, tetapi tidak menyebabkan ketidakpuasan jika faktor tersebut tidak ada.

METODE

Penelitian ini menggunakan analisis diskriptif kualitatif, yang dimaksudkan untuk mendiskripsikan variabel penelitian tanpa menarik generalisasi, dengan membahas data-data yang telah ditabulasi dari responden, dari nilai mean, maupun prosentase. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer menengah-bawah di perusahaan Kecil Golongan IIIA Rokok jenis SKT yang beroperasi di wilayah kota dan kabupaten Malang. Jumlah perusahaan golongan IIIA/kecil di wilayah Malang yang terdaftar di Dirjen Bea dan Cukai Kanwil Malang, dan masih aktif beroperasi mencapai 95 perusahaan. Penentuan jumlah perusahaan yang dijadikan tempat penelitian didasarkan pada rumus Slovin sehingga diperoleh 49 perusahaan, akan tetapi hanya 47 perusahaan yang bersedia menjadi tempat penelitian. Responden dalam penelitian ini adalah 157 orang manajer menengah-bawah di 47

perusahaan tersebut. penentuan jumlah responden didasarkan pada pendapat Hair (1998) dan Ferdinand (2005) dengan mengambil jumlah sampel minimal 5 kali parameter penelitian, menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian dengan 5 skala Likert. Selanjutnya menggunakan tabulasi frekwensi dan nilai mean/erata sebagai metode analisis data, kemudian hasilnya dideskripsikan. Variabel penelitian meliputi faktor intrinsik, faktor ekstrinsik dan kepuasan kerja manajer menengah-bawah.

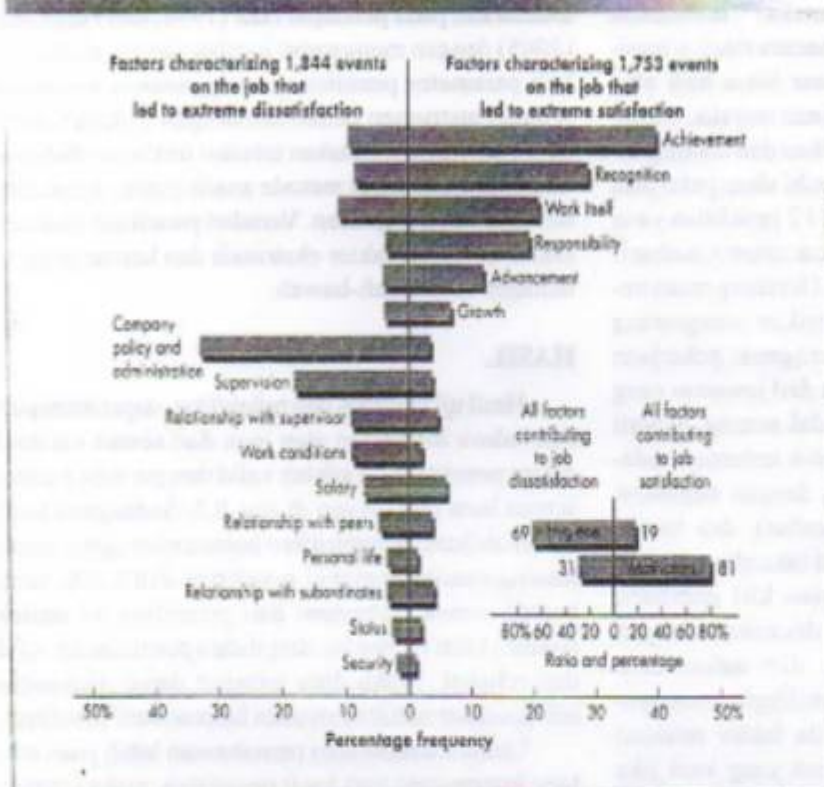
HASIL

Hasil uji validitas dan reliabilitas, dapat disimpulkan bahwa instrumen atau item dari semua variabel dalam penelitian ini adalah valid dengan nilai r untuk semua item pertanyaan di atas 0,3. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai α untuk masing-masing variabel penelitian diatas 0,6, yang berarti semua instrumen dari penelitian ini adalah reliabel. Oleh karena itu, data dalam penelitian ini valid dan reliabel. Maka data tersebut dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun laporan hasil penelitian.

Untuk memberikan pemahaman lebih jelas tentang interpretasi dari hasil penelitian, maka dibahas sekilas gambaran umum tentang wilayah tempat penelitian, karakteristik responden, serta analisis deskriptif skor/nilai rerata variabel penelitian.

Kota Malang dikenal sebagai kota pendidikan, pariwisata serta kota industri. Sedangkan Kabupaten Malang juga dikenal sebagai daerah pariwisata serta daerah industri. Sebagai daerah Industri, yang paling menonjol dikedua wilayah tersebut adalah keberadaan industri yang bergerak dibidang produksi rokok, baik industri rokok berskala besar, menengah maupun kecil dan kecil sekali. Data menunjukkan terdapat 314 perusahaan rokok di wilayah kota dan kabupaten Malang. 3 perusahaan masuk pada kelompok perusahaan rokok skala besar, 13 perusahaan skala sedang, 197 berskala kecil sekali, dan 101 perusahaan berskala kecil. Ada 6 perusahaan skala kecil yang sudah tidak aktif berproduksi lagi, sehingga tinggal 95 perusahaan skala kecil yang masih aktif berproduksi. Selanjutnya, perusahaan yang menjadi sampel penelitian meliputi 47 perusahaan kecil rokok sigaret kretek tangan di wilayah kota dan kabupaten Malang. dari ke 47 perusahaan tersebut, tenaga kerja yang terlibat mencapai 12.825 orang. Hal ini menunjukkan bahwa begitu

Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers



Reprinted by permission of Harvard Business Review. An Exhibit from *One More Time: How Do You Motivate Employees?* by Frederick Herzberg, January/October 1987. Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

Gambar 1. Perbandingan Antara *Satisfier* Dan *Dissatisfier* Oleh Herzberg

(Sumber: Robbins, SP (2003:159), *organizational behavior*; Evans, M.G (1986: 32-35), *Herzberg two factor Theory of motivation*)

banyak masyarakat di wilayah kota dan kabupaten Malang yang menggantungkan sumber penghidupannya dari perusahaan kecil rokok sigaret kretek tangan.

Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang akan dibahas meliputi jenis kelamin responden, umur, pendidikan, pendapatan responden.

Jenis Kelamin dan Umur. sebagian besar responden adalah laki-laki. Responden laki-laki sebagian besar berada pada kisaran umur 25 sampai dengan 45 tahun yang mencapai 86,7% dari total jumlah responden laki-laki. Umur 25–45 tahun adalah usia produktif bagi angkatan kerja, sehingga bisa dikatakan bahwa responden laki-laki pada perusahaan ini adalah karyawan yang berada pada usia produktif. Sedangkan responden perempuan sebagian besar berada

usia 35 tahun ke bawah, yaitu sebesar 93,2 % dari total responden perempuan.

Kondisi responden menunjukkan bahwa sebagian besar telah menempuh jenjang pendidikan tinggi, yaitu tingkat pendidikan Diploma ke atas, sebesar 68,8%. Hal ini tentu sesuai dengan tingkat posisi jabatan yang lebih tinggi serta tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi pula sebagai manajer menengah-bawah, jika dibandingkan dengan karyawan operasional. Namun demikian, ada satu responden dengan posisi sebagai manajer menengah-bawah/ pengawas produksi yang hanya berpendidikan tingkat Sekolah Dasar, yaitu responden laki-laki berusia 40 tahun. Dari jawaban pada kuesioner terbuka, karyawan tersebut menyatakan bahwa dia sudah bekerja selama 20 tahun di perusahaan ini. Dengan lamanya masa kerja, maka dia sudah sangat paham dan berpengalaman dengan tugas dan tanggungjawab pada posisinya saat ini.

Tabel 1. Jumlah Responden Menurut Jenis Kelamin dan Umur

Umur tahun)	Jenis kelamin				Jumlah responden	
	Laki-laki		Perempuan		Orang	(%)
	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)		
< 25	7	4,5	16	10,2	23	14,6
25-35	59	37,6	39	24,8	98	62,4
36-45	26	16,6	4	2,5	30	19,1
>45	6	3,8	0	19,1	6	3,8
JUMLAH	98	62,4	59	37,6	157	100

(Sumber: data primer, diolah)

Tabel 2. Jumlah Responden Menurut Jenis Kelamin dan Pendidikan

Pendidikan	Jenis kelamin				Jumlah responden	
	Laki-laki		Perempuan		Orang	(%)
	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)		
SD	1	0,6	0	0	1	0,6
SLTP	5	3,2	1	0,6	6	3,8
SLTA	23	14,6	19	12,1	42	26,8
DIPLOMA	23	14,6	17	10,8	40	25,5
S1	45	28,7	22	14	67	42,7
S2	1	0,6	0	0	1	0,6
JUMLAH	98	62,4	59	37,6	157	100

(Sumber: data primer, diolah)

Kemudian 3,8% berpendidikan SLTP. Ini adalah suatu fenomena yang menarik untuk dikaji, walau hanya berpendidikan SD dan SLTP, akan tetapi dengan tingkat pengalaman yang tinggi, mereka mampu melaksanakan tugas sebagai manajer menengah-bawah. Di perusahaan ini, responden laki-laki dan perempuan yang memegang posisi manajer menengah-bawah sebagian besar memiliki tingkat pendidikan tinggi.

Status perkawinan responden. Sebagian besar responden berstatus menikah dan ada 4,5% responden yang berstatus janda atau duda, sementara yang belum menikah jumlahnya mencapai 35%. Karyawan yang sudah menikah biasanya memiliki pola berpikir dan perilaku berbeda dalam memandang suatu pekerjaan. Hal ini karena karyawan yang sudah menikah biasanya dituntut untuk memiliki tanggung jawab lebih tinggi terhadap keluarganya dibanding mereka yang belum menikah. Oleh karena itu, karyawan yang sudah menikah cenderung akan lebih berhati-hati dalam menghadapi dan menyikapi setiap permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya. Apalagi dalam kondisi perekonomian yang sulit seperti yang terjadi saat ini di Indonesia. Daripada harus kehilangan pekerjaan, responden cenderung untuk berhati-hati dalam

bersikap. Ada beberapa jawaban responden yang diperoleh dari kuesioner terbuka atau wawancara, yang menyatakan bahwa responden merasa beruntung, dalam kondisi sulit untuk memperoleh pekerjaan seperti saat ini, mereka masih diberi kesempatan untuk berkontribusi diperusahaan tempat ia bekerja, sehingga mereka memiliki penghasilan dan tetap bisa memenuhi kebutuhan keluarganya, walaupun dengan kondisi tingkat pendapatan atau imbalan yang masih minim.

Tingkat pendapatan. Sebagian besar responden (79%) memiliki pendapatan kurang dari Rp2.000.000,- responden dengan pendapatan kurang dari Rp1.000.000 masih cukup besar, yaitu mencapai 26,8%. Responden terbesar adalah yang memiliki pendapatan pada interval Rp1.000.000,-Rp1.999.000,- sebesar 52,2%. Hanya 21% responden yang menerima gaji Rp2.000.000,- keatas.

Meskipun gaji yang diterimanya relatif kecil, para responden ketika ditanya tentang kondisi pekerjaannya mereka rata-rata menjawab bahwa pekerjaannya cukup menyenangkan. Mereka memandang pekerjaannya tidak hanya dari sisi besaran gaji yang diterimanya, akan tetapi banyak sisi lain yang menjadi

pertimbangan. Diantaranya jenis pekerjaan yang memang sesuai dengan minat mereka sehingga bekerja merupakan sesuatu yang menyenangkan.

Responden juga menyatakan bahwa dengan posisinya sekarang, walaupun gaji yang mereka terima masih relatif kecil, namun mereka merasa ada jaminan akan tetap dipekerjakan diperusahaan, asal perusahaan terus mampu memproduksi. Oleh karena itu, mereka berupaya untuk bekerja sebaik mungkin agar perusahaan terus mampu bertahan dan berkembang. Ada juga yang menyoroti pekerjaan dari sisi penghargaan dari lingkungan sosialnya, bahwa dengan pekerjaannya atau posisinya yang sekarang responden merasa dihargai oleh bawahannya, atasannya dan juga oleh masyarakat sekitarnya. Dinyatakan oleh Leverment (2002), bahwa dalam kondisi tertentu, karyawan lebih menyukai pengakuan dan penghargaan daripada imbalan dalam bentuk uang (*monetary reward*).

Kondisi yang ada pada responden di atas, sesuai dengan Teori kebutuhan yang dipelajari oleh David Mc.Clelland (*McClelland's Learned Need Theory*), yang menyatakan bahwa ada tiga jenis kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh manusia, dalam bekerja, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk berkuasa dan kebutuhan untuk bersosialisasi dengan orang lain (Ivancevich dan Matteson, 2002; Mc.Clelland, 1962). Bahkan McClelland dalam penelitiannya juga menemukan bahwa para manager atau para pelaku bisnis kecil memiliki kebutuhan untuk berprestasi atau kebutuhan penghargaan yang sangat tinggi (Shani dan Lau, 2005).

Dari hasil wawancara dan jawaban dari kuesioner terbuka, ternyata responden merasa senang dengan pekerjaannya karena keakraban dan kekeluargaan yang erat terjalin antar karyawan/individu di tempat kerja. Rasa kekeluargaan ini ternyata mampu mengatasi kekecewaan mereka terhadap rendahnya gaji yang mereka terima.

PEMBAHASAN

Analisis Nilai Rerata Variabel Intrinsik dan Ekstrinsik

Analisis deskriptif dilakukan dengan menginterpretasikan nilai rerata dari masing-masing variabel penelitian. Dasar interpretasi nilai rata-rata yang

digunakan dalam penelitian ini, mengacu dari interpretasi skor yang telah digunakan oleh Stemple, Jr, dan David (2004), Noermijati(2008), sebagai berikut: 1-1.8:Jelek/tidak penting, >1.8-2.6: Kurang, >2.6-3.4:Cukup, >3.4-4.2: Bagus/penting, >4.2-5.0: Sangat bagus/Sangat penting.

Faktor Intrinsik

Variabel yang berhubungan dengan aspek intrinsik pekerjaan disebut juga sebagai faktor intrinsik. ketersediaan faktor intrinsik/motivator dapat mendorong munculnya kepuasan kerja bagi manager menengah-bawah. Penelitian ini mengukur variabel intrinsik menggunakan enam indikator: prestasi, penghargaan, kenaikan pangkat, pekerjaan itu sendiri, pertumbuhan pribadi, dan tanggung jawab.

Nilai rerata variabel intrinsik sebesar 3,27 menunjukkan bahwa keberadaan faktor intrinsik di perusahaan dirasakan oleh responden cukup memadai. Selanjutnya variabel intrinsik beserta keenam indikatornya dideskripsikan dan diinterpretasikan dengan mengacu pada nilai rerata yang diperoleh dari hasil tabulasi jawaban responden. Nilai rerata dari variabel motivator berikut indikatornya, nampak pada Tabel 3. indikator kenaikan pangkat memperoleh nilai terendah yaitu sebesar 3,06. Sedangkan indikator prestasi mendapat nilai tertinggi.

Nilai rerata indikator prestasi memiliki nilai rerata tertinggi, sebesar 3,42 menggambarkan bahwa responden mempersepsikan dirinya berhasil dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Responden merasa senang karena memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kualitas pekerjaannya, merasa bahwa prestasinya masih memungkinkan untuk ditingkatkan lagi.

Penghargaan, dengan nilai rerata sebesar 3,31 menunjukkan bahwa responden merasa pekerjaan yang telah dilakukannya dianggap cukup penting oleh orang-orang dilingkungan kerjanya, hasil kerjanya dihargai oleh orang-orang di lingkungan kerjanya. Perasaan dihargai ini sangat penting bagi karyawan karena dengan demikian mereka akan merasa bangga terhadap prestasi kerjanya. Apabila seseorang merasa bangga terhadap hasil kerjanya, maka mereka akan termotivasi untuk bekerja secara optimal atau dengan kata lain berusaha untuk mencapai kinerja terbaiknya (Flippo, 1988).

Tabel 3. Nilai/Skor Rata-rata Variabel Intrinsik

No.	Indikator	Rata-rata
1	Pres prestasi	3,42
2	Pen penghargaan	3,31
3	Ken kenaikan Pangkat	3,06
4	Pert pertumbuhan Pribadi	3,16
5	Pek pekerjaan Itu Sendiri	3,28
6	Tan tanggung Jawab	3,36
Rata-Rata Variabel		3,27

Nilai rerata Indikator Kenaikan pangkat sebesar 3,08 mengindikasikan bahwa responden merasa masih ada peluang untuk naik pangkat kejenjang yang lebih tinggi, dalam urusan proses kenaikan pangkat menurut responden tidak berlaku unsur pilih kasih dari pihak perusahaan. Oleh karena itu kesempatan untuk bisa mencapai posisi yang lebih tinggi adalah suatu hal yang mungkin terjadi sepanjang posisi itu sendiri tersedia di perusahaan. Namun demikian, indikator kenaikan pangkat ternyata memiliki nilai rata-rata terendah dibanding indikator lainnya. Dapat disimpulkan bahwa indikator kenaikan pangkat, walaupun memiliki kontribusi cukup memadai terhadap pembentukan variabel intrinsik, namun kontribusinya paling rendah dibanding indikator yang lainnya selain indikator pertumbuhan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa pesimis terhadap peluang dirinya untuk bisa meraih pangkat/ jabatan yang lebih tinggi dari yang saat ini mereka capai.

Nilai rata-rata sebesar 3,28 dari indikator pekerjaan itu sendiri, menunjukkan bahwa responden merasa cukup nyaman dalam melakukan pekerjaannya sebagai manajer menengah-bawah. Indikator pekerjaan memuat hal-hal yang terkait dengan menarik tidaknya pekerjaan yang dilakukan responden, kemudian kesesuaian pekerjaan dengan minat responden serta adanya kondisi yang menantang dalam pekerjaan yang harus dilakukan responden. Karyawan atau manusia adalah sentral dari segala hal dalam suatu aktivitas bisnis (Afuah, 2004), pernyataan ini diperkuat oleh pendapat Noermijati dan Ariwiguna (2004) bahwa dewasa ini organisasi semakin menyadari fakta sumberdaya manusia merupakan faktor penting untuk mendukung kegiatan fungsi-fungsi organisasi yang lain. Oleh karena itu, hal-hal yang terkait dengan minat serta ketertarikan manusia terhadap pekerjaannya harus mendapat perhatian, karena hal ini akan

sangat membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerja.

Tanggung jawab adalah Indikator terakhir dari variabel intrinsik, merupakan penilaian atau perasaan responden tentang kesempatan yang diberikan perusahaan kepada dirinya untuk memikul tanggung jawab melaksanakan tugas-tugas mereka secara mandiri. Nilai rerata sebesar 3,36 menunjukkan bahwa responden mempersepsikan dirinya memperoleh kesempatan yang cukup memadai dari perusahaan untuk memikul tanggung jawab dan melaksanakan tugas-tugasnya secara mandiri. Karyawan yang merasa diberi kepercayaan untuk memikul tanggung jawab, merasa dihargai, sehingga responden akan bekerja dengan perasaan senang, tanpa ada rasa terpaksa.

Variabel Ekstrinsik

Merupakan variabel yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan atau disebut juga sebagai faktor-faktor ekstrinsik. Sebagai faktor pemelihara terhadap lingkungan kerja, agar tetap kondusif. Apabila faktor-faktor ini tidak tersedia di lingkungan kerja, akan dapat menyebabkan ketidakpuasan pada karyawan. Variabel ekstrinsik terdiri dari sepuluh indikator sebagai berikut: kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, hubungan interpersonal dengan supervisor, hubungan interpersonal dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja, gaji, keamanan kerja, kehidupan pribadi, kondisi kerja, status.

Nilai rata-rata dari variabel ekstrinsik sebesar 3,13 menunjukkan bahwa keberadaan variabel ekstrinsik dirasakan oleh responden cukup memadai untuk memelihara kondisi kerja di perusahaan.

Nilai rata-rata indikator kebijakan perusahaan dan administrasi sebesar 3,33 menunjukkan bahwa responden merasa kebijakan perusahaan dan administrasi yang dilaksanakan di perusahaan sudah berjalan

Tabel 4. Nilai/skor rata-rata Variabel *Hygiene*

No.	Indikator	Rata-rata
1	Kebij kebijakan Perusahaan dan administrasi	3,33
2	Sup supervisi	3,29
3	Hub hubungan interpersonal dengan supervisor	3,23
4	Hub hubungan interpersonal dengan bawahan	3,17
5	Hub hubungan dengan rekan kerja	3,35
6	Ga gaji	2,83
7	Kea keamanan kerja	2,80
8	Ke kehidupan pribadi	3,07
9	Kon kondisi kerja	3,23
10	Stat status	3,01
Rata-Rata Variabel		3,13

secara cukup memadai. Responden merasa bahwa pengelolaan perusahaan telah dilaksanakan secara cukup adil dan bijak, secara tertib dan teratur, sehingga mampu memberi rasa nyaman kepada karyawan dalam bekerja.

Indikator supervisi dengan nilai rata-rata sebesar 3,29 menunjukkan bahwa teknik penyeliaan/supervisi yang dilaksanakan di perusahaan telah berjalan dari tingkatan cukup menuju baik. Menurut responden teknik penyeliaan sudah cukup dikuasai oleh para supervisor, dan supervisor telah memahami tugas-tugasnya dengan baik. Responden juga merasa bahwa aktifitas pengawasan telah dilaksanakan secara proporsional dan tidak berlebihan, seperti yang dinyatakan oleh Mangkunegara (2002) bahwa penyeliaan yang baik hendaknya mengembangkan komunikasi yang dapat memotivasi karyawan, dengan menekankan pada minat, hasrat, keputusan dan tindakan serta kepuasan.

Indikator ketiga, hubungan interpersonal dengan supervisor. Nilai rerata 3,23 bermakna bahwa menurut persepsi responden, supervisor/atasan telah bertindak cukup kooperatif dan akomodatif, atasannya senantiasa memberi arahan sesuai dengan kebutuhan, tidak berlebihan. Secara keseluruhan atasan di perusahaan telah berlaku kooperatif terhadap bawahan. Apa yang dilakukan supervisor/atasan responden tadi akan cenderung ditiru oleh responden, karena atasan pada dasarnya adalah teladan bagi para bawahannya. Ketika atasan memberi teladan yang baik maka bawahan juga akan berupaya untuk meniru perilaku atasannya tadi (Supanto, 2004). Bahkan dinyatakan oleh Clarke (1994) bahwa keteladanan tindakan dari seorang pemimpin jauh lebih bermakna daripada sekedar ucapan atau kata-katanya. Apabila responden yang

merupakan bagian dari jajaran kepemimpinan di perusahaan mampu memberikan teladan yang baik, maka karyawan yang ada di bawahnya juga akan merasa nyaman dalam bekerja.

Indikator Hubungan interpersonal dengan bawahan memperoleh nilai rata-rata:3,17. hal ini menunjukkan bahwa bawahannya bersikap cukup kooperatif. Responden merasa bahwa hubungannya dengan bawahan telah berjalan secara harmonis. Karyawan mudah diajak bekerja sama dan mereka mudah diarahkan.

Indikator Hubungan dengan rekan kerja memperoleh nilai rerata 3,35, adalah nilai tertinggi. Ini bermakna bahwa hubungan responden dengan rekan kerjanya cukup menyenangkan. Responden menyatakan bahwa rekan kerjanya bersedia memberikan bantuan dalam menjalankan tugas-tugasnya ketika responden memerlukan bantuan. Responden beranggapan bahwa rekan kerja yang menyenangkan membuat mereka senang dan betah untuk bekerja di perusahaan ini. Hal ini sangat sesuai dengan sistem manajemen tradisional di Indonesia yang didominasi budaya Jawa. Ada tiga konsep penting kepemimpinan yang berasal dari tradisi Jawa, yaitu musyawarah, mufakat dan gotong royong (Marsh dan Goodfellow, 1997; Widyahartono, 1991; Noermijati, 2007a). Semangat gotong royong nampak masih kental dipegang oleh para karyawan di perusahaan-perusahaan tempat penelitian ini dilakukan.

Gaji sebagai Indikator keenam, dengan nilai rerata 2,83 menunjukkan bahwa imbalan yang mereka terima selama ini berada pada tingkatan cukup namun mendekati kurang. Responden menyatakan bahwa gaji yang mereka terima belum sepenuhnya sesuai

dengan pekerjaan yang mereka lakukan, dengan kata lain imbalan yang mereka terima walaupun berada pada level cukup, akan tetapi mereka merasa masih belum sepenuhnya sesuai dengan kontribusinya kepada perusahaan. Responden menyatakan, jika dibandingkan dengan teman-teman mereka yang bekerja di perusahaan lain, gaji yang diterima responden dianggap cukup. Demikian halnya dengan tunjangan-tunjangan yang diberikan perusahaan.

Indikator Keamanan merujuk pada rasa aman dan jaminan masa depan responden. Nilai rerata 2,80 menunjukkan bahwa responden merasa kurang ada rasa aman terhadap posisi kerjanya dan jaminan masa depannya. Responden menyatakan, kebutuhan hidupnya masih belum bisa terpenuhi dengan pendapatannya. Mereka merasa khawatir suatu saat perusahaan akan memecat mereka, karena kenyataannya banyak pencari kerja yang berharap mendapat kesempatan bekerja di perusahaan ini. Hal ini bermakna bahwa responden belum memiliki keyakinan kalau perusahaan benar-benar bisa dijadikan tempat gantungan hidup hingga masa tua mereka. Indikator ini juga memiliki nilai rerata terendah dibanding dengan indikator lainnya. Dapat disimpulkan bahwa keamanan kerja adalah masalah yang paling mengkhawatirkan bagi responden. Kondisi ini sesuai dengan pendapat Moorhead dan Griffin (1992) bahwa *security needs* adalah kebutuhan yang sangat penting bagi semua orang.

Indikator kedelapan adalah Kehidupan pribadi, merujuk pada gaya hidup responden dan kaitannya dengan pekerjaan mereka. Dengan nilai rerata sebesar 3,07 artinya responden merasa tidak ada masalah yang mencemaskan terkait dengan kehidupan pribadinya dalam hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan. Responden menyatakan bahwa tidak ada masalah apabila mereka harus melakukan kerja lembur untuk memperoleh tambahan pendapatan. Ketika ada masalah dengan pekerjaan dikantor, mereka akan menceritakan kepada keluarganya, maka masalah pekerjaan yang dihadapi akan terasa lebih ringan.

Indikator kesembilan, kondisi kerja mengamati fasilitas/sarana dan prasarana yang tersedia di tempat kerja. Nilai rerata sebesar 3,23 menunjukkan bahwa responden mempersepsikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang tersedia ditempat kerja sudah memadai. Persepsi responden ini ditunjang oleh pernyataan

bahwa responden merasa lingkungan tempat mereka bekerja cukup bersih dan nyaman, fasilitas yang disediakan ditempat kerja juga sudah memadai. Kondisi kerja yang kondusif ini membuat nyaman responden dalam bekerja, dan juga menunjukkan adanya kepuasan kerja pada diri responden. Pada dasarnya kondisi kerja akan dapat memunculkan kepuasan ataupun ketidakpuasan kerja bagi individu yang terlibat dalam kondisi kerja tersebut (Moorhead dan Griffin, 1992).

Indikator kesepuluh adalah Status: terkait dengan hak dan kedudukan yang dirasakan responden di tempat kerja. Nilai rerata sebesar 3,01 menunjukkan bahwa responden merasa ditempat kerja, mereka telah mendapatkan hak dan kedudukan secara proporsional sesuai dengan posisinya saat ini. mereka juga merasa masyarakat menghargai posisi pekerjaannya saat ini. Responden juga merasa bahwa posisi pekerjaannya mempunyai peran yang setara, jika dibandingkan dengan posisi yang sama dengan rekan-rekannya diperusahaan lain. Dari pernyataan responden bisa dikatakan bahwa mereka merasa memiliki status yang cukup memadai dan hal ini dapat memunculkan rasa bangga responden terhadap pekerjaannya.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi atau keadaan emosi yang menyenangkan/positif atau tidak menyenangkan/negatif yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan seseorang. Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan kepuasan kerja secara menyeluruh (*overall job satisfaction*) yang dirasakan responden terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan meningkatkan produktivitasnya, kemudian mereka cenderung memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan (Tomlinson, 2002), maka perusahaan harus berusaha agar karyawannya juga memiliki kepuasan kerja yang tinggi, karena nilai rata-rata variabel kepuasan kerja sebesar 2,86 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja responden masih pada tingkatan yang belum terlalu menggembirakan.

Tabel 5 menunjukkan nilai atau skor rata-rata dari kelima indikator variabel Kepuasan Kerja manajer operasinal, indikator pertama dalam kepuasan kerja, yaitu bangga terhadap pekerjaan, memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,18. hal ini menunjukkan bahwa responden merasa cukup bangga menjalani

Tabel 5. Nilai/skor rata-rata Variabel Kepuasan Kerja

No.	Indikator	Rata-rata
1	Bangga terhadap pekerjaan	3,18
2	Ketika ada peluang lebih baik, tidak ingin pindah kerja ke perusahaan lain	2,36
3	Ketika mencapai prestasi tinggi, tidak ingin pindah kerja ke perusahaan lain	2,69
4	Sangat menyukai pekerjaan yang dilakukan saat ini	2,98
5	Secara keseluruhan merasa puas thd pekerjaan	3,12
Rata-rata Variabel		2,86

pekerjaannya. Rasa bangga terhadap pekerjaan juga merupakan indikator dengan nilai rata-rata tertinggi, maka dapat dikatakan bahwa rasa bangga terhadap pekerjaan merupakan penyumbang terbesar terhadap kepuasan kerja responden.

Indikator kedua memperoleh nilai sebesar 2,36. merupakan indikator dengan nilai rata-rata terendah. Responden menyatakan bahwa ketika ada peluang / tawaran yang lebih baik, ternyata mereka berkeinginan berpindah kerja ke perusahaan lain. Hal ini terkait dengan rasa aman yang rendah, atau perasaan takut diberhentikan dari pekerjaannya yang sekarang oleh perusahaan.

Responden juga menyatakan ketika mereka mampu mencapai prestasi yang tinggi, mereka mempunyai keinginan berpindah kerja ke perusahaan lain. Manajer menengah-bawah sebetulnya bangga terhadap pekerjaannya, akan tetapi mereka merasa kurang yakin akan bisa terus bekerja pada pekerjaan ini, yang berarti mereka beranggapan bahwa keamanan kerja di perusahaan tempat mereka bekerja kurang terjamin. Akhirnya ketika ada peluang ditempat lain, mereka bersedia pindah kerja ke perusahaan yang lebih memberikan rasa aman. Temuan ini sesuai dengan teori hierarki kebutuhan manusia yang dikemukakan Maslow, bahwa salah satu kebutuhan yang ingin dipenuhi oleh manusia dalam bekerja ialah kebutuhan akan rasa aman. Pada dasarnya seseorang mengharapkan ada jaminan keamanan pendapatannya dari pekerjaannya (Capon, 2004). Responden juga menyatakan, mereka sebenarnya menyukai pekerjaannya, namun rasa kurang aman membuat responden memiliki tingkatan kepuasan cukup menuju ke kurang.

KESIMPULAN

Keberadaan faktor intrinsik di perusahaan dirasakan oleh responden cukup memadai. Dari analisis diskriptif variabel intrinsik dapat disimpulkan bahwa para manajer menengah-bawah menyadari arti pentingnya prestasi kerja yang tinggi harus mereka capai, sehingga perusahaan akan mampu bertahan dan terus menjalankan proses produksi. Sebagai pemimpin, responden juga telah berupaya untuk melaksanakan tanggungjawab yang dipercayakan kepada dirinya sebaik mungkin, sehingga penghargaan yang seharusnya mereka terima baik dari dalam perusahaan maupun dari masyarakat di diluar perusahaan telah mereka rasakan. Dalam hal kenaikan pangkat responden berpendapat bahwa sebetulnya sistem kenaikan pangkat sudah berjalan dengan baik, namun kendalanya adalah terbatasnya posisi yang lebih tinggi di perusahaan bagi mereka. Sedangkan dari sisi pertumbuhan pribadi, responden masih kurang memerhatikan hal ini karena keterbatasan sarana dan prasarana yang tersedia.

Keberadaan variabel ekstrinsik dirasakan oleh responden cukup memadai untuk memelihara kondisi kerja di perusahaan. Dari analisis diskriptif terhadap variabel ekstrinsik dapat disimpulkan bahwa manajer menengah-bawah sangat menyadari arti pentingnya hubungan dengan rekan kerja, hal ini pula yang mendorong responden merasa senang bekerja di perusahaan walau dengan fasilitas yang belum sesuai dengan harapan mereka. Peringkat kedua yang mendapat perhatian responden adalah kebijakan perusahaan dan penyelenggaraan administrasi di perusahaan, yang telah dilaksanakan dengan baik. Sedangkan peringkat ketiga adalah faktor supervisi, sedangkan hubungan interpersonal dengan supervisor serta kondisi kerja

berada pada peringkat ke empat. Hubungan interpersonal dengan bawahan, kehidupan pribadi dan status masing-masing pada peringkat kelima, keenam dan ketujuh. Bagi responden semua faktor tersebut menjadi faktor pemelihara yang baik terhadap aspek pekerjaan, sehingga dapat menghindari munculnya ketidakpuasan kerja dikalangan. Sedangkan indikator keamanan kerja dan gaji, mendapat nilai terendah pertama dan kedua. Hal ini terkait dengan kemampuan perusahaan yang belum memadai dalam menyediakan kedua indikator tersebut sebagai iklim pemelihara suasana kerja dalam perusahaan.

Nilai rerata kepuasan kerja menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja responden masih pada tingkatan yang belum terlalu menggembirakan. Dari analisis deskriptif mengenai kepuasan kerja dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kepuasan kerja manajer menengah-bawah pada perusahaan kecil rokok sigaret kretek tangan di wilayah Malang, masih belum sesuai harapan. Oleh karena itu, kondisi tentang kepuasan kerja ini perlu mendapat perhatian dari perusahaan agar pada masa yang akan datang, kepuasan kerja para manajer menengah-bawah menjadi lebih tinggi, mengingat peran strategis manajer menengah-bawah bagi kelangsungan hidup perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Abimanyu, A. 2006. *Kenaikan Cukai Buat Tata Industri Rokok*, Jawa Pos, Selasa, 5 Desember 2006, hal. 7.
- Afuah, A. 2004. *Business Models: A Strategic Management Approach, International Edition*, McGraw-Hill Companies, Inc., Singapore.
- ANTARA. 2006. *Pemerintah Akan Naikkan Pita Cukai Rokok*, copyright 2006 ANTARA, 26 september 2006.
- Baron, R., and Jerald, A.G. 1990. *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. Thrd Editions*. USA: Allyn and Bacon.
- Cane, S. 1998. *Strategi Kaizen untuk Menang melalui Manusia*, alih bahasa Martin Wijokongko, Interaksara, Batam.
- Chyung, S.Y. 2005. *Hoping To Reduce Attrition? Follow The Sieme Model and Investigate Motivation-hygiene Factor*; 18th Annual Conference on Distance Teaching and Learning; The Board of Regent of University of Wisconsin System. University of Wisconsin.
- Clarke, L. 1994. *The Essence of Change*, Series Editor: Adrian Buckley, Prentice Hall International.
- Daft, R.L. 1994. *Management, Fifth Edition*, Harcourt Inc. Direktorat Jendral Bea dan Cukai Kanwil Malang, 2006, Daftar Pabrik Hasil Tembakau di Malang (aktif).
- Export News. 2007. *UKM Berperan Penting Penggerak Sektor Riil*, Export News, Indonesia Magazine, September 2007, GPEI Jatim Edisi 151, Tahun XIV, hal: 14-15.
- Flippo, E.B. 1988. *Manajemen Personalia*, edisi 6. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J.L., James, H.D., dan John, M.I. 1997. *Manajemen*, Edisi kesembilan, Terjemahan, jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Goodfellow, R. 1997. *Indonesian Business Culture*, Butterworth-Heinemann Asia.
- Herzberg, F., B. Mausner, dan B. Sniderman. 1959. *The Motivation to Work*, dalam Minner. John B, 1992, *Industrial-Organizational Psychology*. McGraw-Hill, New York
- House, Robert, J., dan Lawrence, A.W. 1967. *Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction And Motivation: A Review Of The Evidence and A Criticism*. *Journal of Personnel Psychology*, XX, pp:369-389.
- Ismawan, B. 2007. dalam Wirawan. "Menyongsong Kinerja Industri Kecil dan Menengah: Peran Besar; Minim Perhatian". Jawa pos, senin 12 Pebruari. Hal. 14.
- Lawler, III, and Edward, E. 1973. *Satisfaction and Behavior dari Motivation in Work*, dalam: Staw, Barry M, 1991, *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Macmillan Publishing, Singapore.
- Likert, R. 1961. *New Pattern of Management*, McGraw-Hill Book, USA.
- Mc.Clelland, D.C. 1962. *Business Drive and National Achievement*, Harvard Business Review, July-August, pp:99-112.
- Moorhead, G., dan Ricky, W.G. 1992. *Organizational Behavior, Managing People and Organizations*, International Student Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, USA.
- Noermijati. 1997. *Thesis: Peranan faktor-faktor Intrinsik dan Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Pekerja Operator Pengeluaran di Kilang Alpha Industries SDN. BHD*, Johor Bahru, Malaysia, Universiti Teknologi Malaysia.
- Noermijati, dan Wily, A. 2004. *Konsep Pengembangan Sumberdaya Manusia Yang Amanah dalam Organisasi Bisnis: Mengembangkan Sumberdaya Manusia Yang Beretika Dalam Perspektif Islam*, *Jurnal Ekonomi Bisnis*, Tahun 9, Desember, 2004, No. 3, Hal:594-627.
- Roy, S.K., dan G.A.Raja, In S.K.Roy, and A.S.Menon. 1977. *Motivational and Organizational Effectiveness*, Sri Ram Centre of Industrial Relations, New Delhi.

- Schuler, Randall, S., dan Susan, E.J. 1996. Human Resource Management, Positioning For The 21st Century, 6th edition, West Publishing Company.
- Shani, A.B. (Rami), dan James, B.L. 2005. *Behavior In Organizations, An Experiential Approach*, eighth Edition, McGraw-Hill I, Singapore.
- Siagian, S.P. 1996. *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Cetakan Kedua. Jakarta: Bumi Aksara.
- Supanto, F. 2004. *Super Leadership: Gaya kepemimpinan Dalam Era Bisnis Global*, Jurnal Ekonomi Bisnis, Tahun 9, Desember 2004, No. 3, Hal:625-642.
- Suryantoro, B. 2005. *Disertasi: Pengaruh kepemimpinan, internal organisasi, kondisi perekonomian, regulasi pemerintah, perpajakan terhadap produktivitas dan profit margin pada Industri kecil sigaret kretek tangan (UKI SKT) di Jawa Timur*, Program Pasca-sarjana Universitas Brawijaya, Malang.
- Toha, M. 1990. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Penerbit CV Rajawali.
- Tomlinson, A. 2002. *Marite Life Assurance Employee Rewards*, Canadian Human Resource Reporter, March 11, 2002, Vol.15, No. 5, p:7.
- Troena, E.A. 1996. *Disertasi: Faktor-faktor yang mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Wanita*, studi pada pabrik rokok kretek di Jawa Timur, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Waluyo, M. 2006. *Pengaruh harga rokok, budaya organisasi, promosi, terhadap kinerja pemasaran dan keunggulan bersaing berkelanjutan pada perusahaan rokok kecil sigaret kretek tangan di Jawa Timur*, Jurnal Aplikasi Manajemen, Agustus 2006, Vol. 4, no.2. hal:275-285.
- Widiyanto, S. 2007. *Dirjen IKM Departemen Perindustrian, dalam Agus Wirawan, "Menyongsong Kinerja Industri Kecil Dan Menengah: Peran Besar; Minim Perhatian"*. Jawa pos, senin 12 Pebruari 2007. Hal. 14.
- Yuen, C.H. 1986. *Thesis: Relationship between Principal Leadership Behavior and The Job Satisfaction of Teachers*, National University of Singapore.
- Utama, I.G.R. 2007. *kewirausahaan bisnis kecil, diakses pada tahun 2007*, <http://www.rajutama.blogspot.com>.

KAJIAN KETUA

Salah satu hal yang menarik dari penelitian ini adalah bagaimana peran kepemimpinan dalam meningkatkan produktivitas dan profit margin pada industri kecil sigaret kretek tangan di Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode wawancara mendalam dan observasi partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas dan profit margin pada industri kecil sigaret kretek tangan di Jawa Timur. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: (1) kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan; (2) kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan keterampilan dan kemampuan karyawan; (3) kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar karyawan; (4) kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan disiplin dan tanggung jawab karyawan; (5) kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, diharapkan pemimpin industri kecil sigaret kretek tangan di Jawa Timur dapat meningkatkan produktivitas dan profit margin dengan menerapkan kepemimpinan yang efektif.