

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Orientasi Kancan Penelitian

Peneliti melakukan penelitian di perusahaan bidang produksi yaitu Perusahaan Karya *Composites*. Perusahaan ini bergerak di bidang pembuatan *Composites* yaitu bahan material plastik dan fiber sebagai contoh bagian pelindung depan bus, grobak roti, meja, pintu dan lain sebagainya. Berlokasi di kawasan industri Kaligawe, saat ini perusahaan sedang mempersiapkan ekspansi untuk membuka gudang di daerah Ungaran, sehingga mempercepat pengiriman produksi ke pabrik dan perusahaan yang berlokasi di Ungaran.

Perusahaan ini mulai beroperasi di tahun 2014. Meskipun baru berusia 3 tahun, memiliki pertumbuhan bisnis yang cukup pesat. Pada awalnya di tahun 2014 perusahaan memulai dari 5 orang, saat ini telah bertumbuh menjadi kurang lebih 102 karyawan yang terbagi ke dalam divisi produksi, logistik, keuangan, administrasi dan *customer service*. Untuk bagian produksi yang menjadi subjek penelitian terdiri dari 88 karyawan.

Pada awal mulanya karyawan yang direkrut berstatus sebagai buruh harian, namun seiring peningkatan pesanan dan intensitas kerja yang ada, saat ini perusahaan menggunakan karyawan tetap. Seluruh karyawan bagian produksi dalam perusahaan adalah pria, hanya ada dua orang wanita pada bagian keuangan dan administrasi. Dahulu perusahaan hanya menggunakan karyawan yang telah berpengalaman, tetapi kini karena adanya kebutuhan karyawan baru,

perusahaan juga menerima *fresh graduate* lulusan SMA atau SMK yang masih berusia muda.

Pada bagian produksi, secara hirarki atasan tertinggi adalah pemilik perusahaan, selanjutnya mandor, lalu langsung karyawan bagian produksi. Terdapat enam mandor yang membawahi kurang lebih 12-16 karyawan. Mandor berusia antara 34-45 tahun dan telah memiliki lama kerja lebih dari 2 tahun. Berikut adalah tabel data demografis karyawan bagian produksi Perusahaan Karya *Composites*:

Tabel VII. Data Demografis Karyawan Bagian Produksi

Komponen	Jumlah	Presentase
Usia:		
<25 Tahun	38	43,2%
25-40 Tahun	33	37,5%
>40 Tahun	17	19,3%
Tingkat Pendidikan:		
SD	12	13,6%
SMP	26	29,5%
SMA/SMK	50	56,8%
Jenis Kelamin:		
Pria	88	100%
Wanita	0	0%
Masa Kerja:		
<1 Tahun	54	61,4%
1-2 Tahun	24	27,2%
>2 Tahun	10	11,4%
Status:		
Lajang	37	42%
Berumah tangga	51	58%

Sumber: Perusahaan Karya *Composites* 2017

Secara prosedur kerja, karyawan memulai bekerja pukul 08.00 pagi dan selesai pukul 17.00 sore hari. Instruksi pekerjaan dipimpin secara langsung oleh para mandor berdasarkan permintaan dan target produksi yang telah disusun. Lokasi produksi dilakukan dalam satu kompleks meskipun dalam bangunan yang terpisah-pisah. Hal ini dikarenakan perkembangan yang cepat dan kebutuhan yang segera, sehingga perusahaan belum memiliki lahan yang luas untuk membangun tempat produksi yang besar.

Alasan peneliti menggunakan Perusahaan Karya *Composites* sebagai subjek penelitian adalah:

- a. Perusahaan yang cukup besar dengan jumlah karyawan bagian produksi yang cukup banyak.
- b. Lapangan pekerjaan di bidang industri adalah salah satu lapangan pekerjaan dengan jumlah pekerja yang cukup besar di Indonesia (15.540.234) ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), 2017).
- c. Mendapatkan ijin dan dukungan dari pemilik perusahaan.
- d. Belum pernah digunakan sebagai tempat penelitian sebelumnya.

## **B. Persiapan Penelitian**

Persiapan yang dilakukan oleh peneliti sebelum melakukan penelitian atau mengambil data di lapangan antara lain:

### **1. Perijinan Penelitian**

Persiapan sebelum mengambil data dalam penelitian ini diawali dengan mengurus ijin penelitian. Langkah awal peneliti adalah meminta surat pengantar dari Fakultas Psikologi, Magister Profesi Psikologi, Universitas Katolik Soegijapranata Semarang untuk melakukan penelitian di Perusahaan Karya *Composites*.

Setelah mengirimkan surat tersebut kepada perusahaan, peneliti mendapatkan surat balasan yang berisi ijin untuk melaksanakan penelitian. Berbekal kedua surat tersebut dengan nomor 178/A.7.04/MP/XI/2016 dan nomor SIP0001/01/2017, peneliti memulai penelitian di Perusahaan Karya *Composites*.

## 2. Penyusunan Skala Penelitian

Pada penelitian ini terdapat tiga skala yaitu skala Kebermaknaan Kerja, skala Kualitas Relasi Atasan-Bawahan, dan skala Karakteristik Pekerjaan. Penyusunan dari masing-masing skala sebagai berikut:

### a. Skala Kebermaknaan Kerja

Kebermaknaan Kerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan *The Work as Meaning Inventory (WAMI)* oleh Steger, dkk. (2012) yang juga diadaptasi dalam penelitian Febrian (2014) dan Putri (2014) yang mencakup tiga dimensi yaitu makna positif (*positive meaning*), pembuatan makna (*meaning making*), dan kebaikan lebih besar (*greater good*). Jumlah item dari skala original adalah 10 item, dan penambahan item dari peneliti adalah 14 item. Penambahan item ini dilakukan dalam rangka pengembangan alat ukur kebermaknaan kerja, hal ini juga dilakukan dalam penelitian Sungkit dan Meiyanto (2015). Pernyataan yang disusun, 12 item merupakan item *favourable* dan 12 item lainnya merupakan item *unfavourable*.

Tabel VIII. Sebaran Item Skala Kebermaknaan Kerja

No	Dimensi	Favourable	Unfavourable	Jumlah
1.	Makna Positif	1, 4, 7, 10	13, 16, 19, 22	8
2.	Pembuatan Makna	2, 17, 20, 23	5, 8, 11, 14	8
3.	Kebaikan Lebih Besar	9, 12, 15, 18	3, 6, 21, 24	8
Total		12	12	24

b. Skala Kualitas Relasi Atasan-Bawahan

Kualitas relasi atasan-bawahan diukur menggunakan skala *Leader-Member Exchange Multi Dimensional Measure (LMX-MDM)* oleh Liden dan Maslyn (1998) yang juga diadaptasi dalam penelitian Haryanti (2008), mencakup 4 dimensi yaitu kontribusi (*contribution*), afek (*affect*), loyalitas (*loyalty*), dan respek profesional (*professional respect*). Skala ini terdiri dari 12 pernyataan item dan seluruhnya merupakan item *favourable*.

Tabel IX. Sebaran Item Skala Kualitas Relasi Atasan-Bawahan

No	Dimensi	Favourable	Jumlah
1.	Afek	1, 5, 9	3
2.	Loyalitas	2, 6, 10	3
3.	Kontribusi	3, 7, 11	3
4.	Respek Profesional	4, 8, 12	3
Total			12

c. Skala Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan dalam penelitian ini diungkap melalui dimensi karakteristik pekerjaan yang dicetuskan oleh Hackman dan Oldham (1976) yaitu variasi kemampuan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), kepentingan tugas (*task*

*significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*). Jumlah item yang disusun adalah 20 item, 10 item *favourable* dan 10 item *unfavourable*.

Tabel X. Sebaran Item Skala Karakteristik Pekerjaan

No	Dimensi	Favourable	Unfavourable	Jumlah
1.	Variasi Kemampuan	1, 11	6, 16	4
2.	Identitas Tugas	7, 17	2, 12	4
3.	Kepentingan Tugas	8, 18	3, 13	4
4.	Otonomi	4, 14	9, 19	4
5.	Umpan Balik	5, 15	10, 20	4
	Total	10	10	20

Skala yang telah disusun selanjutnya dilakukan evaluasi secara kualitatif. Evaluasi ini bertujuan untuk menguji apakah item yang ditulis sudah sesuai dengan *blue print* dan indikator perilaku yang hendak diungkapkannya, menguji apakah item telah ditulis sesuai dengan kaidah penulisan yang benar, dan melihat apakah item-item yang ditulis masih mengandung *social desirability* yang tinggi (Shaugnessy, 2003; Azwar, 2015).

Evaluasi ini dilakukan dibantu oleh dua dosen pembimbing selaku para ahli terdiri dari ahli pengukuran (psikometri) dan ahli dalam masalah atribut yang hendak diukur oleh skala yang disusun. Hasil evaluasi ini juga diperkuat dengan menguji cobakan pemahaman item kepada sampel kecil karyawan perusahaan bagian produksi, dengan karakteristik tingkat pendidikan, usia, lama kerja dan jabatan yang beragam. Cozby (2009) menjelaskan prosedur untuk mengevaluasi pernyataan pada kelompok kecil dapat memberikan informasi yang berharga terkait masukan untuk

pernyataan yang telah disusun. Berdasarkan hasil evaluasi kualitatif selanjutnya diperoleh sekumpulan item yang berkualitas dalam jumlah yang cukup, maka item ini telah siap untuk tahap penelitian selanjutnya.

### C. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan *try out* terpakai, menurut Setiadi, Matindas, dan Charry (1998); dan Hadi (2000) *try out* terpakai merupakan istilah yang digunakan untuk proses penelitian yang menggunakan subjek yang sama dengan subjek dalam uji validitas dan reliabilitasnya. Sehingga, dalam pengambilan data penelitian hanya dilakukan satu kali. Jogiyanto (2014) menyatakan hal ini dengan istilah *Final Field Test*, disebut dengan uji lapangan karena pengujian ini menggunakan data lapangan yang benar-benar digunakan dipenelitian. Penggunaan ini dipilih karena beberapa pertimbangan antara lain karena keterbatasan waktu, tenaga, dan tuntutan organisasi; skala yang digunakan merupakan adaptasi dari skala orisinal yang telah melalui evaluasi psikometri dan telah digunakan di beberapa penelitian di Indonesia dengan skor validitas dan reliabilitas yang baik; dalam penyusunan juga telah dilakukan evaluasi secara kualitatif, dibantu oleh ahli dan diujicobakan untuk mengetahui pemahaman karyawan akan item-item tersebut.

Pengambilan data dalam penelitian ini mulai dilaksanakan pada tanggal 28 Maret 2017 sampai tanggal 30 Maret 2017. Proses pengisian skala adalah dengan *self-administered questionnaire* atau *self-completion questionnaire*, dimana subjek menjawab pertanyaan dengan melengkapi keusioner oleh mereka sendiri (Ott dan

Longnecke, 2001; Silalahi, 2006). Pembagian skala dilakukan secara langsung oleh peneliti pada saat istirahat makan siang. Setiap karyawan yang telah mengisi diberikan roti sebagai ungkapan terimakasih dari peneliti. Mengingat dalam penelitian ini adalah studi populasi maka subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bagian produksi Karya *Composites* yang berjumlah 88 orang. Data secara keseluruhan ada pada lampiran B.

#### D. Analisa Data

Berikut adalah hasil pengujian data yang telah dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian:

##### 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas ketiga skala dilakukan melalui bantuan program *Statistical Packages for Social Sciences (SPSS)* uji validitas dilakukan dengan teknik *Product Moment*, sedangkan untuk uji reliabilitas dilakukan melalui teknik *Alpha Cronbach*. Berikut adalah hasil analisis validitas dan reliabilitas skala:

##### a. Skala Kebermaknaan Kerja

Hasil pengujian terhadap 24 item skala kebermaknaan kerja ditemukan terdapat 2 item gugur, sehingga jumlah item valid sebanyak 22 item. Dari hasil pengujian tersebut diperoleh koefisien validitas 0,259-0,673, sedangkan koefisien *Alpha Cronbach* sebesar 0,907. Item valid dan gugur pada skala kebermaknaan kerja dapat dilihat di tabel XI. Hasil perhitungan dapat dilihat di lampiran C-1.



Tabel XI. Sebaran No Item Valid dan Gugur Skala Kebermaknaan Kerja

No.	Dimensi	Favourable	Unfavourable	Gugur	Valid
1.	Makna Positif	1, 4, 7, 10	13, 16, 19, 22	0	8
2.	Pembuatan Makna	2, 17, 20, 23	5, 8, 11, 14*	1	7
3.	Kebaikan Lebih Besar	9, 12, 15, 18	3*, 6, 21, 24	1	7
Total		12	12	2	22

Keterangan: \* pada item 3, 14 merupakan item gugur

b. Skala Kualitas Relasi Atasan-Bawahan

Hasil pengujian terhadap 12 item Skala Kualitas Relasi Atasan-Bawahan ditemukan tidak terdapat item gugur, sehingga jumlah item yang digunakan adalah 12. Dari hasil pengujian skala Kualitas Relasi Atasan-Bawahan diperoleh koefisien validitas sebesar 0,229-0,570, sedangkan reliabilitas *Alpha Cronbach* sebesar 0,703. Item valid dan gugur pada skala Kualitas Relasi Atasan-Bawahan dapat dilihat di tabel XII. Hasil perhitungan dapat dilihat di lampiran C-2.

Tabel XII. Sebaran No Item Valid dan Gugur Skala Kualitas Relasi Atasan-Bawahan

No.	Dimensi	Favourable	Gugur	Valid
1.	Afek	1, 5, 9	0	3
2.	Loyalitas	2, 6, 10	0	3
3.	Kontribusi	3, 7, 11	0	3
4.	Respek Profesional	4, 8, 12	0	3
Total		12	0	12

### c. Skala Karakteristik Pekerjaan

Hasil pengujian terhadap 20 item Skala Karakteristik Pekerjaan ditemukan terdapat lima item gugur, sehingga jumlah item yang digunakan adalah 15. Dari hasil pengujian skala Karakteristik Pekerjaan diperoleh koefisien validitas sebesar 0,217-0,570, sedangkan reliabilitas *Alpha Cronbach* sebesar 0,722. Item valid dan gugur pada skala karakteristik pekerjaan dapat dilihat di tabel XIII. Hasil perhitungan dapat dilihat di lampiran C-3.

Tabel XIII. Sebaran No Item Valid dan Gugur Skala Karakteristik Pekerjaan

No.	Dimensi	Favourable	Unfavourable	Gugur	Valid
1.	Variasi Kemampuan	1, 11	6*, 16*	2	2
2.	Identitas Tugas	7, 17	2, 12	0	4
3.	Kepentingan Tugas	8, 18	3, 13	0	4
4.	Otonomi	4, 14	9*, 19*	2	2
5.	Umpan Balik	5, 15	10*, 20	1	3
Total				5	15

Keterangan: \* pada item 3, 14 merupakan item gugur

## 2. Uji Asumsi

Data penelitian yang sudah valid dan reliabel menjadi data penelitian, selanjutnya digolongkan berdasarkan kelompok kebutuhan masing-masing, dan dilakukan eliminasi terhadap data yang tidak memenuhi persyaratan. Uji asumsi yang dilakukan

dalam penelitian ini sebagai syarat dalam pemenuhan uji-R dan uji-F adalah uji normalitas, uji linieritas dan uji homogenitas.

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk membuktikan apakah sebaran data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang digunakan adalah uji *Kolmogrov-Smirnoff Z*. Pengujian normalitas terhadap alat ukur dilakukan dengan menggunakan program komputer *Statistical Packages For Social Sciences (SPSS)*.

Berdasar uji normalitas terhadap variabel kebermaknaan kerja diperoleh nilai *K-SZ* yaitu 0,917 dengan  $p > 0,05$  yang berarti variabel kebermaknaan kerja mempunyai distribusi normal. Pada pengujian normalitas variabel kualitas relasi atasan-bawahan diperoleh nilai *K-SZ* yaitu 0,678 dengan  $p > 0,05$  yang berarti variabel kualitas relasi atasan-bawahan mempunyai distribusi normal. Pada variabel karakteristik pekerjaan pengujian normalitas diperoleh nilai *K-SZ* yaitu 0,906 dengan  $p > 0,05$  yang berarti variabel karakteristik pekerjaan mempunyai distribusi normal. Hasil uji normalitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran D-2.

b. Uji Linieritas

Uji linieritas hubungan antara variabel kebermaknaan kerja dengan variabel kualitas relasi atasan-bawahan diperoleh  $F_{\text{linier}}$  sebesar 72,085 dengan  $p < 0,05$  yang berarti hubungan antara kedua variabel tersebut bersifat linier. Uji linieritas selanjutnya adalah hubungan antara variabel kebermaknaan kerja dengan karakteristik pekerjaan, diperoleh  $F_{\text{linier}}$  sebesar 127,756 dengan

$p < 0,05$  yang berarti hubungan antara kedua variabel tersebut bersifat linier. Hasil uji linieritas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran D-3.

c. Uji Homogenitas

Uji homogenitas sebagai syarat yang harus dipenuhi dalam teknik komparasional. Uji homogenitas dilakukan dengan melihat hasil uji F pada *Levene Statistic Test* dengan menggunakan program komputer *SPSS*.

Berdasarkan hasil uji homogenitas menggunakan *SPSS* diperoleh signifikansi sebesar 1,552,  $p > 0,05$ . Maka varian dalam penelitian ini adalah sama atau tidak terdapat perbedaan varian, sehingga dapat dikatakan homogen. Hasil uji homogenitas selengkapnya dapat dilihat pada lampiran D-6.

3. Uji Hipotesis

Setelah tahapan uji asumsi dalam penelitian ini terpenuhi, maka peneliti dapat melanjutkan ke tahapan pengujian hipotesis.

a. Hipotesis Mayor

Terdapat dua hipotesis mayor yang diuji dalam penelitian ini, hipotesis pertama ( $H_1$ ) dianalisis menggunakan *multiple correlation* dan hipotesis kedua ( $H_2$ ) dianalisis menggunakan *two way analysis of variance*.

Pada pengujian  $H_1$  diperoleh nilai  $R = 0,842$  dengan  $F = 103,585$  dan  $P < 0,01$ , dengan begitu menunjukkan hubungan yang signifikan antara kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja pada karyawan bagian produksi perusahaan *Karya Composites*. Artinya semakin tinggi kualitas relasi atasan-bawahan dan

karakteristik pekerjaan, maka semakin tinggi pula kebermaknaan kerja pada karyawan, begitu pula sebaliknya. Hasil uji *multiple correlation* selengkapnya dapat dilihat pada lampiran D-4.

Pada pengujian  $H_2$  diperoleh nilai  $F = 1,175$  dengan  $p > 0,05$ , hal tersebut menunjukkan tidak terdapat perbedaan yang signifikan usia dan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja pada karyawan bagian produksi perusahaan Karya Composites. Artinya berapapun kelompok usia dan tingkat pendidikan tidak menunjukkan pengaruh yang membedakan kebermaknaan kerja pada karyawan. Hasil uji *two way analysis of variance* selengkapnya dapat dilihat pada lampiran D-7.

b. Hipotesis Minor

Pengujian hipotesis minor digunakan teknik korelasi *product moment pearson* untuk menguji  $H_3$  dan  $H_4$ , sedangkan untuk menguji  $H_5$  dan  $H_6$  digunakan analisis *one way analysis of variance*. Hasil pengujian selengkapnya dapat dilihat pada lampiran D-5 dan D-8.

- 1) Pada pengujian  $H_3$ , hasil korelasi menunjukkan ada hubungan antara kualitas relasi atasan-bawahan dengan kebermaknaan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan  $R_{x1y}$  sebesar 0,686 ( $p < 0,01$ ). Berdasarkan hasil ini dapat dikatakan semakin tinggi kualitas relasi atasan-bawahan, maka semakin tinggi pula kebermaknaan kerja, begitu pula sebaliknya.
- 2) Pengujian  $H_4$ , hasil korelasi menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara karakteristik pekerjaan dengan

kebermaknaan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan  $R_{x_2y}$  sebesar 0,808 ( $p < 0,01$ ). Berdasarkan hasil uji ini dapat dikatakan semakin tinggi karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi pula kebermaknaan kerja, begitu pula sebaliknya.

- 3) Hasil pengujian pada  $H_5$  menunjukkan terdapat perbedaan usia dengan kebermaknaan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $F$  sebesar 14,617 ( $p < 0,05$ ). Berdasarkan hasil uji ini dapat disimpulkan kelompok usia yang berbeda menunjukkan nilai kebermaknaan kerja yang berbeda pula.
- 4) Hasil pengujian  $H_6$  menunjukkan tidak terdapat perbedaan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan nilai  $F$  sebesar 0,891 ( $p > 0,05$ ). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan tingkat pendidikan yang berbeda tidak menunjukkan nilai kebermaknaan kerja yang berbeda pula.

#### **E. Pembahasan**

Hasil pengujian pada  $H_1$  dengan uji statistik *multiple correlation* menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja yang dibuktikan dengan nilai  $R = 0,842$  dengan  $F = 103,585$  dan  $P < 0,01$ . Artinya semakin tinggi kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan maka semakin tinggi pula kebermaknaan kerja pada karyawan.

Penelitian yang ada saat ini menunjukkan bukti hubungan secara terpisah yaitu hubungan kualitas relasi atasan-bawahan

dengan kebermaknaan kerja (Tummers dan Knies, 2014; Tummers dan Bronkhorst, 2014; Ozdevecoglu, dkk. 2015) dan hubungan karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja (Hackman dan Oldham, 1976; May, dkk. 2004; Akmadelita, 2015; Sungkit dan Meiyanto, 2015), namun penelitian yang mengkaji kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja secara bersamaan belum mendapatkan bukti secara empiris. Oleh karena itu hasil penelitian ini menjadi bukti empiris terkait hubungan ketiga variabel tersebut ketika dikaji secara bersamaan.

Hal ini juga menjadi dukungan bukti bagi pendapat Aggarwal (2011) yang mengatakan bahwa salah satu pengaruh terkuat yang dapat diberikan atasan kepada bawahannya adalah pengelolaan makna, melalui atasan secara langsung mendefinisikan dan membentuk realitas tentang pekerjaan bawahannya. Pada perusahaan sendiri, dimana instruksi kerja secara penuh masih dikendalikan oleh atasan, hal ini menempatkan fungsi atasan sangat besar dalam mengelola karakteristik pekerjaan dan membangun kebermaknaan kerja pada karyawan. Kualitas relasi atasan-bawahan itu sendiri ditandai dengan kepercayaan (Graen dan Bien, 1995), ketika atasan percaya dan memberikan tanggung jawab lebih kepada karyawan untuk menjalankan pekerjaan tertentu, maka karyawan akan merasakan bahwa apa yang dilakukannya sebagai sesuatu yang penting dan hal tersebut menumbuhkan kebermaknaan kerja.

Hasil korelasi dengan *product moment* pearson pada pengujian  $H_3$  menunjukkan ada hubungan antara kualitas relasi atasan-bawahan dengan kebermaknaan kerja ( $r_{x1y}=0,686$ ,  $p<0,01$ ). Rosso, dkk. (2010) menjelaskan bahwa penelitian saat ini lebih banyak mengeksplorasi

bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan tertentu terutama gaya kepemimpinan transformasional terhadap kebermaknaan kerja. Hasil penelitian ini menjadi dukungan bukti bagi kajian penelitian Nawrin (2014) yang menunjukkan bahwa dalam konteks Asia hubungan dengan atasan (*relationships with supervisor*) juga berpengaruh terhadap kebermaknaan kerja. Apapun gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh atasan, apabila karyawan merasakan kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan yang baik, maka hal tersebut dapat membangun kebermaknaan kerja pada karyawan.

Pengaruh kualitas relasi atasan-bawahan dalam membentuk kebermaknaan kerja ini tidak bisa dilepaskan dari konteks kebudayaan. Seluruh mandor dan karyawan dalam perusahaan merupakan kelahiran Jawa Tengah, dimana kebudayaan Jawa masih sangat kuat terasa dan memengaruhi perilaku kerja karyawan. Haryanti (2008) menjelaskan bahwa pola interaksi dalam komunitas Jawa itu ditandai dengan keinginan untuk hidup dalam kerukunan (*harmony*) dan rasa saling menghormati (*respectfulness*). Hal ini menuntut setiap orang untuk berperilaku dan berbicara dengan pantas dan mendukung kerukunan dalam berinteraksi antar individu sehingga sebisa mungkin konflik sosial dapat dihindari.

Budaya lainnya yang kuat dipegang oleh kebudayaan Jawa adalah budaya paternalistik (*paternalistic*), dimana hal ini menempatkan peringkat atau posisi seseorang dalam struktur sosial menjadi sesuatu yang penting. Bahkan dalam berkomunikasi menggunakan bahasa Jawa status tingkat dari lawan bicara menentukan penggunaan bahasa dan gaya bicara yang digunakan. Seorang yang pangkatnya lebih tinggi memiliki tempat yang sangat



dihormati dalam budaya Jawa, begitu juga dalam bekerja pemimpin yang memiliki posisi tinggi harus dilayani dan dihormati. Lebih lanjut orang Jawa selalu diberikan nasihat untuk menuruti perintah orang yang lebih tua atau orang yang dianggap senior (Suseno, 2001).

Ketiga kebudayaan Jawa yaitu kerukunan, rasa hormat, dan paternalistik ini menempatkan bagaimana hubungan relasi atasan-bawahan memiliki peranan yang penting bagi seorang bawahan. Pertama kebermaknaan kerja terbentuk ketika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan atasannya secara personal. Dalam hal ini berdasarkan salah satu wawancara dengan karyawan menuturkan bahwa mereka masih memiliki perasaan “sungkan” dengan atasan mereka dan hal tersebut seringkali memengaruhi kinerja mereka. Untuk menghindari konflik karyawan akan berusaha sebaik mungkin mengikuti perintah atau instruksi dari atasannya. Kedua kebermaknaan kerja terbentuk ketika karyawan bisa mendapatkan kepercayaan dari atasan untuk menjalankan dan menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan yang bisa membangun hubungan baik dengan atasan dan menjalankan pekerjaan dari atasannya dengan baik akan merasakan bahwa pekerjaan menjadi sesuatu yang bermakna secara personal baginya.

Kajian ini didukung dengan hasil uji korelasi antar dimensi kualitas relasi atasan-bawahan dengan kebermaknaan kerja, dimana diperoleh hubungan yang paling signifikan ada pada dimensi afek dengan nilai  $r_{x1.1y}$  sebesar 0,589 ( $p < 0,01$ ). Artinya secara signifikan hubungan interpersonal dan kedekatan antara atasan bawahan membentuk kebermaknaan kerja pada karyawan sesuai dengan konsep kebudayaan Jawa. Liden dan Maslyn (1998) menyatakan

bahwa biasanya dimensi kontribusi yang dipandang sebagai dimensi terpenting, tetapi di satu sisi beberapa kualitas relasi atasan-bawahan justru didominasi oleh afek. Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa dalam konteks budaya Jawa dimensi afek yaitu kedekatan interpersonal justru memegang peranan yang paling penting, dibandingkan dimensi yang lainnya.

Hasil korelasi dengan *product moment* pearson pada pengujian  $H_4$  menunjukkan ada hubungan antara karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja ( $r_{x_2y}=0,808, p<0,01$ ). Karakteristik pekerjaan berkorelasi dengan kebermaknaan kerja lebih signifikan dibandingkan kualitas relasi atasan-bawahan dengan kebermaknaan kerja ( $r_{2xy}=0,808 > r_{1xy}=0,686$ ). Hal ini dikarenakan apa yang membedakan antara kebermaknaan kerja dengan kebermaknaan hidup yaitu karena ada unsur dari pekerjaan itu sendiri, sehingga ketika berbicara mengenai kebermaknaan kerja hal tersebut tidak bisa dilepaskan dari desain atau karakteristik pekerjaan. Rosso, dkk. (2010) menyatakan bahwa diantara penelitian terawal dan paling mendapat perhatian dalam organisasi secara eksplisit menghubungkan kebermaknaan dengan penelitian terkait desain atau karakteristik pekerjaan. Hackman dan Oldham (1976) pada model karakteristik pekerjaannya, membuktikan bahwa karakteristik yang spesifik dalam suatu pekerjaan menentukan pengalaman kebermaknaan dari pekerjaannya tersebut.

Pada penelitian awalnya, Hackman dan Oldham (1976) membangun model karakteristik pekerjaan (*job characteristics model*) yang membuktikan bahwa ketiga dimensi karakteristik pekerjaan memiliki hubungan dengan kebermaknaan psikologis, karakteristik tersebut antara lain variasi kemampuan, identitas tugas dan

kepentingan tugas. Tiga dari lima dimensi ini yang dipercaya oleh Hackman dan Oldham (1976) memiliki hubungan dengan kebermaknaan kerja. Sedangkan dua dimensi lainnya yaitu otonomi berhubungan dengan tanggung jawab dan umpan balik berhubungan dengan pengetahuan tentang hasil pekerjaannya.

Hasil penelitian ini memperkuat bukti bahwa bukan hanya ketiga dimensi karakteristik pekerjaan saja yang berhubungan dengan kebermaknaan kerja, tetapi kelimanya menunjukkan hubungan yang signifikan dengan kebermaknaan kerja seperti hasil penelitian May, dkk. (2004); Sungkit dan Meiyanto (2015); dan Akmadelita (2015).

Berdasarkan uji korelasi antar dimensi karakteristik pekerjaan dengan kebermaknaan kerja sendiri menunjukkan bahwa dimensi identitas tugas memiliki hubungan yang paling signifikan dengan kebermaknaan kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai  $r_{x2.2y}$  sebesar 0,709 ( $p < 0,01$ ). Hackman dan Oldham (1980) menyatakan bahwa ketika karyawan dapat melihat pekerjaannya secara keseluruhan, mereka dapat menemukan bahwa pekerjaannya merupakan sesuatu yang berarti.

Hal ini berhubungan dengan pemahaman karyawan terkait proses awal sampai akhir. Pada perusahaan produksi sendiri proses kerja yang ada merupakan satu bagian proses yang tidak dapat dipisahkan, oleh karena itu ketika karyawan memahami keseluruhan proses, mereka akan mengetahui bahwa apapun pekerjaan yang mereka lakukan, meskipun hal itu sederhana, tetapi berarti dan berkontribusi bagi keseluruhan proses. Sebagai contoh karyawan yang tidak paham proses produksi mungkin akan menganggap proses pencetakan hanya sebagai tahapan untuk memastikan bentuk yang

sesuai, padahal ketika karyawan memahami tahapan selanjutnya karyawan akan menyadari bahwa presisi dari cetakan sangat penting, cetakan yang tidak pas akan menimbulkan kesulitan dalam pemasangan. Karyawan yang dapat melihat pekerjaannya sebagai sesuatu yang berarti dapat merasakan kebermaknaan kerja.

Hasil pengujian selanjutnya pada  $H_2$  menggunakan uji statistik *Two Way analysis of Variance* diperoleh nilai  $F=1,175$  dengan  $p>0,05$ . Hasil tersebut menunjukkan tidak ada perbedaan usia dan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja. Artinya berapapun usia dan tingkat pendidikan karyawan tidak memberikan pengaruh pada kebermaknaan kerja.

Lopez dan Ramoz (2016) mengatakan bahwa penelitian kebermaknaan kerja dengan penggunaan jenis kelamin, usia, status keluarga, dan latar belakang lainnya sebagai variabel belum cukup diteliti, oleh karena itu penelitian ini berusaha memberikan bukti empirik bagaimana pengaruh latar belakang yaitu usia dan tingkat pendidikan terhadap kebermaknaan kerja. Hasil penelitian ini memberikan bukti empirik ketika kelompok usia dan tingkat pendidikan diuji secara bersamaan tidak menunjukkan perbedaan terhadap kebermaknaan kerja karyawan.

Untuk membahas lebih lanjut hasil dari tidak adanya perbedaan usia dan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja ini maka sebelumnya perlu ditinjau lebih lanjut terlebih dahulu hasil pengujian pada  $H_5$  dan  $H_6$ . Hasil uji statistik pada  $H_5$  diperoleh nilai  $F$  sebesar 14,617 ( $p<0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan usia dengan kebermaknaan kerja. Hasil uji statistik pada  $H_6$  diperoleh nilai  $F$  sebesar 0,891 ( $p>0,05$ ), hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat

perbedaan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja. Dari hasil ini terlihat bahwa dari segi kelompok usia menunjukkan perbedaan kebermaknaan kerja, tetapi dari segi tingkat pendidikan tidak menunjukkan perbedaan dengan kebermaknaan kerja. Tidak adanya perbedaan dari segi tingkat pendidikan inilah yang memengaruhi hasil pengujian pada  $H_2$ .

Pada pengujian  $H_5$  hasil uji statistik menunjukkan terdapat perbedaan usia dengan kebermaknaan kerja, dimana kebermaknaan kerja lebih tinggi pada kelompok usia >40 tahun ( $\bar{X}=85,13$ ) dibandingkan kelompok usia 25-40 tahun ( $\bar{X}=73,12$ ) dan kelompok usia >25 tahun ( $\bar{X}=65,84$ ). Selanjutnya peneliti juga melakukan uji *t-test* pada masing-masing kelompok usia. Hasil pengujian menunjukkan terdapat perbedaan antara kelompok usia <25 tahun dengan kelompok usia 25-40 tahun (-2698,  $p<0.05$ ), antara kelompok usia <25 tahun dengan kelompok usia >40 tahun (-5,006,  $p<0,05$ ), dan antara kelompok usia 25-40 dengan >40 tahun (-3,084,  $p<0,05$ ).

Perbedaan usia dengan kebermaknaan yang paling signifikan adalah antara karyawan dengan kelompok usia >40 tahun dengan kelompok usia <25 tahun, dimana kebermaknaan kerja lebih tinggi pada kelompok usia di atas 40 tahun ( $\bar{X}=85,13$ ). Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Steger, dkk (2012); Fairlie (2015); dan Oakley (2015) yang menunjukkan kebermaknaan kerja lebih tinggi pada karyawan yang lebih tua dibandingkan karyawan yang lebih muda. Hasil penelitian ini juga berseberangan dengan hasil penelitian Tummers dan Knies (2014) yang justru menunjukkan kebermaknaan kerja pada karyawan yang lebih muda lebih tinggi dibandingkan karyawan yang lebih tua.

Oakley (2015) menyatakan bahwa berbeda dengan karyawan usia muda yang cenderung idealistis dan tidaksabaran, karyawan dengan kelompok usia yang lebih tua lebih memiliki kepercayaan yang kuat, bahwa sangat penting menyadari dunia tidaklah sempurna, dan sesuatu tidak selalu berjalan sesuai yang diharapkan. Hal ini mendukung hasil wawancara dengan mandor dan pemilik perusahaan yang mengatakan bahwa karyawan dengan usia muda lebih mudah mengeluh ketika bekerja di bagian produksi. Bekerja di bagian produksi mungkin tidak seperti yang mereka bayangkan dengan teknologi yang tinggi, terkadang mereka harus bekerja dengan suhu ruangan yang panas, terkena serbuk kayu yang membuat tangannya gatal, dan menggunakan lebih banyak tenaga yang melelahkan karena pekerjaannya masih secara manual.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan yang usianya >40 tahun menunjukkan bahwa makna utama mereka dalam bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Terutama seluruh karyawan yang berusia >40 tahun telah berkeluarga dan memiliki anak. Mereka tidak lagi menempatkan pekerjaan bagi kepentingan dirinya sendiri tetapi bekerja menjadi sesuatu yang penting untuk mencukupi kebutuhan hidup keluarga. Hal ini menjadikan pekerjaan dirasakan lebih bermakna bagi karyawan yang berusia >40 tahun dibandingkan karyawan dengan usia yang lebih muda. Karyawan yang berusia >40 tahun dan telah berkeluarga memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja bukan hanya untuk dirinya sendiri. Hackman dan Oldham (1980); Besten (2010) menyatakan bahwa ketika sebuah pekerjaan berdampak dan

memberikan efek signifikan bagi kesejahteraan orang lain, kebermaknaan kerja akan meningkat.

Hasil pengujian terhadap pengaruh dimensi kebermaknaan kerja yaitu makna positif, pembuatan makna, dan kebaikan lebih besar terhadap kebermaknaan kerja sendiri menunjukkan bahwa makna positif memiliki kontribusi paling besar dibandingkan dimensi lainnya (Makna Positif = 40,92% > pembuatan makna = 31,71% > kebaikan lebih besar = 27,28%). Hal ini menunjukkan bahwa ketika pekerjaan dirasakan sebagai sesuatu yang penting dan berarti secara personal seperti pemenuhan kebutuhan hidup yang begitu dominan, hal tersebut dapat membuat pekerjaan dirasakan menjadi lebih bermakna, dibandingkan dengan dimensi lainnya seperti menemukan makna hidup atau berkontribusi kepada masyarakat yang lebih luas.

Pada pengujian  $H_6$  hasil uji statistik menunjukkan tidak terdapat perbedaan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja dibuktikan dari nilai  $F$  sebesar 0,891 ( $p > 0,005$ ), artinya perbedaan tingkat pendidikan yaitu SD, SMP dan SMA tidak memberikan pengaruh kepada kebermaknaan kerja karyawan. Selanjutnya peneliti juga melakukan uji *t-test* pada masing-masing tingkat pendidikan. Hasil pengujian menunjukkan tidak terdapat perbedaan antara SD dengan SMP (-2,99,  $p > 0,05$ ), SD dengan SMA (7,15  $p > 0,05$ ) dan SMP dengan SMA (1,375,  $p > 0,05$ ).

Tidak adanya perbedaan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hasan (2004); Wiersma dan Lips (2012). Peneliti menemukan ada beberapa penyebab tidak adanya perbedaan tingkat pendidikan

dengan kebermaknaan kerja antara lain yaitu dari segi sosial dan kondisi pendidikan di Indonesia.

Kepala Badan Pusat Statistik (BPS) Suryamin (dalam Tempo, 2016) menyatakan bahwa tingkat pengangguran terbuka pada Februari 2016 mencapai 7,02 juta orang atau 5,5 persen. Tingkat pengangguran tertinggi adalah lulusan sekolah menengah kejuruan dengan presentase 9,84 persen meningkat dari 9,05 persen. Adapun tingkat pengangguran lulusan Universitas juga meningkat dari 5,34 persen menjadi 6,22 persen.

Tingginya tingkat pendidikan dan kesulitan mencari pekerjaan di Indonesia baik dari jenjang pendidikan apapun bahkan yang lebih tinggi membantahkan pendapat Hodson (2001), Allan, dkk (2015) yang mengatakan bahwa pendidikan lebih baik memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menemukan pekerjaan yang bermakna. Pada kondisi ekonomi dan sosial di Indonesia pendidikan lebih baik tidak berarti kesempatan yang lebih baik untuk menemukan pekerjaan yang lebih bermakna.

Megawanti (2012) mengatakan bahwa proses pendidikan yang dijalani tidak membuat perubahan yang signifikan terhadap pola pikir sumber daya manusianya. Tingginya tingkat pendidikan tidak mengurangi tingginya tingkat pengangguran di Indonesia. Oleh karena itu tidak aneh lagi jika sekarang banyak ditemukan pengangguran berijazah strata 1, dikarenakan rendahnya kualitas lulusan di negeri ini. Musyaddad (2013) menjelaskan bahwa rendahnya kualitas lulusan merupakan salah satu bukti pendidikan di Indonesia belum secara optimal dikembangkan.



Hal ini juga membantahkan teori ekspektasi yang mengasumsikan bahwa tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memiliki ekspektasi yang tinggi. Dengan tingkat pengangguran dan kesulitan mencari pekerjaan yang tinggi, karyawan yang bekerja harus menurunkan ekspektasi mereka agar dapat bekerja.

Vieltman (2016) menyatakan individu yang menderita karena menganggur dapat menghadapi gangguan mental yang serius, pengangguran menumbuhkan perasaan kehilangan semangat, terisolasi, kurang harapan, *mood* yang berubah-ubah dan emosional. Dalam kondisi sosial ekonomi yang seperti ini mendapatkan pekerjaan atau mempertahankan pekerjaan bisa menjadi sesuatu yang bermakna.

Tidak ada perbedaannya kesempatan antara yang pendidikan tinggi dengan yang rendah dalam memilih pekerjaan inilah yang disinyalir menyebabkan kurang adanya perbedaan tingkat pendidikan dengan kebermaknaan kerja. Baik pendidikan rendah atau tinggi tidak menentukan kesempatan mereka untuk menemukan pekerjaan yang bermakna bagi dirinya, karena kondisi status ekonomi dan sosial dengan tingkat pengangguran dan kesulitan mencari pekerjaan yang tinggi.

Peneliti juga menemukan ada beberapa kelemahan dalam penggunaan kajian tingkat pendidikan antara lain pertama adanya perbedaan standar pendidikan dari masing-masing sekolah, kedua pengukuran hanya pada tingkat pendidikan formal sedangkan kajian lebih lanjut menemukan beberapa karyawan memiliki pelatihan dan pengalaman kerja lainnya, ketiga dalam penelitian ini tidak mengukur tingkat pendidikan tinggi (diploma, sarjana, magister dan spesialis).

Pertama yaitu perbedaan standar pendidikan dari masing-masing sekolah. Berdasarkan kajian lanjut dari hasil penelitian, peneliti mencoba memperdalam analisis dengan mencari data dari beberapa subjek terkait sekolah dimana subjek mendapatkan pendidikan formal. Temuan peneliti menemukan bahwa sesama lulusan SMK memiliki kemungkinan perbedaan standar dari pendidikan dan ketrampilan yang didapatkan. Sebagai contoh salah satu subjek yang bersekolah di SMK PNG mendapatkan ketrampilan sampai praktek kerja dalam hal produksi, tetapi subjek lain yang bersekolah di SMK DC tidak mendapatkan ketrampilan seperti demikian. Beberapa subjek menceritakan bahwa dia sudah terbiasa di bagian produksi karena sudah punya pengalaman dalam sekolah dahulu, namun beberapa subjek lainnya ada yang tidak memiliki pengalaman sama sekali, meskipun pendidikan akhirnya sama yaitu SMK.

Penelitian yang dilakukan Amalia (2007) menjelaskan bahwa pendidikan Indonesia mengalami carut marut dan kurangnya pemerataan. Dari segi kurikulum terjadi berbagai bongkar pasang kebijakan kurikulum secara tidak konsisten, hal ini juga sesuai dengan pendapat Megawanti (2013). Data terakhir juga menunjukkan masih banyak guru yang belum memiliki kualifikasi pendidikan yang disyaratkan dan lebih lanjut diketahui juga masih cukup banyak guru yang mengajar tidak sesuai dengan latar belakang bidang ilmu yang dimiliki. Dari segi fasilitas juga ditemukan banyak sekolah yang tidak memiliki prasarana penunjang mutu pendidikan seperti perpustakaan, laboratorium, komputer, dan akses internet yang memadai.

Hal ini dipercaya peneliti dapat memengaruhi kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya, dimana hal tersebut dapat

memengaruhi kebermaknaan kerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan Scroggins (2008) membuktikan bahwa kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya (*self concept job fit*) memiliki hubungan yang signifikan dengan kebermaknaan kerja. Dapat disimpulkan tingkat pendidikan yang sama, tetapi karena perbedaan standar pendidikan, tidak menghasilkan perbedaan yang signifikan pada kebermaknaan kerja.

Kedua, selain perbedaan standar pendidikan, pengalaman kerja dan pendidikan informal lainnya seperti pelatihan dipercaya juga dapat memengaruhi kebermaknaan kerja karyawan. Sebagai contoh peneliti menemukan ada karyawan yang lulusan SD tetapi memiliki pengalaman kerja di bagian produksi sehingga lebih cocok dengan pekerjaannya saat ini, tetapi peneliti juga menemukan ada lulusan SD yang sebelumnya bekerja sebagai buruh ternak sehingga perbedaan pengalaman kerja ini juga memengaruhi kebermaknaan kerja karyawan.

Kebermaknaan kerja merupakan fungsi dari interaksi antara tugas-tugas pekerjaan, konteks dari pekerjaan itu sendiri dan konsep diri individu yang menjalankannya (Scroggins 2008). Pengalaman kerja, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki karyawan dapat memengaruhi konsep diri serta kesesuaian individu ketika berinteraksi dengan tugas-tugas pekerjaan, sehingga tingkat pendidikan formal saja tidak cukup memberikan perbedaan pada kebermaknaan kerja seseorang.

Ketiga, pada penelitian ini pendidikan tertinggi dalam perusahaan adalah SMA, sehingga peneliti tidak mendapatkan subjek dengan pendidikan tinggi (diploma, sarjana, magister dan spesialis). Meskipun dalam penelitian Tummers dan Knies (2014) tidak dijelaskan tingkat

pendidikan tertinggi dari subjek penelitiannya, tetapi karena penelitian juga dilakukan dalam sektor pendidikan, maka peneliti menduga terdapat subjek dengan pendidikan tinggi sampai jenjang doktoral.

Uno dan Lamatenggo (2016) menyatakan bahwa perguruan tinggi diarahkan untuk mendidik mahasiswa agar mampu meningkatkan daya penalaran, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Menurut Bendassoli, dkk. (2015) untuk merasakan kebermaknaan kerja individu harus menjadi agen aktif, pengrajin makna. Keberartian yang signifikan dirasakan apabila individu dapat merefleksikan makna dari pekerjaannya berdasar nilai-nilai moral dan tujuan hidup, dan tidak karena individu dengan sederhana mendapatkan makna yang diwariskan (Van den Heuvel, Demerouti, Schreurs, Bakker, dan Schaufeli, 2009). Hal ini memungkinkan seseorang dengan pendidikan yang lebih tinggi diikuti daya penalaran yang lebih baik memiliki kesempatan lebih dalam merasakan kebermaknaan kerja.

Peneliti selanjutnya juga melakukan perbandingan antara *mean* empirik (ME) dengan *mean* hipotetik (MH) untuk mengetahui bagaimana kebermaknaan kerja, kualitas relasi atasan-bawahan dan karakteristik pekerjaan pada karyawan Perusahaan Karya *Composites*.

Pada kebermaknaan kerja peneliti mendapatkan nilai *mean* empirik sebesar 72,09 dengan standar deviasi sebesar 13,518 dan *mean* hipotetik sebesar 66. Peneliti menemukan karyawan yang nilai totalnya di bawah *mean* hipotetik adalah 69% karyawan berusia <25 tahun, 29% karyawan berusia 25-40 tahun, dan hanya 2% yang berusia di atas 40 tahun, sehingga meskipun hasil secara keseluruhan menunjukkan karyawan merasakan kebermaknaan kerja, tetapi sesuai dengan hasil uji beda yang menunjukkan ada perbedaan usia dengan

kebermaknaan kerja, maka hasil ini sesuai dan menjawab permasalahan dalam penelitian. Permasalahan rendahnya kebermaknaan kerja pada perusahaan terjadi paling banyak pada karyawan dengan usia <25 tahun.

Pada kualitas relasi atasan-bawahan peneliti mendapatkan nilai *mean* empirik sebesar 38,60 dengan standar deviasi sebesar 5,816 dan nilai *mean* hipotetik sebesar 36. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas relasi atasan-bawahan yang dirasakan oleh karyawan adalah sedang atau cukup. Salah satu kemungkinan nilai *mean* empirik pada kualitas relasi atasan-bawahan lebih tinggi dibandingkan *mean* hipotetik adalah faktor *social desirability*. Pertama dikarenakan atasan membantu dalam pembagian dan pengawasan pelaksanaan pengisian kuesioner, dan kedua yaitu unsur kebudayaan Jawa sesuai kajian Haryanti (2008) yang lebih mengutamakan harmonisasi (*harmony*) dan penghormatan (*respectfulness*) dalam pola interaksinya terutama dengan orang yang memiliki jabatan lebih tinggi.

Perbandingan pada karakteristik pekerjaan diperoleh nilai *mean* empirik sebesar 49,77 dengan standar deviasi sebesar 9,112 dan *mean* hipotetik sebesar 60. Hal ini menunjukkan bahwa sesuai dengan permasalahan rata-rata karakteristik pekerjaan pada karyawan perusahaan Karya Composites tergolong rendah. Kurangnya pengetahuan karyawan terhadap kontribusi pekerjaannya, otonomi, dan umpan balik yang hanya berupa teguran apabila pekerjaan tidak sesuai menyebabkan rendahnya karakteristik pekerjaan.

Sebuah penelitian tentunya tidak terlepas dari kelemahan dan keterbatasan. Dalam penelitian ini subjek yang digunakan adalah karyawan bagian produksi, dimana setiap harinya karyawan tersebut

secara intens akan berinteraksi dengan atasan terkait instruksi kerja sampai proses penyelesaian kerja. Sedangkan untuk menggeneralisasikan hasil penelitian ini pada berbagai bidang lainnya seperti industri kreatif, pekerja sosial, atau bidang lainnya yang memiliki interaksi antara atasan dan bawahan terbatas masih diperlukan penelitian lebih lanjut.

