

**PENGARUH KREATIVITAS KELOMPOK DAN PENGAYAAN
PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN
DAMPAKNYA PADA KEINGINAN KARYAWAN
UNTUK KELUAR DI BANK X**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

ILDA SURYATI
2013621118

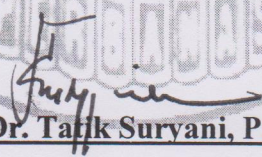
**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2016**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Ilda Suryati
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 25 April 1974
N.I.M : 2013621118
Program Pendidikan : Program Pascasarjana (Magister Manajemen)
Judul : Pengaruh Kreativitas Kelompok Dan Pengayaan
Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dan
Dampaknya Pada Keinginan Karyawan Untuk
Keluar Di Bank X

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 28/4/16


Prof. Dr. Tatik Suryani, Psi,MM

Ketua Program Studi Magister Manajemen
Tanggal : 28/4/16


Prof. Dr. Tatik Suryani, Psi,MM

PENGARUH KREATIVITAS KELOMPOK DAN PENGAYAAN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KEINGINAN KARYAWAN UNTUK KELUAR DI BANK X

Ilda Suryati

2013621118

Email : ilda.suryati@yahoo.com

ABSTRACT

Work satisfaction is one of major concerns in a company organization, including in banking. It is obligatory for a bank to satisfy its employees as they are valuable assets for the performance of the bank itself. The effort in satisfying employees is crucial as it helps the employees to produce such high performance, especially in offering high level of service to the customers. The study is focused on reviewing the influence of group creativity and the enrichment of work toward work satisfaction and the impacts on the employees intention turn over in Bank X. The hypotheses testing has been done to 110 respondents who are the employees of Bank X in branches located in Jakarta and Surabaya by applying the statistical testing of Structural Equation Model (SEM). Result analysis shows that the ability to produce ideas has greater influence towards the group creativity. While the achievement of work satisfaction has greater influence toward the work enrichment. Group creativity has an insignificant positive influence toward work satisfaction while work enrichment has a significant positive influence toward work satisfaction. This can give an insight for companies to pay greater attention to this particular factor of employees satisfaction in terms of more appropriate levels of salary among the employees. Closer supervision toward employees needs to be conducted by superiors as this is the most dominant factor in fulfilling the work satisfaction of the employees.

Keywords: group creativity, work enrichment, satisfaction, intention turn over

PENDAHULUAN

Kepuasan kerja merupakan hal yang menjadi perhatian dalam suatu organisasi perusahaan, termasuk di perbankan. Bank sudah seharusnya memuaskan karyawannya karena mereka merupakan asset yang berharga bagi bank. Upaya memuaskan karyawan ini penting agar karyawan dapat berkinerja baik,

khususnya dalam memberikan layanan kepada nasabah. Problem tentang fenomena kepuasan kerja yang berdampak pada jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan yang hendak ditelusuri lebih lanjut di Bank X. Dua kondisi yang terkait dengan kepuasan kerja yaitu masalah kreativitas kelompok dan pengayaan pekerjaan sebagai hal

yang diduga berperan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja di Bank X yang merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha dengan prinsip-prinsip syariah. Bank X mempunyai beberapa cabang di beberapa kota besar di Indonesia. Dalam upaya meraih keunggulan di bidangnya, faktor sumber daya manusia yang kompeten dan bertahan lama di perusahaan menjadi hal yang sangat penting.

Maka permasalahan yang hendak diteliti adalah:

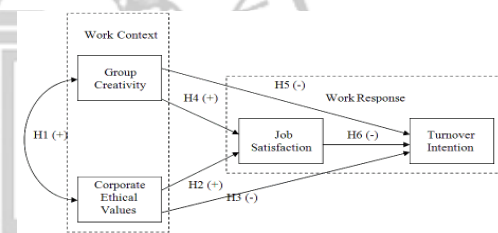
1. Apakah kreativitas kelompok berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank X?
2. Apakah kreativitas kelompok berpengaruh negatif signifikan terhadap keinginan keluar untuk keluar di Bank X?
3. Apakah pengayaan pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di Bank X?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh negative signifikan terhadap keinginan untuk keluar di Bank X?

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Sean Valentine, Lynn Godkin, Gary M. Feli M. Fleischman, dan Roland Kidwell meneliti tentang “Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention : The Impact of Work Context on Work Response”, (2011).

Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji pengaruh nilai etis perusahaan dan kreativitas kelompok terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap keinginan untuk

keluar dari perusahaan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah kreativitas kelompok, nilai etis perusahaan, kepuasan kerja, dan keinginan untuk keluar. Pengumpulan data berasal dari karyawan kesehatan dan administrasi pada kampus yang berbasis organisasi kesehatan dan diambil dari 4 kampus yang berbeda di Amerika Serikat dan tenaga pemasaran dan penjualan dari berbagai perusahaan yang beroperasi di Amerika Serikat Pusat bagian Selatan. Analisis dalam penelitian ini menggunakan CFA (Confirmatory Factor Analysis) dengan bantuan perangkat lunak AMOS.

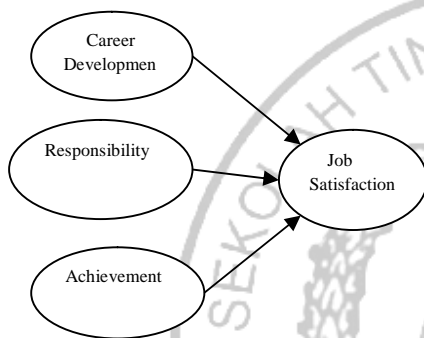


Gambar 1 Kerangka konseptual penelitian “Corporate Ethical Values, Group Creativity, Job Satisfaction and Turnover Intention : The Impact of Work Context on Work Response”

Hasil penelitian adalah kreativitas kelompok dan nilai etis perusahaan mempunyai hubungan yang positif dan berhubungan dengan peningkatan kepuasan kerja. Dan sebaliknya menurunkan angka keinginan untuk keluar.

Uzma Rashid dan Sadia Rashid meneliti tentang “The Effect of Job Enrichment on Job Satisfaction : A Case Study of Faculty Members”,

(2011). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja dan mengkaji pengaruh variabel pengayaan pekerjaan yang meliputi pengembangan karir, tanggungjawab, dan prestasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian dilakukan di perguruan tinggi di Pakistan. Teknik sampling yang digunakan adalah *convenience sampling* yang merupakan teknik *non random sampling*.



Gambar 2 Kerangka konseptual penelitian “*The Effect of Job Enrichment on Job Satisfaction: A Case Study of Faculty Members*”

Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa kepuasan kerja anggota fakultas meningkat secara menyeluruh melalui pengayaan pekerjaan. Selanjutnya ditemukan bahwa tanggung jawab dan prestasi lebih berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dibanding pengembangan karir.

Nazim Ali dan Qadar Bakhsh Baloch meneliti tentang “*Job Satisfaction and Employees Turnover Intention (Case Study of NWFP Pakistan Based Banking Sector)*”, (2010). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui

faktor-faktor yang memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja dan keinginan untuk keluar dari karyawan beberapa bank di Pakistan.

Teknik sampling menggunakan teknik random. Responden terdiri dari karyawan bank umum dan bank swasta yang tersebar di 7 distrik di Pakistan yaitu distrik Charsadda, Mardan, Mansehra, Abbotabad, Nowshera, Swabi dan Peshwar. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dan keinginan untuk keluar.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dengan gaji, status sosial, keamanan, promosi, kondisi kerja, supervisi, pengakuan, rekan kerja, *nature of work*, keadilan distributive, keadilan prosedural, otonomi, komitmen afektif, komitmen yang berkesinambungan. Begitu pula dengan umur dan masa kerja. Sedangkan kepuasan kerja mempunyai korelasi negatif terhadap keinginan untuk keluar.

Kreativitas Kelompok

Kreativitas merupakan kumpulan ide atau informasi yang dimiliki seseorang dan kemampuan untuk mengembangkannya sehingga terbentuk pengetahuan baru. David Campbell dalam Edy Sutrisno (2013:110), mendefinisikan kreativitas sebagai tanggung jawab, dan kemajuan dalam kegiatan yang mendatangkan hasil, dengan ciri inovatif, berguna dan dapat dimengerti.

Asri (2011:88) mengatakan bahwa kreativitas merupakan konsep yang majemuk dan multi dimensional. Kreativitas merupakan kemampuan seseorang untuk melahirkan sesuatu yang baru baik berupa gagasan maupun karya nyata, baik dalam bentuk ciri-ciri *aptitude* maupun *non aptitude*, baik dalam karya baru maupun kombinasi dengan hal-hal yang sudah ada, yang semuanya relatif berbeda dengan apa yang telah ada sebelumnya.

Dalam Kreitner dan Kinicki (2005:39), kreativitas adalah proses menggunakan imajinasi dan kemampuan untuk mengembangkan produk baru atau sesuatu yang unik, obyek, proses maupun pemikiran. Definisi ini menggarisbawahi 3 jenis kreativitas. Yang pertama adalah dapat menghasilkan hal baru (kreasi). Kedua adalah dapat mengkombinasi atau mengumpulkan dan menjadikan satu (perpaduan) dan yang ketiga adalah memperbaiki atau mengubah sesuatu (perubahan).

Pengayaan Pekerjaan

Menurut Herzberg dalam Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2006:153), pengayaan pekerjaan didefinisikan sebagai proses membangun pencapaian pribadi, pengakuan, tantangan, tanggung jawab, dan kesempatan tumbuh dalam pekerjaan seseorang. Hal ini memberikan dampak tanggung jawab yang lebih kepada karyawan ketika melakukan pekerjaan yang menantang. Pengayaan pekerjaan membangun prestasi

pengakuan, dorongan kerja, yang dihadapi dan ditugaskan kepadanya pekerjaan. Pengayaan pekerjaan memerlukan modifikasi suatu pekerjaan sehingga seorang karyawan memiliki kesempatan untuk dapat berprestasi, pengakuan dan pekerjaan yang merangsang, tanggung jawab dan kemajuan. Karakteristik ini tercakup ke dalam suatu pekerjaan melalui muatan vertikal. Pengayaan pekerjaan secara vertikal memuat suatu pekerjaan dengan memberi tugas-tugas administratif kepada karyawan yang mana biasanya tugas ini dilakukan oleh atasan karyawan.

Riches dalam Rashid and Rashid (2011) mengatakan bahwa pengayaan pekerjaan adalah salah satu pendekatan di mana pekerjaan dapat diimprovisasi dan membuat mereka lebih menarik dan memuaskan kepada karyawan.

Kepuasan Kerja

Husein Umar (2008:37) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja.

Handoko (2006:193) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana karyawan memandang pekerjaan

mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang pekerja terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan kerjanya.

Keinginan Untuk Keluar

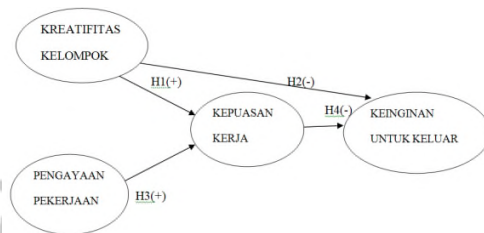
Keinginan untuk keluar dapat didefinisikan sebagai niat karyawan untuk berhenti dari perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa keinginan untuk berpindah belum sampai tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Keinginan untuk keluar juga dapat didefinisikan sebagai rasio antara jumlah karyawan yang telah meninggalkan perusahaan dengan jumlah rata-rata karyawan dalam periode tersebut. Hal ini bisa saja terjadi karena adanya keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, kondisi lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, adanya ketidakpuasan yang terjadi di kalangan karyawan, gaji yang tidak menunjang, hubungan kerja yang tidak harmonis antara rekan kerja maupun dengan atasan dan lain sebagainya.

Hubungan Antara Pengayaan Pekerjaan, Kreativitas Kelompok Dengan Kepuasan Kerja dan Keinginan Keluar

Dari penelitian-penelitian sebelumnya didapat bahwa kreativitas kelompok dan pengayaan pekerjaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh negatif pada keinginan karyawan untuk keluar.

Kerangka Pemikiran

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan maka dapat disusun kerangka pemikiran seperti pada gambar 3.



Gambar 3 Kerangka Pemikiran

Sumber : Valentine *et al.*, Rashid dan Rashid, Ali dan Baloch

Hipotesis Penelitian

H1:Kreativitas kelompok berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja di Bank X.

H2:Kreativitas kelompok berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan untuk keluar di Bank X.

H3: Pengayaan pekerjaan berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja di Bank X.

H4:Kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap keinginan untuk keluar di Bank X

METODE PENELITIAN

Obyek penelitian adalah seluruh karyawan Bank X di cabang Jakarta dan Surabaya.

Variabel-variabel penelitian adalah

X_1 = kreativitas kelompok

X_2 = pengayaan pekerjaan

P = kepuasan kerja

K = keinginan untuk keluar

Definisi operasional dan indikator

Kreativitas Kelompok adalah merupakan penilaian responden terhadap kemampuan kelompok dalam membangun ide dan mengembangkannya sehingga terbentuk pengetahuan baru.

Indikator :

- a. Penilaian individu terhadap kemampuan kelompok dalam merespon masalah yang dihadapi
- b. Kelancaran dalam memberikan ide
- c. Kemampuan menghasilkan ide
- d. Orisinalitas ide
- e. Fleksibilitas dalam menghasilkan ide
- f. Kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

Pengayaan pekerjaan adalah persepsi karyawan atas kedalaman pekerjaan yang diberikan oleh manajemen sehingga mereka dapat lebih memaksimalkan hasil kerjanya.

Indikator :

- a. Pengembangan karir
- b. Tanggungjawab
- c. Prestasi terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap dan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Perasaan ini dapat bersifat baik atau menguntungkan

namun dapat pula tidak baik atau tidak menguntungkan, tergantung bagaimana karyawan menilai aspek-aspek kepuasan kerja itu sendiri.

Indikator :

- a. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan
- b. Pengakuan yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan
- c. Pujian yang diperoleh atas pekerjaan yang dilakukan
- d. Gaji yang sesuai dengan jumlah pekerjaan
- e. Gaji yang didapat dibandingkan dengan gaji karyawan lain
- f. Pimpinan dalam menangani karyawan
- g. Mengatasi keluhan karyawan
- h. Hubungan personal dengan pimpinan

Keinginan untuk keluar adalah keinginan dari suatu individu untuk berpindah dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lainnya.

Indikator :

- a. Adanya pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan
- b. Kemungkinan untuk pindah kerja pada waktu yang akan datang
- c. Keinginan untuk tetap tinggal guna mengembangkan karir di perusahaan yang sekarang
- d. Merasa tidak mempunyai masa depan jika tetap bekerja di perusahaan ini.

Sampel

Menurut Sabar (2007:42) sampel adalah sebagian dari subyek dalam populasi yang diteliti, yang sudah tentu mampu secara representative dapat

mewakili populasinya. Penelitian ini menetapkan sampel sebesar 110 responden yang merupakan karyawan bank X di cabang Jakarta dan Surabaya dengan lama bekerja minimal 6 bulan.

Teknik pengambilan sampel

Menggunakan teknik *probability sampling* (sampling acak), dengan metode *simple random sampling* yaitu apabila nilai probabilitas $< 0,05$ maka pemilihan sampel secara acak, dimana semua anggota populasi mendapat peluang sama untuk menjadi anggota sampel (Arikunto, 2010:34).

Uji validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid dan tidak suatu kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid bila pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Suatu kuesioner dikatakan valid jika memiliki taraf signifikansi $> 0,5$ (Ghozali, 2013). Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* dengan bantuan program AMOS 4.

Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Untuk mengukur reliabilitas

dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Cronbach Alpha (α). Suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Ghozali, 2013).

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa deskriptif dan *Structural Equation Model* (SEM) dengan nilai *goodness of fit* yang tertera pada tabel 1.

Uji Hipotesis

Menggunakan SEM dengan program AMOS 4. Menurut Ferdinand (2006) kepatuhan dan *legal* masing-masing hipotesis diterima.

Tabel 1
Goodness Of Fit Indicated

NO	GOODNESS OF FIT INDEX	CUT OF VALUE
1	χ^2 - Chi square	$> 0,05$, diharapkan kecil
2	Probability	$> 0,05$
3	CMIN/DF	$\leq 2,00$
4	RMSEA	$\leq 0,08$
5	GFI	$\geq 0,90$
6	AGFI	$\geq 0,90$
7	CFI	$\geq 0,90$
8	TLI	$\geq 0,95$

Sumber : Ghozali (2004) diolah

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dari total 110 responden, sejumlah 60 responden berjenis kelamin laki-laki atau sebanyak 54,55% dan sebanyak

50 responden (45,45%) berjenis kelamin perempuan. Sedangkan dari *range* usia, didapatkan data bahwa 71 responden atau 64,55% yang berusia 25-40 tahun, sebanyak 39 responden (36,45%) berusia 40-55 tahun.

Responden dari unit kerja kantor kas/KCP menempati urutan tertinggi yaitu sebanyak 23 responden (20,91%). Unit kerja audit sebanyak 11 responden (10%). Unit kerja sistem dan prosedur sebanyak 10 responden (9,09%). Unit kerja administrasi pembiayaan dan logistik masing-masing sebanyak 8 responden (7,27%). Unit kerja pusat operasi dan IT masing-masing sebanyak 6 responden (5,45%). Unit kerja *accounting*, individu terhadap kemampuan kelompok sebanyak 5 responden (4,55%). Unit kerja manajemen resiko dan pengawasan internal sebanyak masing-masing 4 responden (3,64%). Unit kerja administrasi kantor, *marketing*, dan *treasury* masing-masing sebanyak 3 responden (2,73%). Unit kerja *customer service* dan *teller* masing-masing sebanyak 2 responden (1,82%). Unit kerja *back office* dan HRD masing-masing 1 orang responden (0,91%).

Berdasarkan cabang, sebanyak 73 responden (66,36%) berasal dari cabang Jakarta dan selebihnya berasal dari cabang Surabaya sebanyak 37 (33,64%) responden.

Ditinjau dari jabatan, sebanyak 73 responden adalah staff (66,36%) dan 37 responden mempunyai jabatan sebagai supervisor (33,64%).

Untuk lama bekerja, terdapat 59 responden (53,64%) dengan masa kerja sampai dengan 5 tahun.

Sebanyak 31 responden (28,18%) bekerja selama 5-10 tahun. Selebihnya yang bekerja di atas 10 tahun sebanyak 20 responden (18,18%)

Pembahasan

Dari hasil pengisian kuisioner dan setelah dilakukan tabulasi pada variabel kreativitas kelompok menunjukkan bahwa indikator kemampuan menghasilkan ide merupakan faktor yang paling menentukan. Hal ini didukung dengan hasil analisis deskriptif mengenai urutan prioritas indikator pada variabel kreativitas kelompok yaitu secara berturut-turut adalah kemampuan menghasilkan ide, kemampuan dalam menyelesaikan masalah. Urutan ketiga ditempati oleh indikator penilaian individu terhadap kemampuan kelompok dalam merespon masalah yang dihadapi dan fleksibilitas dalam menghasilkan ide. Urutan selanjutnya adalah orisinalitas ide dan yang terakhir adalah kelancaran dalam memberikan ide.

Dari hasil pengisian kuisioner dan setelah dilakukan tabulasi pada variabel pengayaan pekerjaan menunjukkan bahwa indikator prestasi terhadap kepuasan kerja yang dituangkan dalam pernyataan karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya jika mendapatkan prestasi yang baik dari pekerjaannya merupakan faktor yang paling menentukan. Hal ini didukung dengan hasil analisis deskriptif mengenai urutan prioritas indikator pada variabel pengayaan pekerjaan secara berturut-

turut yaitu prestasi terhadap kepuasan kerja, tanggung jawab dan yang terakhir adalah pengembangan karir.

Dari hasil pengisian kuisioner dan setelah dilakukan tabulasi pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa indikator pengawasan yang dilakukan oleh atasan yang dituangkan dalam pernyataan saya merasa puas dengan pengawasan yang dilakukan atasan pada pekerjaan saya merupakan faktor yang paling dominan. Hal ini didukung dengan hasil analisis deskriptif mengenai urutan prioritas indikator pada variabel kepuasan kerja secara berturut-turut yaitu pengawasan yang dilakukan oleh atasan, pengakuan yang diperoleh, cara pimpinan dalam menangani karyawan, pujian yang diperoleh, hubungan personal dengan pimpinan, mengatasi keluhan karyawan, gaji sesuai dengan pekerjaan dan yang terakhir adalah gaji bila dibandingkan dengan gaji karyawan lain.

Dari hasil pengisian kuisioner dan setelah dilakukan tabulasi pada variabel keinginan untuk keluar menunjukkan bahwa indikator kemungkinan untuk pindah kerja pada waktu yang akan datang merupakan faktor yang paling dominan.

Pengaruh kreativitas kelompok terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kreativitas kelompok berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Di Bank X, kreativitas kelompok dalam hal ini adalah

kreativitas dalam unit kerja. Di industri perbankan pada umumnya kebijakan-kebijakan telah ditentukan oleh pihak manajemen bersama dengan pihak unit kerja tertentu. Sedangkan unit kerja lainnya sebagai pelaksana kebijakan. Indikator yang memperoleh tanggapan paling tinggi adalah kemampuan menghasilkan ide. Beberapa ide hanya dapat diaplikasikan untuk beberapa unit kerja. Sedangkan unit kerja lainnya tidak ikut menjalankan ide atas kebijakan tersebut. Tidak adanya reward terhadap ide-ide atas kebijakan yang disampaikan merupakan salah satu kendala sehingga ide tidak berjalan dengan lancar.

Pengaruh kreativitas kelompok terhadap keinginan untuk keluar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kreativitas kelompok berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap keinginan untuk keluar. Dalam hal ini semakin tinggi kreativitas kelompok akan semakin berkurang keinginan karyawan untuk keluar. Sebagaimana yang tertera pada analisa deskriptif, indikator yang memperoleh tanggapan paling tinggi adalah kemampuan menghasilkan ide. Kelompok karyawan yang mampu memberikan ide-ide bagus akan lebih diperhatikan oleh manajemen dan dibutuhkan untuk kemajuan perusahaan. Namun hanya di unit kerja tertentu saja dimana faktor kreativitas kelompok ini menjadi hal yang diperhatikan. Karena sebagaimana kita ketahui bahwa aturan dan prosedur di perbankan sudah ditentukan oleh pihak manajemen bersama dengan unit kerja terkait.

Sehingga unit kerja lainnya hanya sebagai pelaksana. Ide-ide bagus dari unit kerja pelaksana belum tentu terwadahi dengan tepat sehingga tidak sampai ke pihak manajemen.

Pengaruh pengayaan pekerjaan terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengayaan pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dalam hal ini semakin tinggi karyawan diberi pengayaan pekerjaan maka karyawan akan merasakan kepuasan dalam bekerja. Pengayaan pekerjaan merupakan kekuatan dalam mencapai kepuasan dalam pekerjaan.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa prestasi terhadap kepuasan kerja yang menyatakan karyawan akan merasa puas terhadap pekerjaannya jika mendapat prestasi yang baik dari pekerjaannya memperoleh tanggapan tertinggi. Dimana karyawan yang berprestasi akan tampak lebih menonjol dibanding karyawan lainnya dan menjadi lebih diperhatikan oleh pimpinan maupun pihak manajemen..

Pengaruh kepuasan kerja terhadap keinginan untuk keluar

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan untuk keluar. Semakin tinggi kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan akan semakin tinggi keinginan karyawan untuk keluar. Kepuasan kerja merupakan kekuatan atas keinginan karyawan untuk keluar.

Dari hasil penelitian didapat bahwa karyawan paling puas saat atasan melakukan pengawasan terhadap karyawan. Hal ini dikarenakan dengan pengawasan langsung dari atasan maka karyawan yakin bahwa apa yang dilakukan oleh karyawan untuk memajukan perusahaan benar-benar diperhatikan oleh atasan. Saat karyawan semakin bersungguh-sungguh dalam bekerja maka akan mendapatkan posisi yang semakin bagus. Maka akan semakin puaslah karyawan akan pekerjaannya. Dengan semakin bagus posisi yang didapat maka tidak menutup kemungkinan adanya tawaran dari pihak lain untuk pindah ke tempat yang lebih bagus lagi. Dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja maka karyawan menjadi tertantang untuk mencoba di tempat baru karena telah mempunyai keyakinan bahwa apa yang dilakukan di perusahaan yang sekarang dapat diaplikasikan di tempat yang baru dengan lebih baik lagi.

Dari hasil penelitian didapat bahwa gaji bukan merupakan faktor dominan dalam hal memenuhi kepuasan kerja karyawan. Masukan dari beberapa responden yang mendorong keinginan untuk keluar antara lain tidak adanya jenjang karir, kurang kondusifnya suasana kerja, kesejahteraan karyawan yang masih kurang dan beban kerja yang tidak sesuai. Yang dimaksud dengan beban kerja yang tidak sesuai adalah beban kerja yang diterima oleh karyawan sering tidak sesuai dengan tugas yang memang seharusnya dilakukan oleh karyawan pada unit kerja tersebut. Yang dimaksud kesejahteraan dalam hal ini bukanlah

mengenai gaji namun lebih kepada tunjangan yang diberikan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan untuk anak, tunjangan akhir tahun, tunjangan rekreasi dan lain-lain.

KESIMPULAN

Dari penelitian yang dilakukan didapat hasil bahwa kreativitas kelompok berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kreativitas kelompok berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap keinginan untuk keluar. Pengayaan pekerjaan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keinginan untuk keluar

Keterbatasan penelitian

Terdapat kendala dalam penyebaran kuesioner. Kebijakan dari manajemen perusahaan tidak memberikan ijin distribusi kuesioner secara resmi sehingga pemilihan unit kerja secara proporsional tidak dapat dilakukan. Ketidakterbukaan pihak manajemen dalam penelitian ini sehingga ada rasa dari unit kerja yang lebih spesifik atau tertentu. Hal ini untuk mengetahui unit kerja mana sajakah yang merasakan kepuasan kerja dalam menjalankan pekerjaan sehari-harinya.

Saran

Untuk Bank X agar secara sistematis dapat melakukan pengayaan pekerjaan agar karyawan memiliki motivasi dan kepuasan dalam bekerja. Berdasarkan

kuesioner indikator yang paling dominan untuk pengayaan adalah saat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya jika mendapatkan prestasi yang baik dari pekerjaannya. Dengan demikian perlu perhatian lebih lanjut dari pihak perusahaan atau manajemen untuk lebih memperhatikan karyawan-karyawan berprestasi dan memberi *reward* atas prestasi yang telah dicapai oleh karyawan.

Indikator dari faktor pengayaan pekerjaan yang paling rendah adalah pengembangan karir. Untuk kedepannya seiring dengan berkembangnya perusahaan, diharapkan agar perusahaan memiliki susunan maupun struktur organisasi yang lebih baik agar karyawan dapat memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karirnya dan maju bersama perusahaan.

Untuk penelitian berikutnya diharapkan jangkauan responden dapat diperluas bukan hanya karyawan di satu bank saja namun karyawan dari beberapa bank sejenis untuk dapat dilakukan perbandingan. Tentunya ini tidaklah mudah mengingat tidak semua institusi perbankan terbuka untuk memberikan kesempatan kepada karyawannya dalam berpartisipasi dalam hal menjawab pertanyaan mengenai kepuasan kerja. Bilamana responden berasal dari satu bank saja diharapkan responden berasal dari unit kerja yang lebih spesifik atau tertentu. Hal ini untuk mengetahui unit kerja mana sajakah yang merasakan kepuasan kerja dalam menjalankan pekerjaan sehari-harinya.

DAFTAR RUJUKAN

- Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta
- Asri Laksmi Riani, 2011, *Budaya Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Auguty Ferdinand, 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, Semarang Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Edy Sutrisno, 2013, *Budaya Organisasi*, Edisi pertama, Cetakan ke-3, Jakarta : Kencana Prenada Media Grup
- Ghozali, Imam, 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketujuh. Semarang : Badan penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, T. Hani, 2006, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : BPFE
- Husein, Umar, 2008, *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan : Paradigma Positivistik dan Berbasis Pemecahan Masalah*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- T.Matteson, 2006, *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, Penerbit Erlangga, alih bahasa : Gina Gania
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, 2005, *Perilaku Organisasi*, Buku 2, Penerbit Salemba Empat
- Nazim Ali dan Qadar Bakhsh Baloch, 2010, "Job Satisfaction and Employees Turnover Intention (Case Study of NWFP Pakistan Based Banking Sector)", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, September, Vol 2, No 5
- Rashid, Uzma dan Sadia Rashid, 2011,"The Effect of Job Enrichment on Job Satisfaction: A Case Study of Faculty Members", *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, August, Vol 3, No 4
- Rutoto, Sabar, 2007, *Pengantar Metodologi Penelitian*. FKIP : Universitas Muria Kudus
- Sean Valentine, Lynn Godkin, Gary M.Fleischman, dan Roland Kidwell, 2011, "Corporate Ethical Values, group Creativity, Job Satisfaction and turnover Intention : The Impact of Work Context on Work Response", *Journal of Business Ethics* (2011), 98:353-372