

**PENGARUH PENGALAMAN KERJA, POSISI STAFFING DAN DISTRIBUSI  
RASA KEADILAN TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN PT SAI  
APPAREL INDUSTRIES SEMARANG**

**Muhammad Ekhsan<sup>1)</sup>, Aziz Fathoni<sup>2)</sup>, Muh. Mukeri Warso<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

<sup>2), 3)</sup> Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Pandanaran Semarang

**ABSTRACT**

*This research aims to determine the effect of experience, placement and fairness distributive justice to employee satisfaction of PT Sai Apparel Indonesia Semarang. The population in this study is an employee of PT Sai Apparel Indonesia Semarang, amounting to 715 people, with a sample of 88 persons with a simple random sampling technique. The data analysis is used validity and reliability, classic assumption test, multiple regression analysis and t test and F test. The results is showed there are significant positive of effect from the variable experience to employee satisfaction of PT Sai Apparel Indonesia Semarang, with a regression coefficient of 0,137 and t value (2,055) > t table (1,663). There is a significant positive effect of the variable placement to employee satisfaction of PT Sai Apparel Indonesia Semarang, with a regression coefficient of 0,835 and t value (12,174) > t table (1,663). There is a significant positive effect of the variable distributive justice to employee satisfaction of PT Sai Apparel Indonesia Semarang, inter alia, the regression coefficient of 0,132 and t value (4,117) > t table (1,663). There is a significant positive effect of the variable experience, placement and distributive justice together on employee satisfaction of PT Sai Apparel Indonesia Semarang, the calculated F value (161,413) > F table (2,707) and sign (0,000) < sign (0,05).*

*Should party at the PT Sai Apparel Indonesia Semarang appreciate the accuracy of the results obtained by the employee in the work by giving praise or reward for performance to be achieved. In addition, the company should give the responsibility and obligation to the employees in accordance with the capacity, so for placing a position in the employee should be tested first.*

*Keywords: experience, placement, distributive justice and employee satisfaction*

**ABSTRAKSI**

bertujuan untuk mengetahui pengaruh Pengalaman Kerja Karyawan, Posisi Staffing dan Distribusi rasa Keadilan secara bersama-sama terhadap kepuasan karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang yang berjumlah 715 orang, dengan sampel 88 orang dengan teknik *simple random sampling*. Analisis data yang digunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi berganda dan uji t serta uji F.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif signifikan dari variabel Pengalaman Kerja Karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,137 dan nilai t<sub>hitung</sub> (2,055) > t<sub>tabel</sub> (1,663). Ada pengaruh positif signifikan dari variabel Posisi Staffing terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang, dengan nilai koefisien

regresi sebesar 0,835 dan nilai  $t_{hitung} (12,174) > t_{tabel} (1,663)$ . Ada pengaruh positif signifikan dari variabel Distribusi rasa Keadilan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,132 dan nilai  $t_{hitung} (4,117) > t_{tabel} (1,663)$ . Ada pengaruh positif signifikan dari variabel Pengalaman Kerja Karyawan, Posisi Staffing dan Distribusi rasa Keadilansecara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang, dengan nilai  $F_{hitung} (161,413) > F_{tabel} (2,707)$  dan  $sign (0,000) < sign a (0,05)$ .

Hendaknya pihak di PT Sai Apparel Industries Semarang menghargai ketepatan hasil yang diperoleh karyawan dalam bekerja dengan memberikan pujian ataupun memberikan reward untuk prestasi kerja yang dicapai. Selain itu perusahaan hendaknya memberikan tanggung jawab dan kewajiban kepada karyawan sesuai dengan kapasitasnya untuk itu untuk dalam menetapkan posisi karyawan sebaiknya dilakukan pengujian terlebih dahulu.

***Kata kunci: Pengalaman Kerja Karyawan, Posisi Staffing, Distribusi rasa Keadilan dan kepuasan karyawan***

## **PENDAHULUAN**

Peran sumber daya manusia merupakan modal dasar dalam penentuan tujuan perusahaan. Tanpa peran sumber daya manusia, kegiatan dalam perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Hasibuan, 2012:10).

Tujuan perusahaan akan tercapai bila karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Keberhasilan

suatu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan strategi ditunjang oleh kinerja para karyawannya. (Hanggarini, 2012:156). Perusahaan yang bergerak pada bidang swasta harus memperhatikan kinerja dari setiap karyawannya. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya (Rivai dan Sagala, 2010:548).

Kinerja karyawan akan optimal apabila telah memiliki kepuasan akan pekerjaannya. Karyawan konsisten terhadap

kepuasannya maka setidaknya-tidaknya perusahaan selalu memperhatikan lingkungan di mana karyawan melaksanakan tugasnya misalnya rekan kerja, pimpinan, suasana kerja dan hal-hal lain yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya (Koesmono, 2005:128). Individu dengan kepuasan kerja akan menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. (Mariam, 2009:361). Kepuasan kerja dalam layanan adalah hasil yang diinginkan bagi karyawan dan perusahaan (Sledge et al, 2011:126).

Kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan dengan melalui komitmen organisasi (Tsai *et.,al*, 2010:139). Dalam kaitannya dengan pekerjaan karyawan, kepuasan kerja merupakan perasaan atau sikap umum karyawan terhadap lingkungan kerja, kondisi kerja, penghargaan yang adil, dan komunikasi dengan kolega (Eslami *et.,al*, 2012:168).

Kepuasan kerja akan tercapai bila terdapatnya kesesuaian karyawan dengan posisi pekerjaan yang mereka dapatkan. Posisi Staffing karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu (Rivai dan Sagala,2010:198). Posisi Staffing karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan (Ardana,2012:18). Karyawan yang ditempatkan pada posisi tertentu harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Proses Posisi Staffing pegawai yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja yang kurang optimal (Naliebrata, 2007:198).

Proses Posisi Staffing yang tepat tidak cukup untuk menunjang kinerja karyawan, melainkan membutuhkan Pengalaman Kerja Karyawan untuk menunjang pekerjaan tersebut.

Karyawan dengan Pengalaman Kerja Karyawan kerja akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan, dibandingkan dengan karyawan lama dan baru tidaklah bisa disamakan (Soetjipto, 2007:314).

Karyawan yang memiliki Pengalaman Kerja Karyawan tinggi dapat menumbuhkan kerja sama dalam proses pembelajaran di mana dengan hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan (Smayling *et.,al*, 2012:241). Banyaknya Pengalaman Kerja Karyawan maka kemungkinan untuk mewujudkan kinerja yang baik dan sebaliknya bila tidak cukup berPengalaman Kerja Karyawan dalam melaksanakan tugasnya seseorang akan besar kemungkinan mengalami kegagalan (Hartini, 2008:218).

Karyawan dengan Pengalaman Kerja Karyawan kualitas rendah, cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka, kurang berkomitmen untuk organisasi dan lebih merenungkan meninggalkan organisasi (Brown *et.,al*, 2009:218). Jadi dapat dikatakan ada pengaruh

positif Pengalaman Kerja Karyawan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian sebelumnya yang meneliti tentang adanya pengaruh Posisi Staffing serta Pengalaman Kerja Karyawan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Penelitian dari Rahmadi (2011:248) membuktikan bahwa adanya hubungan tentang Posisi Staffing terhadap kepuasan kerja. Soares (2010:214) menemukan bahwa Posisi Staffing berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Knight *et.,al* (2006:219) menemukan adanya hubungan antara Pengalaman Kerja Karyawan kerja terhadap kepuasan kerja. Poerwati (2003:314) mendapatkan hasil bahwa dari pengaruh tidak langsung terlihat bahwa Pengalaman Kerja Karyawan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Brahmasari dan Suprayetno (2008:315); Djumadi (2006:321) menemukan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Foster (2007:58) Distribusi rasa Keadilan mengacu pada keseimbangan distribusi hasil organisasi berupa gaji, tunjangan dan bonus. Pada saat individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan imbalan yang mereka terima seimbang, mereka akan merasakan kewajaran yang mengindikasikan adanya Distribusi rasa Keadilan. Distribusi rasa Keadilan tidak hanya berkaitan dengan imbalan tetapi juga dengan hukuman, akan tetapi hukuman dalam organisasi juga

harus diberikan secara adil sesuai dengan perilaku negatif karyawan.

Salah satu industri yang bersifat padat karya adalah industri tekstil. Industri ini lebih menitik beratkan pada sejumlah besar tenaga kerja atau pekerja dalam pembangunan serta pengoperasiannya. dan menyumbangkan kontribusi besar pada penyerapan tenaga kerja di Indonesia. Industri tekstil dalam pandangan Desperindag merupakan industri yang bersangkutan dengan kain dan rangkaiannya (Desperindag, 2013).

Jawa Tengah pada tahun 2013 ini kebutuhan tenaga kerja untuk industri tekstil meningkat menyusul dengan bertambahnya jumlah perusahaan tekstil yang ada. Hal ini dapat dimaknai sebagai peluang yang sangat baik karena mampu membuka kesempatan kerja yang luas sekaligus menjadi salah satu upaya untuk menekan pengangguran dan angka kemiskinan.

Menurut data BPS Provinsi Jawa Tengah tahun 2010 dapat dikatakan bahwa industri berskala besar dan sedang per-kode indsutri tekstil menunjukkan angka dominan pada jumlah tenaga kerja, yaitu sebanyak 118.148 orang tenaga kerja, yang kemudian disusul oleh jumlah tenaga kerja dari industri kulit dan barang dari kulit dan alas kaki. Sedangkan banyaknya perusahaan berskala besar dan sedang yang bergerak pada bidang tetxil di tahun 2010 berjumlah 641 unit, yang mana satu peringkat dibawah jumlah

perusahaan bergerak pada industri gar Tabel 1.1 menunjukkan bahwa dari tahun 2009 ke 2010 terjadi penurunan pada jumlah industri tekstil, banyaknya tenaga kerja, biaya tenaga kerja serta nilai output yang dihasilkan pada industri garmen di Jawa Tengah. Hal ini menunjukkan bahwa industri tekstil di Jawa Tengah mengalami penurunan dalam pertumbuhan dan pembangunan ekonomi daerah, namun tetap berperan dalam memberikan kontribusi besar pada penyerapan tenaga kerja di Jawa Tengah.

Industri tekstil besar ini adalah PT. SAI Apanel, dimana memiliki karyawan sejumlah 2.466 karyawan sehingga industri tekstil ini dapat dikatakan industri yang padat karya. Perkembangan dari *department store* ini tak lepas dari kepuasan dari karyawannya yang di ukur dengan kedisiplinan mereka dalam bekerja dimana salah satunya di ukur dengan tingkat absensi. **Masalah absensi merupakan salah satu masalah yang berkaitan dengan kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. PT Sai Apparel Industries Semarang dalam usahanya meningkatkan kepuasan karyawannya mempertahankan karyawannya.**

Karyawan dengan Pengalaman Kerja Karyawan kerja akan lebih mudah melaksanakan pekerjaan, dibandingkan dengan karyawan lama dan baru tidaklah bisa disamakan (Soetjipto, 2007:314). Karyawan yang merasa dapat melaksanakan tanggung jawab pekerjaan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan mereka. Pihak PT Sai Apparel Industries

Semarang juga menempatkan karyawan sesuai dengan jenjang pendidikan dan kemampuan mereka serta memberikan kompensasi sesuai dengan pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis terdorong untuk mengkaji dan meneliti efektivitas kerja pegawai dan mengambil judul penelitian tentang “Pengaruh Pengalaman Kerja Karyawan, Posisi Staffing dan Distribusi rasa Keadilan terhadap kepuasan karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang”.

## LANDASAN TEORI

### *Pengertian Pengalaman Kerja*

Pengalaman Kerja Karyawan diartikan sebagai sesuatu yang pernah dialami (dijalani, dirasakan, ditanggung) (KBBI, 2005:124). Pengalaman Kerja Karyawan dapat diartikan juga sebagai memori episodic, yaitu memori yang menerima dan menyimpan peristiwa yang terjadi atau dialami individu pada waktu dan tempat tertentu, yang berfungsi sebagai referensi otobiografi (Daehler & Bukatko, 2005 dalam Syah, 2003:128).

Menurut Ranupandojo (2004:168), mengemukakan Pengalaman Kerja Karyawan kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik. Pengalaman Kerja Karyawan adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu

pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manulang, 2004:169).

### ***POSISI STAFFING***

Posisi Staffing merupakan proses menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Sebelum proses Posisi Staffing yang dilakukan terlebih dahulu dilaksanakan proses seleksi. Posisi Staffing tenaga kerja merupakan proses keempat dari fungsi manajemen tenaga kerja. Posisi Staffing tersebut dilakukan setelah proses analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi tenaga kerja dilaksanakan, Posisi Staffing tenaga kerja pada posisi yang tepat menjadi keinginan perusahaan dan tenaga kerja. Beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian Posisi Staffing tenaga kerja, yaitu:

**1. Posisi Staffing merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab (Sastrohadwiryo, 2002:162)**

Posisi Staffing merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan pada orang tersebut. Dengan demikian, calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang

**bersangkutan (Hasibuan, 2009:63)**

### ***Distribusi Rasa Keadilan***

Para peneliti keadilan telah secara konsisten mengidentifikasi tiga tipe persepsi keadilan, yaitu distributif, procedural dan interaksional (Colquitt dalam Byrne *et.,al.*, 2003:147). Persepsi Distribusi rasa Keadilan menunjuk pada penilaian tentang keadilan hasil yang diterima oleh individu. Penemuan-penemuan penelitian menjelaskan bahwa Distribusi rasa Keadilan berhubungan dengan persepsi individu atas hubungannya dengan individu lain yang memiliki sumber daya (Marshall *et.,al.*, 2007:178). Menurut Robbins dan Timothy (2008) keadilan distributif merupakan sebuah prinsip yang menunjukkan sikap yang sama rata tidak berpihak pada satu pihak.

### ***Kepuasan Kerja***

Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan mempunyai tujuan dan harapan-harapan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Apabila kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi berarti pekerjaan yang digeluti dapat memberikan rasa kepuasan. Namun sebaliknya jika kebutuhannya tidak terpenuhi dengan baik, maka karyawan tersebut merasakan pekerjaannya tidak memberikan rasa kepuasan. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem ilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek

dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya T. Hani Handoko(2007:203). Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson Terjemahan Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira(2007:98), kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi Pengalaman Kerja Karyawan kerja seseorang. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang baik yang tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Perasaan senang karyawan akan nampak pada sikap positifnya terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Seperti yang dinyatakan oleh Locke (Luthan. 2005:126), “kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari Pengalaman Kerja Karyawan atau penilaian kerja seseorang. Lebih lanjut dikatakan bahwa kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana baiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti”.

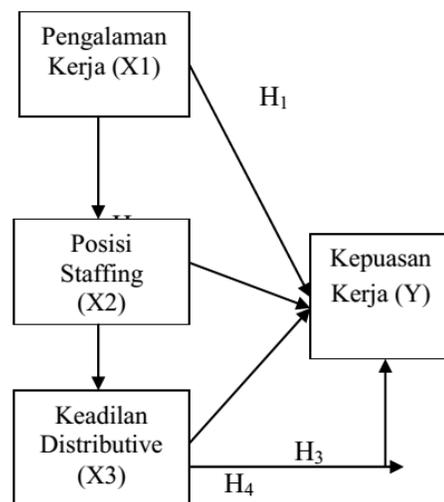
Menurut T. Hani Handoko(2007:193), bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Perasaan ketidakpuasan kerja karyawan muncul pada saat harapan- harapan mereka tidak terpenuhi. Secara formal, kepuasan kerja adalah tingkat perusahaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut Wood, Wallace & Zeffane (2007:113) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai

berikut :”*job satisfaction is the degree to which individual feel positively about their job. As concept, job satisfaction also indicated the degree to which the expectation in someone’s psychological contract are fulfilled*”. Artinya, kepuasan kerja adalah tingkatan perasaan positif yang dimiliki individu terhadap pekerjaan mereka. Artinya, kepuasan kerja juga menunjukkan tingkat terpenuhi harapan-harapan individu secara psikologi. Kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang banyak dimensi artinya bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor.

## Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil telaah pustaka mengenai variabel - variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, maka kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:



### **Hipotesis**

Berdasarkan rumusan masalah penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya, maka penulis merumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

**H<sub>1</sub> Ada pengaruh Pengalaman Kerja Karyawan terhadap kepuasan karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang.**

**H<sub>2</sub> Ada pengaruh Posisi Staffing terhadap kepuasan karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang.**

**H<sub>3</sub> Ada pengaruh Distribusi rasa Keadilan dengan kepuasan karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang.**

**H<sub>4</sub> Ada pengaruh Pengalaman Kerja Karyawan Posisi Staffing dan Distribusi rasa Keadilan terhadap kepuasan karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

Menurut Arikunto (2003:89), variabel adalah hal-hal yang menjadi objek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan keseluruhan wilayah, individu, obyek, gejala atau peristiwa untuk mana generalisasi suatu kesimpulan dikenakan (Hadi, 2003:145). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang yang berjumlah 715 orang (per November 2018) Sampel adalah sebagian dari

populasi yang karakteristiknya hendak diteliti dan dianggap bisa mewakili keseluruhan populasi atau jumlah lebih sedikit dari pada jumlah populasi (Djarwanto, 2007:109).

Berdasarkan hasil perhitungan di atas maka diperoleh jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 88 orang.

Pengambilan sampel penelitian ini menggunakan teknik *random sampling*, yaitu pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (Hidayat, 2008:178).

#### **Teknik Analisis Data**

Pada penelitian ini, analisis data yang dilakukan adalah analisis kuantitatif yang dinyatakan dengan angka-angka dan perhitungannya menggunakan metode standart yang dibantu dengan program *Statistical Package Social Sciences* (SPSS). Metode analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, dan pengujian hipotesis untuk menganalisis 6 (enam) variabel independen terhadap variabel dependen.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Uji Statistik Deskriptif Responden**

Pengujian statistik deskriptif dilakukan untuk mengetahui gambaran umum tentang sampel. Deskripsi sampel berupa nilai tertinggi, nilai terendah, serta nilai rata-rata dari responden. Jumlah sampel yang

diambil 88 responden. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari kuisisioner yang diberikan, responden digolongkan kedalam beberapa kelompok, yang berdasarkan atas jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja

Sumber: Data diolah, 2018 menunjukkan bahwa sebagian responden merupakan karyawan PT. Sai Apparel Semarang yang berjenis kelamin laki - laki yaitu sebanyak 37,5% sedangkan 62,5% sisanya adalah karyawan perempuan.

**Tabel 2 Gambaran Karakteristik Responden**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>(%)</b>	
Kurang 20 tahun	16	8,2	1
20-30 tahun	42	7,7	4
30-40 tahun	30	4,1	3
Jumlah	88	00,0	1

**Berdasarkan Umur**

Berdasarkan tabel 2 terlihat umur responden kurang dari 20 tahun sebanyak 16 orang (18,2%), umur 20-30 tahun sebanyak 42 orang (47,7%) dan umur 30-40 tahun sebanyak 30 orang (34,1%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar berumur 20-30 tahun, sehingga memiliki Pengalaman Kerja Karyawan kerja yang cukup. **Tabel 4.3**

**Gambaran  
Karakteristik  
Responden  
Berdasarkan  
Pendidikan**

responden yang berpendidikan SMA sebanyak 82 orang (93,2%) dan

Pendidikan	Frekuensi	Fr (%)
SMA	82	93,2
PT	6	6,8
Jumlah	88	100,0

Data diolah (2018) Berdasarkan tabel 3 terlihat berpendidikan PT sebanyak 6 orang (6,8%). Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden mempunyai pendidikan SMA (Sekolah Menengah Atas). Semakin dewasa tinggi pendidikan responden maka akan semakin mudah menerima informasi yang berkaitan pekerjaan.

**Tabel 4**

**Uji Validitas dan Reliabilitas**

**Karakteristik Responden  
berdasarkan masa kerja**

Keterangan	Jumlah	Fr (%)
<1 tahun	6	8,2
1-2 tahun	2	7,7
>2 tahun	0	4,1
Total	8	100

Sumber: Data diolah, 2017

Berdasarkan tabel 4 terlihat bahwa responden dengan lama bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 16 orang (18,2%), dengan lama bekerja 1-2 tahun sebanyak 42 orang (47,7%) dan dengan lama bekerja lebih dari 2 tahun sebanyak 30 orang (34,1%). Semakin lama karyawan bekerja maka semakin berPengalaman Kerja Karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *r* hitung (nilai *Corrected Item - Total Correlation* pada output *Cronbach Alpha*) dengan nilai *r* tabel untuk *degree of freedom* (*df*) = *n-k*. Apabila *r* hitung > *r* tabel, berarti pernyataan tersebut dinyatakan valid demikian pula sebaliknya bila *r* hitung < *r* tabel, berarti pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid.

### **Uji Reliabilitas**

Koefisien *Cronbach Alpha* menafsirkan korelasi antara skala yang dibuat dengan semua skala indikator yang ada dengan keyakinan tingkat kendala. Indikator yang dapat diterima apabila koefisien alpha diatas 0,60. Menurut Nunnally (dalam Ghazali, 2005:149) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

### **Uji Asumsi Klasik**

Uji asumsi klasik dilakukan agar model regresi dapat dianalisis dengan baik sehingga hasil perhitungan dapat diinterpretasikan secara efektif, efisien dan akurat. Uji asumsi klasik yang dilakukan ada 4 yaitu uji normalitas, uji multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

### **Uji Normalitas**

**Uji normalitas** bertujuan untuk menguji salah satu asumsi dasar analisis regresi berganda, yaitu variabel-variabel independen dan dependen harus berdistribusi normal atau mendekati normal.

### **Uji Multikolinieritas**

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan yang sempurna sesama variabel bebas, karena dalam asumsi klasik hal ini tidak boleh terjadi. Pengujian multikolinieritas juga dapat dilihat dari nilai VIF dan Tolerance,

### **Uji heteroskedastisitas**

Pengujian ini bertujuan untuk melihat varians data apakah bersifat homogen atau heterogen. Data yang baik digunakan dalam analisa linear berganda adalah data yang memiliki nilai varians yang sama (homogen).

### **Analisis regresi linier berganda**

Analisa regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mencari pengaruh variabel Pengalaman Kerja Karyawan ( $X_1$ ), Posisi Staffing ( $X_2$ ) dan Distribusi rasa Keadilan ( $X_3$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Y$ ). Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 17.0

### **Uji Determinasi**

Koefisien determinasi digunakan untuk mencari kontribusi variabel Pengalaman Kerja Karyawan ( $X_1$ ), Posisi Staffing ( $X_2$ ) dan Distribusi rasa Keadilan ( $X_3$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Y$ ). Berikut ini adalah nilai koefisien korelasi ( $R$ ) dan nilai koefisien determinasi ( $Adj.R$ ) yang dihasilkan dari perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 17.0 **Uji t**

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh Pengalaman Kerja Karyawan ( $X_1$ ), Posisi Staffing ( $X_2$ ) dan Distribusi rasa Keadilan ( $X_3$ ) secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan ( $Y$ ). Berikut adalah hasil perhitungan uji t dengan menggunakan program SPSS Versi 17.0,

### **Uji F**

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi pengaruh Pengalaman Kerja Karyawan ( $X_1$ ), Posisi Staffing ( $X_2$ ) dan Distribusi rasa Keadilan

( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja (Y).

## Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari variabel Pengalaman Kerja Karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel Pengalaman Kerja Karyawan ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,137 dan nilai  $t_{hitung}$  (2,055) > dari pada  $t_{tabel}$  (1,663), artinya jika Pengalaman Kerja Karyawan semakin baik maka kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang akan meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang menyatakan masa kerja yang telah ditempuh menentukan pemahamannya terhadap pekerjaan dan tingkat penguasaan teknik bekerja menunjukkan Pengalaman Kerja Karyawan sehingga tidak pernah terbesit keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat bekerja sekarang dan mentolerir kesalahan perusahaan tempat saya bekerja dalam batas kewajaran. Namun demikian masih ada beberapa karyawan yang menyatakan bahwa kemampuan memahami kerja tidak menunjukkan tingkat Pengalaman Kerja Karyawan karyawan dan Pengalaman Kerja Karyawan karyawan tidak hanya ditunjukkan dengan penguasaan terhadap peralatan sehingga tidak perlu mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi kerja yang menurun dan tidak perlu membela perusahaan terhadap kritik dari luar yang

bersifat menjatuhkan.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari variabel Posisi Staffing terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel Posisi Staffing ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,835 dan nilai  $t_{hitung}$  (12,174) > dari pada  $t_{tabel}$  (1,663), artinya jika Posisi Staffing semakin baik maka kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang akan meningkat.

Posisi Staffing merupakan proses menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat. Sebelum proses Posisi Staffing yang dilakukan terlebih dahulu dilaksanakan proses seleksi. Posisi Staffing tenaga kerja merupakan proses keempat dari fungsi manajemen tenaga kerja. Posisi Staffing tersebut dilakukan setelah proses analisis pekerjaan, perekrutan dan seleksi tenaga kerja dilaksanakan, Posisi Staffing tenaga kerja pada posisi yang tepat menjadi keinginan perusahaan dan tenaga kerja. Posisi Staffing merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab (Sastrohadiwiryo, 2002:162).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang sebagian besar menyatakan bahwa perusahaan menempatkan karyawan sesuai dengan

pengetahuan dengan pekerjaannya dan sesuai dengan sikap karyawan di tempat kerja sehingga tidak pernah terbesit keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat bekerja sekarang dan mentolerir kesalahan perusahaan tempat bekerja dalam batas kewajaran. Namun demikian masih ada beberapa karyawan yang menyatakan bahwa perusahaan tidak menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dalam bekerja dan menentukan jabatan tidak sesuai kualifikasi pendidikan sehingga tidak bersedia mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi kerja yang menurun dan tidak membela perusahaan terhadap kritik dari luar yang bersifat menjatuhkan.

Hasil analisis menunjukkan kontribusi Posisi Staffing kerja baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung ini maksudnya adalah bahwa Posisi Staffing kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui variabel kepuasan kerja. Ini berarti bahwa semakin baik proses Posisi Staffing karyawan yang dilakukan oleh perusahaan, maka kinerja karyawan akan semakin tinggi yang ditunjang pula oleh kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Pascual et al (2008) menemukan bahwa Posisi Staffing kerja berpengaruh terhadap kinerja dengan mengkompensasi inefisiensi penjadwalan. Posisi Staffing yang tepat serta didukung oleh Pengalaman Kerja Karyawan akan meningkatkan kinerja (Gomez et al, 2004). Soares (2010) menemukan hasil bahwa Posisi Staffing, berpengaruh signifikan terhadap motivasi

dan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari variabel Distribusi rasa Keadilan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel Distribusi rasa Keadilan ( $X_i$ ) adalah sebesar 0,132 dan nilai  $t_{hitung}$  (4,117) > dari pada  $t_{tabel}$  (1,663), artinya jika Distribusi rasa Keadilan semakin baik maka kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang akan meningkat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang sebagian besar menyatakan bahwa perusahaan selalu bersikap yang tidak memihak pada salah satu pihak jika terjadi kesalahan kerja dan perusahaan memberikan hak yang sama bagi karyawan sesuai dengan tanggung jawab dan prestasi sehingga tidak pernah terbesit keinginan untuk keluar dari perusahaan tempat bekerja sekarang dan mentolerir kesalahan perusahaan tempat bekerja dalam batas kewajaran. Namun demikian masih ada karyawan yang menyatakan bahwa perusahaan tidak menghargai ketepatan hasil yang diperoleh dalam bekerja dan tidak memberikan tanggung jawab dan kewajiban kepada karyawan sesuai dengan kapasitasnya sehingga mereka tidak mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi kerja yang menurun dan tidak membela perusahaan terhadap kritik dari luar yang bersifat menjatuhkan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

1. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel Pengalaman Kerja Karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel Pengalaman Kerja Karyawan ( $X_1$ ) adalah sebesar 0,137 dan nilai  $t_{hitung}(2,055) >$  dari pada  $t_{tabel}(1,663)$ , Artinya jika karyawan mempunyai Pengalaman Kerja Karyawan maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

2. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel Posisi Staffing terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel Posisi Staffing ( $X_2$ ) adalah sebesar 0,835 dan nilai  $t_{hitung}(12,174) >$  dari pada  $t_{tabel}(1,663)$ , artinya jika Posisi Staffing karyawan semakin tepat maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

3. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel Distribusi rasa Keadilan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Sai Apparel Industries Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi untuk variabel Distribusi rasa Keadilan ( $X_3$ ) adalah sebesar 0,132 dan nilai  $t_{hitung}(4,117) >$  dari pada  $t_{tabel}(1,663)$ , artinya jika Distribusi rasa Keadilan semakin baik maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

4. Ada pengaruh positif signifikan dari variabel Pengalaman Kerja Karyawan, Posisi Staffing dan Distribusi rasa Keadilan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan

PT Sai Apparel Industries Semarang. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $F_{hitung}(161,413) > F_{tabel}(2,707)$  dan  $sign(0,000) < sign a(0,05)$  artinya ada pengaruh antara jika karyawan mempunyai Pengalaman Kerja Karyawan, Posisi Staffing karyawan tepat dan Distribusi rasa Keadilan semakin baik maka kepuasan karyawan akan meningkat

### Saran

1. Hendaknya pihak di PT Sai Apparel Industries Semarang meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan kemampuan dalam bekerja dengan cara memposisikan karyawan sebagai asset dan harus menjaga asset tersebut, memperlakukan dengan baik misalnya memberikan penghargaan jika mereka berprestasi dan memberikan hukuman yang dapat mendidika karyawan sehingga karyawan merasa nyaman dan merasa memiliki yang pada akhirnya membuat mereka tidak berpindah ke tempat lain.

2. Hendaknya pihak di PT Sai Apparel Industries menempatkan karyawan pada posisi atau bagian yang sesuai dengan keterampilan dan kemampuan mereka tidak berdasarkan pada senioritas saja. Untuk itu perlu dilakukan uji kompetensi jika akan menduduki jabatan tertentu dimana penilaian dengan melibatkan karyawan.

3. Hendaknya pihak di PT Sai Apparel Industries Semarang menghargai ketepatan hasil yang diperoleh karyawan dalam bekerja dengan memberikan pujian ataupun memberikan reward untuk prestasi kerja yang dicapai. Selain itu perusahaan hendaknya memberikan tanggung jawab

dan kewajiban kepada karyawan sesuai dengan kapasitasnya untuk itu untuk dalam menetapkan posisi karyawan sebaiknya dilakukan pengujian terlebih dahulu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Yogyakarta : Penerbit PT. Graha Ilmu.
- Arikunto, 2011. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta:Rineka Cipta
- Brahmasari dan Suprayetno 2008. Brahmasari, I. dan Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 10, No 2, September 2008:124-135.
- Brown et.,al, 2009. *Principles of language learning and teaching*. London: Printice-Hall Inc
- Djarwanto, 2007. *Statistik Nonparametrik*, Yogyakarta, BPFE
- Djumadi, 2006. Pengaruh Kondisi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Lembaga Pendidikan Nonformal di Jawa Timur". *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Volume 4 Nomor 3 Desember 2006
- Eslami et.,al, 2012. Organizational Commitment and Job Satisfaction. *ARPN Journal of Science and Technology*. 22), ISSN 2225-7217.
- Ghozali, 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program SPSS*, Universitas Diponegoro Semarang.
- Gujarati, 2007. *Dasar-Dasar Ekonometrika*. Jakarta: Erlangga.
- Hadi, 2011. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, 2007. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hanggarini, 2012. *Pengaruh Pengadaan SDM serta Pelatihan dan pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Bali Tourism evelopment Corporation BTDC*). Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar.
- Hartini, 2008. *Pengaruh Pengalaman Kerja Karyawan Kerja dan Posisi Staffing Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Paloma Citra International Surakarta*. Skripsi Universitas Muhammadiyah Surakarta. [ojs-stie.harapan.ac.id /index.php /JKB/arti de/download/92/62.pdf](http://ojs-stie.harapan.ac.id/index.php/JKB/arti%20de/download/92/62.pdf), diunduh tanggal 13, bulan November, tahun 2012.
- Hasibuan, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keenam belas, Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Hidayat, 2008. *Metode*

- Penelitian Kebidanan dan Teknik Analisis. Data. Surabaya : Salemba Media.*
- Indrawijaya, 2012. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Sinar Baru.
- Hasan, dkk. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia. Jakarta : Departemen Pendidikan. Nasional* Balai Pustaka.
- Knight *et.,al* 2006. The Impact of Retail Work Experience, Career Expectation, and Job Satisfaction on Retail Career Intention. *Clothing and Textiles Research Journal, 24(1) : pp:1-14.*
- Koesmono, 2005. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan, 72): pp : 171-188.*
- Kreitner dan Kinicki 2008. *Perilaku Organisasi, buku 1 dan 2*, Jakarta : Salemba Empat
- Kurniawan, 2006. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Luthan, 2005. *Organizational Behavior, Seventh Edition*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Manulang, 2004. *Manajemen Personalialia, Edisi Ketiga.*, UGM, Yogyakarta
- Mariam, 2009. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening Studi Pada Kantor Pusat PT.Asuransi Jasa Indonesia Persero). Tesis. Program Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.*  
<http://www.thedigilib.com/doc/90770.pdf>, diunduh tanggal 11, bulan November, tahun 2018.
- Marshall *et al.*, 2007. *Accounting Information. System*, Ninth Edition, Prentice Hall
- Mathis, 2007. *Human Resources Management.*, Edisi sepuluh, Penerbit Salemba Empat,
- Naliebrata, 2007. *Analisis Pengaruh Posisi Staffing Pegawai Berbasis Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dalam Studi Kasus Dinas Perhubungan Pemkab Bogor. Skripsi Institut Pertanian Bogor.*  
[http://id.pdfsb.com/pengaruh+Posisi Staffing+pegawai+berbasis](http://id.pdfsb.com/pengaruh+Posisi+Staffing+pegawai+berbasis), diunduh tanggal 13, bulan November, tahun 2018.
- Notoatmodjo, 2010. *Metodologi Penelitian Kesehatan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Nursalam, 2008. *Pendekatan Praktis Metodologi Riset Keperawatan*. Jakarta: Erlangga.
- Poerwati. 2003. *Pengaruh Pengalaman Kerja Karyawan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja : Profesionalisme Sebagai Variabel Intervening*. Tesis Program Studi Magister Sains Akuntansi Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro Semarang

Rahmadi. 2011. *Pengaruh Rekrutmen, Posisi Staffing, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai studi pada PT. Taman Wisata Candi Borobudur Prambanan Ratu Boko*). Tesis. Magister Manajemen Program Pasca Sarjana UPN Veteran, Yogyakarta. <http://repository.upnyk.ac.id/1681/1/D> EPAN.pdf, diunduh tanggal 10, bulan Mei, tahun 2018.

dan Kinerja Karyawan Grand Sinar Indah Hotel Kuta - Bali. Tesis. Program

Ranupandojo, 2007. *Manajemen Personalia, Edisi 4, Pustaka Binawan Presindo FE - UGM, Yogyakarta*

Rivai dan Sagala, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.

Robbins dan Timothy, 2008. *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Edisi kelima*, Penerbit. Erlangga, Jakarta

Robbins, 2003. *Perilaku Organisasi. Jilid 1 edisi Indonesia*. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.

Sastrohadiwiryo, 2007. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, edisi 2*, PT. Bumi Aksara, Jakarta

Sledge, *et al*, 2011. A Comparison of Employee Job Satisfaction in the Service Industry: Do Cultural and Spirituality Influences Matter. *Journal of Management Policy and Practice* vol. 124

Soares, 2010. *Pengaruh Posisi Staffing, Karakteristik Pekerjaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi*

Magister Program Studi Manajemen  
Program Pasca Sarjana Universitas  
Udayana.

Soetjipto, 2007. Pengaruh Faktor Pendidikan, Pelatihan, Motivasi, dan Pengalaman Kerja Karyawan Kerja terhadap Kinerja Kepala Desa. Studi pada Kepala Desa di Kecamatan Pakis dan Tumpang Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 5 1): h:159-164.

Sugiyono, 2009. *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Supranto, 2007. *Statistik Teori Dan Aplikasinya, Jilid 1*, Erlangga, Jakarta.

Suratman 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jilid 1. Edisi 9. PT Indeks, Jakarta

Syah, 2013. *Psikologi Pendidikan dengan Pendekatan Baru*. Bandung : Remaja Rosdakarya

Tsai *et.,al*, 2010. Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management* 4(18):pp. 4118-4134.

Umar, 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*,. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.