BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan dalam penelitian ini, dapat dikemukakan hasil penelitian sebelumnya. Hal-hal yang akan dibicarakan dalam bagian ini terdiri dari berbagai hasil penelitian terdahulu yang menyangkut tentang kompensasi dan pengembangan karir.

Penelitian yang dilakukan oleh Fathonah (2011) dengan judul "Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Keyakinan Diri (*Self Efficacy*) sebagai Variabel Pemoderasi" menemukan bahwa dari kajian teori yang ada , didapatkan konsep variabel yaitu kompensasi dan pengembangan karir, dari penelitian yang telah dilakukan memilki beberapa tujuan.

Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah sebagai berikut: 1) pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai, 2) pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai, 3) pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, 4) pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, 5) keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai, 6) keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai, 7) keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, 8) keyakinan diri dalam memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai kompensasi dan pengembangan karir sebagai variabel penelitian. Perbedaan terdapat di variabel sekunder yaitu Kepuasan kerja sedangkan penulis menggunakan variabel pengembangan karir. Kemudian perbedaan juga terdapat pada obyek tempat penelitian yaitu pada Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar sedangkan penulis menggunakan perusahaan PT. Circleka Indonesia Utama.

Penelitian yang dilakukan oleh Septyawati (2013) yang berjudul "Analisis Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pusat PT. POS Indonesia (Persero) Bandung". Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu pengembangan karir dan kepuasan kerja. Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah pengembangan karir merupakan proses menerjemahkan untuk meningkatkan keterampilan individu untuk mencapai karir yang lebih baik. Dan kepuasan kerja menunjukkan seberapa jauh individu merasa tentang positif atau negatif dari semua faktor dan dimensi dari tugas mereka dalam pekerjaan mereka. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memahami pengembangan karir, kepuasan kerja dan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di kantor pusat PT POS Indonesia (Persero) Bandung.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi adalah 410 orang dan proporsional *stratified random sampling* digunakan sebagai teknik pengambilan sampel untuk mendapatkan 81 karyawan sebagai sampel. Wawancara, observasi, kuesioner, dan dokumentasi yang digunakan dalam pengumpulan data. Metode analisis menggunakan

korelasi Pearson dan koefisien determinasi, serta uji t dengan menggunakan SPSS 12.0 *for windows.*

Hasil pengembangan karir berdasarkan tanggapan responden menunjukkan hasil yang baik. Ada beberapa faktor yang perlu ditingkatkan kinerja tersebut, loyalitas pada organisasi, mentor dan sponsor, dukungan bawahan, kesempatan untuk pertumbuhan. Sementara itu, kepuasan kerja karyawan menunjukkan hasil yang baik sudah dari upah, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, atasan, promosi menunjukkan hasil yang baik. Hasil penelitian menunjukkan hubungan yang kuat antara pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawan, dengan kontribusi sekitar 78,9 persen dan sisanya, 21,1 persen, akan dipengaruhi oleh faktor-faktor lain, seperti kompensasi, kompetensi, kinerja penilaian, insentif dan lain-lain.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai pengembangan karir sebagai variabel penelitian Perbedaan terdapat di variabel sekunder yaitu kepuasan kerja sedangkan penulis menggunakan variabel kompensasi. Kemudian perbedaan juga terdapat pada perusahaan yaitu PT. POS Indonesia (Persero) Bandung sedangkan penulis menggunakan perusahaan PT. Circleka Indonesia Utama.

Penelitian yang dilakukan oleh Parerung, Adolfina, dan Merkel (2014) dalam jurnal yang berjudul “Disiplin, Kompensasi dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara”. Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu kompensasi dan pengembangan karir. Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan penentu yang sangat penting bagi keefektifan berjalannya kegiatan di dalam organisasi. Sumber daya manusia dalam

suatu organisasi adalah orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas mereka terhadap organisasi. Setiap organisasi selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui disiplin, kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Lingkungan Hidup Povinsi Sulawesi utara. Metode penelitian menggunakan analisis regresi linear berganda. Populasi sebanyak 46 pegawai dan semuanya dijadikan sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin, kompensasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin dan Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara. Bagi pimpinan lebih mementingkan lagi pengembangan karir dalam organisasi agar kinerja pegawai jadi lebih baik.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai kompensasi dan pengembangan karir sebagai variabel penelitian. Perbedaan terdapat di variabel sekunder yaitu Kinerja sedangkan penulis menggunakan variabel pengembangan karir. Kemudian perbedaan juga terdapat pada obyek tempat penelitian yaitu pada Sekretariat Badan Lingkungan Hidup Provinsi Sulawesi Utara sedangkan penulis menggunakan perusahaan PT. Circleka Indonesia Utama.

Penelitian yang dilakukan oleh Pankaj (2014) dalam jurnal yang berjudul *"Managing Sales Compensation: Career Life Cycle Approach".* Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu kompensasi dan karir. Hasil

penelitian yang diperoleh penulis adalah merancang rencana kompensasi penjualan yang optimal dapat menantang sebagai organisasi penjualan harus jelas menentukan variabel utama beberapa berdampak kompensasi penjualan. Memasukkan perspektif tahap karir berlaku penjualan desain kompensasi dapat menawarkan belum organisasi penjualan dimensi lain untuk lebih efisien dan efektif mengelola orang-orang penjualan. Orang-orang penjualan bervariasi dalam motivasi mereka secara sistematis di empat tahapan karir: eksplorasi, pembentukan, kedewasaan, dan pelepasan. Sebagai motivasi tenaga penjualan merupakan anteseden penting untuk kinerja, perlu dikelola dengan hati-hati di berbagai tahap siklus hidup karir. Penelitian ini berfokus pada bagaimana struktur kompensasi yang efektif organisasi penjualan desain untuk lebih memanfaatkan keterampilan, kemampuan dan tingkat motivasi tenaga penjualan pada berbagai tahap siklus hidup karir. Makalah ini memberikan wawasan tentang perubahan gaji preferensi campuran penjual di seluruh tahapan karir melalui lensa.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai kompensasi dan pengembangan karir sebagai variabel penelitian. Perbedaan terdapat di variabel sekunder yang membahas mengenai motivasi dan kepuasan kerja dimana kompensasi dan karir dihubungkan dengan kedua variabel tersebut sehingga terdapat perbedaan dalam pembahasannya.

Penelitian yang dilakukan oleh James, Pappas, dan Flaherty (2010) dalam jurnal yang berjudul *"The Moderating Role of Individual-Difference Variables In Compensation Research".* Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu kompensasi. Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah untuk menguji pengaruh sistem *reward* perusahaan yang dikenakan pada tingkat motivasi

penjual. Data dikumpulkan dari 214 bisnis-ke-bisnis penjual. Untuk memastikan kecukupan instrumen survei, beberapa penjual direkrut untuk "*pretest*" kuesioner. Untuk menguji pengaruh moderating potensi tahap karir di *mix* membayar dan valensi, harapan, dan perkiraan perantaraan, analisis kelompok dilakukan. Untuk menguji hipotesis moderat risiko, penelitian ini menggunakan model regresi dua langkah di mana tindakan tergantung pertama kali kemunduran pada variabel prediktor sebagai efek utama, dan kemudian kemunduran pada istilah interaksi perkalian bersama dengan efek utama. Dukungan ditemukan untuk banyak hipotesis. Secara khusus, variabel tingkat individu seperti tahap karir dan risiko preferensi memoderasi hubungan antara campuran gaji dan valensi untuk hadiah, persepsi harapan, dan persepsi perantaraan.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai kompensasi sebagai pokok pembahasannya. Perbedaan terdapat pada metode penelitian yaitu kuantitatif sedangkan penulis menggunakan metode kualitatif, maka dari itu di penelitian tersebut ditemukan hipotesis.

Penelitian yang dilakukan oleh Orser dan Leck (2010) dalam jurnal yang berjudul *"Gender Influences on Career Success Outcomes".* Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu karir. Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah model hasil kesuksesan karir telah ditentukan bahwa gender adalah salah satu kovariat diantara banyak. Alasan teoritis mengapa gender yang lebih baik ditetapkan sebagai variabel moderasi yang canggih. Tujuan dari makalah ini adalah untuk menguji secara empiris bagaimana moderat gender memilki pengaruh faktor personal dan struktural pada tujuan (Total kompensasi, dan kekuasaan), dan subjektif (sukses dirasakan) karir hasil-hasil. Desain/metodologi/pendekatan-Penelitian mengacu

pada sampel dari 521 pejabat kepala eksekutif (CEO), eksekutif dan manajer. Multivariabel (bertahap) regresi linier digunakan untuk menguji secara simultan pengaruh variabel prediktor terhadap hasil kesuksesan karir. Bahkan setelah mengendalikan pengaruh jelas pada kesuksesan karir, pengaruh jenis kelamin tetap. Jenis kelamin moderator pengaruh prediksi pengalaman internasional mengenai kompensasi, kekuasaan, dan kesuksesan yang dirasakan.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai karir sebagai pokok pembahasannya. Perbedaan terdapat pada metode penelitian yaitu kuantitatif sedangkan penulis menggunakan metode kualitatif, maka dari itu di penelitian tersebut ditemukan hipotesis. Kemudian dalam penelitian penulis terdiri dari variabel kompensasi dan karir.

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu (2011) dengan judul "Analisis Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Bengkel PT. Sumber Bahtera Motor (Nasmoco) Cabang Janti Yogyakarta". Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu kompensasi. Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah terdapat pengaruh secara simultan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Bahtera Motor (Nasmoco) Cabang janti. Hal ini berarti semakin tiggi kompensasi maka kinerja karyawan PT. Sumber Bahtera Motor (Nasmoco) Cabang Janti juga akan semakin meningkat. Terdapat pengaruh secara parsial kompensasi yang terdiri kompensasi finansial, dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Bahtera Motor (Nasmoco) Cabang Janti. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka kinerja karyawan PT. Sumber Bahtera Motor (Nasmoco) Cabang Janti juga akan semakin meningkat. Kompensasi finansial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Sumber

Bahtera Motor (Nasmoco) Cabang Janti. Hal ini berarti bahwa kinerja karyawan PT. Sumber Bahtera Motor (Nasmoco) Cabang Janti lebih ditentukan pada besar kecilnya kompensasi finansial yang diperolehnya dibanding faktor kompensasi yang lain.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai kompensasi sebagai variabel penelitian. Perbedaan terdapat di variabel sekunder yaitu kinerja sedangkan penulis menggunakan variabel pengembangan karir. Kemudian perbedaan juga terdapat pada perusahaan yaitu PT. Sumber Bahtera Motor (Nasmoco) Cabang Janti sedangkan penulis menggunakan perusahaan PT. Circleka Indonesia Utama.

Penelitian yang dilakukan oleh Suryandaru (2015) dengan judul Kompensasi dalam Kehidupan Profesional Para Dokter "Studi Kasus Tiga Dokter Umum dalam Pengembangan dan Kompensasi di RSUD Kabupaten Pacitan". Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu pengembangan dan kompensasi. Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah bentuk kompensasi yang didapat dokter di RSUD terbagi dalam dokter fungsional meliputi gaji PNS, jasa medis, tambahan gaji ketika jaga di IGD, mendapatkan diklat atau seminar satu kali dalam setahun dan kenaikan pangkat atau golongan yang harus memenuhi syarat sesuai aturan. Dokter struktural meliputi gaji PNS, remunerasi, kendaraan roda empat, dan kenaikan pangkat atau golongan secara otomatis sesuai aturan. Proses pendidikan profesi dokter yang harus ditempuh adalah harus lulus Sarjana Kedokteran terlebih dahulu, kemudian sekolah profesi dokter dan jika sudah selesai sekolah maka akan mendapatkan gelar dokter secara sah.

Pengembangan karir dokter fungsional dan struktural berbeda. dr. Djasminudin dan dr. Masrifah merupakan dokter fungsional, dimana jika ingin melakukan

pengembangan karir dapat melalui diklat atau seminar kesehatan, melanjutkan sekolah spesialis dan sebagai PNS fungsional dapat menaikkan pangkat dengan memenuhi syarat kenaikan pangkat. dr. Iman merupakan dokter struktural, dimana pengembangan karirnya berorientasi pada jabatan dan jabatan itu mempunyai syarat-syarat khusus yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan atau sesuai *eselonisasi*. Hambatan yang dihadapi dalam profesi dokter adalah biaya mahal dan waktu pendidikan yang lama, *miss communication* terhadap dokter dengn pasien, pasien yang tidak mengenal waktu datang berobat ke dokter, fasilitas penunjang pelaksanaan dokter di RSUD Pacitan yang kurang dan adanya usulan perbedaan kompesasi antara yang aktif dalam organisasi RSUD dengan yang pasif.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah memakai beberapa teori-teori yang sama, kemudian sama-sama mengandung masalah mengenai pengembangan karir dan kompensasi sebagai variabel penelitian. Perbedaan terdapat pada penelitian terdahulu dan obyek penelitian yang berbeda yaitu RSUD Pacitan sedangkan penulis menggunakan perusahaan PT. Circleka Indonesia Utama.

Penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2011) dengan judul “Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kompensasi Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia”. Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu kompensasi. Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah mayoritas berusia 36-45 yaitu sebesar 40 persen, berjenis kelamin pria yaitu sebesar 69 persen, pendidikan SLTA yaitu sebesar 62 persen, masa bekerja diatas 15 tahun yaitu sebesar 29 persen, penghasilan diatas Rp. 1.000.000,00 yaitu sebesar 46 persen, dan status perkawinan yaitu sebesar 84 persen. Tingkat variabel sikap dalam kategori tinggi berdasarkan

interpretasi nilai prosetasi yaitu sebesar 87,50 persen. Sebagai catatan perbedaan indicator yang digunakan oleh penulis hanya pada aspek kemampuan saja yang meliputi keandalan, produktivitas, dan aspek kepribadian yang meliputi (ramah, penampilan, dan sopan) sehingga dengan demikian indikator yang digunakan oleh penulis lebih kecil ruang lingkupnya karena hanya berfokus pada dua item (kemampuan dan kepribadian) kalau disbanding dengan item-item yang dijadikan unsur penilaian kinerja Fakultas Ekonomi.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai kompensasi sebagai variabel penelitian. Perbedaan terdapat di variabel sekunder yaitu prestasi kerja sedangkan penulis menggunakan variabel pengembangan karir. Kemudian perbedaan juga terdapat pada obyek penelitian yaitu Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia sedangkan penulis menggunakan perusahaan PT. Circleka Indonesia Utama.

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2012) dengan judul "Hubungan Pemberian Kompensasi Dengan Prestasi Kerja Di PT. Budi Makmur Jaya Murni". Menunjukkan bahwa dari kajian teori yang ada, didapatkan konsep variabel yaitu kompensasi. Hasil penelitian yang diperoleh penulis adalah terdapat pengaruh secara simultan kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Budi Makmur Jaya Murni. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka prestasi karyawan PT. Budi Makmur Jaya Murni juga akan semakin meningkat. Terdapat pengaruh secara parsial kompensasi yang terdiri dari kompensasi langsung, dan kompensasi tidak langsung terhadap prestasi karyawan PT. Budi Makmur Jaya Murni. Hal ini berarti semakin tinggi kompensasi maka prestasi karyawan PT. Budi Makmur Jaya Murni juga akan semakin meningkat. Kompensasi langsung paling berpengaruh terhadap prestasi karyawan PT. Budi

Makmur Jaya Murni. Hal ini berarti bahwa prestasi karyawan PT. Budi Makmur Jaya Murni ditentukan pada besar kecilnya kompensasi langsung yang diperolehnya disbanding faktor kompensasi yang lain.

Persamaan dengan penelitian terdahulu yang akan dilakukan oleh penulis ini adalah sama-sama mengandung masalah mengenai kompensasi sebagai variabel penelitian. Perbedaan terdapat di variabel sekunder yaitu prestasi kerja sedangkan penulis menggunakan variabel pengembangan karir. Kemudian perbedaan juga terdapat pada perusahaan yaitu PT. Budi Makmur Jaya Murni sedangkan penulis menggunakan perusahaan PT. Circleka Indonesia Utama.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan maka sumbangan penelitian yang dapat penulis berikan adalah dengan banyaknya peneliti yang meneliti mengenai kompensasi, belum ada yang pernah meneliti mengenai kompensasi yang ada di perusahaan retail seperti PT. Circleka Indonesia Utama karena perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan retail yang sudah lama ada dan sudah tersebar di beberapa negara. Adanya peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya di perusahaan multinasional, maka penulis berkeyakinan bahwa penelitian yang penulis lakukan ini memang layak dilaksanakan.

2.2 Kerangka Teoritis

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat menjadi maksimal. Menurut Simamora (2006:4) “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan,

pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan". Sedangkan menurut Hasibuan (2006:10) "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat".

Kemudian menurut Dessler (2008:5) "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memeperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan". Sedangkan menurut Sihotang (2007:10) "Manajemen Sumber Daya Manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah, dan organisasi yang bersangkutan".

Dengan teori-teori yang sudah ada diatas, kesimpulan yang dapat diperoleh penulis bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu mengelola, mengorganisasi, melatih, serta menyangkut ilmu tentang kompensasi yang membantu untuk mencapai tujuan dari perusahaan, masyarakat, ataupun individu.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan salah satu ilmu dalam ekonomi, dimana ilmu manajemen ini memiliki berbagai macam fungsi. Fungsi tersebut berguna bagi siapa saja yang akan mempraktekkan ilmu manajemen. Menurut Rivai (2004) fungsi Manajemen adalah:

1. Perencanaan *(planning)*: proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi.
2. Pengorganisasian *(organizing)*: Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengarahan *(actuating)*: Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.
4. Pengendalian *(comanding)*: Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan. Dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Dari empat fungsi yang telah dikemukakan diatas bahwasanya ilmu manajemen memiliki berbagai macam fungsi yang saling terkait dan terstruktur, hal ini dapat dilihat dari adanya pembagian tanggung jawab yang merata keseluruh fungsi.

2.2.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial (*financial rewards*) yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi. Simamora (1999:545) menyampaikan bahwa kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan kepada pekerja, dimana sebagai komponen utamanya adalah gaji. Dalam perkembangannya bentuk kompensasi dapat berupa asuransi jiwa, asuransi kesehatan, dana pensiun, program liburan, dan bentuk imbalan lainnya.

Menurut Sihotang (2007:220) kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan. Arti penting dari kompensasi itu akan dapat meningkatkan prestasi kerja, kepuasan kerja, dan dapat juga memotivasi karyawan.

Menurut Kanungo (1992:5) kompensasi adalah semua bentuk penghargaan baik yang bersifat finansial dan non finansial yang diperoleh dari anggota organisasi sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu sifatnya finansial dan non finansial. Kompensasi yang bersifat langsung dan tidak langsung. Kompensasi yang sifatnya finansial adalah kompensasi yang berkaitan dengan materi seperti gaji, tunjangan, asuransi. Sedangkan yang sifatnya non finansial adalah yang berupa penghargaan yang sifatnya interpersonal seperti hubungan dengan atasan, rekan kerja, lingkungan kerja, status sosial, mudah menjalin hubungan karena pekerjaan itu, dan juga rasa bangga atas pekerjaan yang dimiliki. Selain itu yang termasuk dalam kompensasi non finansial adalah penghargaan yang mendukung pertumbuhan individu (bersifat intrinsik) seperti tugas yang menarik, ada tantangan dalam pekerjaan, tanggung jawab juga otonomi yang didapat. Dari berbagai teori yang dikemukakan para ahli

diatas bahwasanya kompensasi merupakan suatu timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan baik itu balasan berupa finansial maupun non finansial.

2.2.3.1 Sistem Kompensasi

Kompensasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi keseluruhan organisasi, hal ini disadari karena setiap orang yang bekerja membutuhkan kompensasi sebagai balas jasa atas apa yang telah dilakukan mereka. Menurut Kanungo (1992:5) sistem kompensasi ekonomi adalah segala bentuk balas jasa yang diterima anggota organisasi yang diberikan oleh perusaahaan atau organisasi atas kerja atau kontribusi mereka kepada organisasi dalam bentuk ekonomi atau yang bersifat ekonomi. Sistem ekonomi ini juga dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi ekonomi bersifat langsung dan kompensasi yang bersifat tidak langsung. Sistem kompensasi ekonomi atau finansial yang bersifat langsung maksudnya adalah bahwa kompensasi yang diberikan organisasi berupa finnsial yang langsung diterima dan langsung dapat dinikmati oleh anggota organisasi. Menurut Kanungo (1992:5) yang termasuk dalam bentuk kompensasi finansial langsung adalah :

1. Gaji Pokok

   Diukur dengan sistem evaluasi pekerjaan. Gaji pokok menunjukkan hubungan pertukaran kontrak dan menggambarkan input yang anggota organisasi miliki (pendidikan, keterampilan, dan sebagainya) diberikan perusahaan pada setiap bulannya.

2. *Merit Pay*

   Merit pay adalah kompensasi dalam bentuk finansial yang diberikan atas prestasi kerja karyawan atau anggota organisasi, jadi *merit pay* ini diberikan setelah anggota organanisasi berprestasi atau produktif kinerjanya.

3. *Incentive Pay*

   Kompensasi dalam bentuk finansial yang diberikan perusahaan pada karyawan sebelum mereka mencapai produktivitas yang diharapkan organisasi. Jadi dalam hal ini perusahaan memberikan kompensasinya dulu atau dipuaskan dulu finansial karyawannya dan diharapkan setelah diberikan insentif mereka merasa terpuaskan sehingga produktivitas kerja anggota organisasi meningkat.

4. Penyesuaian Biaya Hidup

   Salah satu bentuk kompensasi dimana perusahaan atau organisasi memberikaan bantuan finansial kepada karyawannya. Pemberian finansial tersebut merupakan wujud perhatian organisasi terhadap kesejahteraan anggotanya dikarenakan adanya inflasi atau kenaikan harga barang-barang, semisal pada saat tunjangan hari raya lebaran, natal dan tahun baru. Kompensasi finansial tersebut diberikan untuk mengganti atau menyeimbangkan daya beli sehingga kesejahteraan mereka tetap terjaga dan anggota organisasi bisa konsentrasi pada pekerjaan tidak memikirkan hal-hal lain yang menyangkut keluarganya dan dengan terciptanya itu maka akan bermanfaat besar pula bagi organisasi. Akan tetapi pemberian kompensasi ini kemugkinan hanya bisa diberikan oleh perusahaan yang mampu secara finansial.

Kompensasi yang bersifat finansial tidak langsung adalah bentuk kompensasi yang diberikan organisasi kepada anggotanya. Tetapi untuk dapat langsung menikmatinya anggota harus menunggu waktu yang telah ditentukan organisasi. Menurut Kanungo (1992:5) bentuk dari finansial tidak langsung ini adalah:

1. Program Jaminan Pendapatan

Kompensasi yang diberikan anggota organisasi agar tetap mendapatkan penghasilan walaupun mereka tidak dapat bekerja semisal mengalami gangguan kesehatan. Kompensasi ini diberikan untuk stabilitas pendapatan. Jadi anggota organisasi tidak perlu melakukan pengeluaran ekstra lagi, tidak perlu terbebani dengan pikiran-pikiran mengenai biaya. Bentuk dari program jaminan pendapatan salah satunya adalah asuransi, dan saat ini asuransi adalah kewajiban bagi organisasi pada anggota organisasi yang telah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan.

2. Kelangsungan Mendapatkan Penghasilan Ketika Tidak Bekerja

   Karyawan atau anggota organisasi yang telah dijamin untuk tetap menerima penghasilan walaupun ketika mereka tidak bekerja, missal: ketika cuti karena cuti adalah hak karyawan atau anggota yang diberikan oleh organisasi sehingga harus tetap diberikan apalagi hal macam ini telah diatur dalam undang-undang ketenagakerjaan.

3. *Services and Parquisites*

   Anggota organisasi dilayani organisasi, sehingga menimbulkan rasa memiliki pada anggota tersebut. Salah satu bentuk pelayanannya adalah dengan memperbolehkan anggota keluarga menikmati fasilitas yang ada.

2.2.3.2 Proses Kompensasi

Perusahaan yang baik tentunya memiliki suatu sistem dan proses yang baik dalam kaitannya dengan kompensasi. Kompensasi yang memiliki proses yang baik pada hakekatnya akan berimbas baik pula bagi perusahaan maupun karyawan yang bekerja. Menurut Handoko (2008:61) proses kompensasi adalah suatu jaringan yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa kepada karyawan bagi pelaksana

pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yag diinginkan. Komponen di dalam proses kompensasi tersebut adalah pemberian upah dan gaji, pemberian kompensasi pelengkap seperti pembayaran asuransi dan cuti.

Upah dan gaji memiliki perbedaan pengertian dalam penggunaannya. Upah biasanya bersangkutan dengan pembayaran atas dasar jam kerja untuk kelompok-kelompok karyawan seperti produksi dan pemeliharaan, sedangkan gaji pada umumnya pembayaran secara bulanan atau mingguan untuk karyawan-karyawan administrasi, manajemen dan profesional.

Berbagai peralatan, sistem dan kebijakan secara khusus digunakan untuk mempermudah administrasi proses tersebut. Setiap organisasi mempunyai cara pegupahan yang berbeda, tetapi pada umumnya pembyaran upah dalam organisasi ditentukan untuk aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penetapan aturan administrasi pengupahan dan pembayaran pengupahan.

2.2.3.3 Fungsi Kompensasi

Kompensasi berfungsi sebagai alat pengikat perusahaan terhadap karyawan, menjadi faaktor penarik calon karyawan dan faktor pendorong seseorang agar menjadi karyawan. Fungsi kompensasi mempunyai peranan yang cukup penting dalam memperlancar jalannya roda sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Martoyo (1997:116) fungsi pemberian kompensasi adalah:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efektif
3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

2.2.3.4 Tujuan Kompensasi

Kompensasi bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan keadilan eksternal. Keadilan internal atau *internal equity* memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai klasifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, keadilan eksternal atau *external equity* menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Berikut merupakan tujuan kompensasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas
    a. Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan memenuhi persyaratan adalah dengan pemberian sistem kompensasi yang baik. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan yang berkualitas.
2. Mempertahankan karyawan yang mempunyai kompetensi
    a. Sistem kompensasi yang buruk atau kurang baik dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang mempunyai kompetensi dan dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan karyawannya.
3. Menjamin keadilan
    a. Pemberian kompensasi yang baik bagi karyawan berarti perusahaan memberikan imbalan yang sesuai atas kontribusi dan prestasi kerja yang sudah diberikan oleh karyawan pada organisasi atau perusahaan.
4. Mengikuti aturan hukum

a. Kompensasi bertujuan untuk memenuhi peraturan hukum, seperti Upah Minimum Regional (UMR), ketentuan lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek) sekarang menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

5. Memacu pekerja atau karyawan untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi
6. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing atau *competitor*

Menurut Martoyo (1997:117) tujuan kompensasi adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi

   Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau kebutuhan ekonominya.

2. Pengkaitan kompensasi dengan produktivitas kerja

   Dalam pemberian kompensasi yang baik akan mendorong karyawan bekerja dengan makin produktif.

3. Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan

   Semakin tinggi kompensasi yang diberikan peusahaan kepada karyawan, maka menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan. Sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar.

4. Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi

   Menurut Werther dan Davis (2001:381) tujuan kompensasi adalah sebagai berikut:

   a. Memperoleh personil berkualitas.
   b. Mempertahankan karyawan yang ada.
   c. Memastikan keadilan.

d. Menghargai perilaku yang diiginkan.

e. Mengawasi biaya.

f. Mematuhi peraturan.

g. Memfasilitasi saling pengertian.

h. Efisiensi administratif selanjutnya.

2.2.4 Pengembangan Karir

Ketika orang bekerja tentunya dia mempunyai tujuan, salah satu tujuan yang penting adalah mencapai level karir yang lebih tinggi. Untuk mencapai semua itu tentunya setiap individu memerlukan pengembangan karir. Menurut Martoyo (1997:70) Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Pengembangan karir artinya meningkatkan segala kemampuan seperti kemampuan teknis, kemampuan teoritis, dan kemampuan konseptual serta moral karyawan agar menghasilkan prestasi kerja yang baik dan mencapai tujuan yang maksimal. Menurut Kadarisman (2013:321-323) Pengembangan karir dilakukan seseorang dalam organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi ingin mengharapkan adanya perubahan, kemampuan dan ada kesempatan yang diberikan untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik.

Menurut Alwi (2001:238-243) Pengembangan karir lebih bersifat *protean career* yang artinya bahwa karir seringkali berubah didasarkan pada perubahan minat karyawan, nilai-nilai yang dianut, kemampuan dan perubahan-perubahan di dalam lingkungan kerja. Dalam pengembangan karir karyawan, karyawan haruslah mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap organisasinya dan mencari informasi

tentang apa yang diinginkan organisasi dari karyawan itu sendiri. Menurut Kadarisman (2013:367-368) dalam pengembangan karir harus mencari informasi tentang:

1. Pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya.
2. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasi.
3. Bila syaratnya mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi sendiri, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan itu.
4. Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karir.
5. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

Pengembangan karir juga mempunyai beberapa manfaat bagi organisasi dan karyawan. Menurut Kadarisman (2013:368) manfaat pengembangan karir adalah:

1. Mendorong karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya.
2. Menambah rasa percaya kepedulian yang tinggi terhadap organisasi.
3. Mencegah terjadinya kesalahan di kalangan karyawan yang selama ini kurang diperhatikan.
4. Mengurangi karyawan yang meninggalakan organisasi.
5. Mengisi lowongan yang tersedia, akibat ada karyawan yang mutasi atau promosi.
6. Mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan karyawan, sesuai dengan potensi yang bersangkutan.

2.2.4.1 Perencanaan Karir yang Berpusat Pada Individu

Menurut Mathis dan Jackson (2011) Perencanaan karir yang berpusat pada individu (*individual-centered career*) lebih berfokus pada karir individu daripada

organisasional. Perencanaan ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan keterampilan individual mereka. Usaha-usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik di dalam maupun diluar organisasi, yang dapat mengembangkan karir seseorang. Walaupun individu tersebut merupakan satu-satunya yang tahu dengan pasti tentang apa yang mereka anggap dengan karir terlibat. Sebagai contoh, beberapa mahasiswa perguruan tinggi yang mengikuti program bisnis tahu pasti akan apa yang ereka lakukan setelah lulus. Sering kali, mereka mengabaika beberapa jenis pekerjaan, tetapi mungkin tertarik pada banyak opsi yang lain.

Bagi individu yang ingin mengatur karir mereka, harus menjalani beberapa aktivitas berikut:

a. Penilaian diri sendiri
b. Umpan balik atas realitas
c. Menentukan tujuan-tujuan karir

2.2.4.2 Perencanaan Karir yang Berpusat Pada Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2011) Perencanaan karir yang berpusat pada organisasi (*organization-centered career*) berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. Individu-individu mengikuti jalan ini seiring mereka bergerak maju dalam unit-unit organisasional tertentu. Sebagai contoh, seseorang mungkin memasuki departemen penjualan, kemudian dipromosikan menjadi kepala penjualan, menjadi manajer penjualan, dan akhirnya menjadi direktur penjualan.

Manajemen puncak bertanggung jawab atas pengembangan program perencanaan karir. Sebuah program yang baik menyebutkan jalan karir dan meliputi penilaian kinerja, perkembangan, peluang untuk dipindahkan dan dipromosikan, serta

beberapa perencanaan untuk sukses. Untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang peluang dan untuk membantu perencanaan, para pemberi kerja sering kali menggunakan lokakarya karir, atau laporan berkala karir, dan konseling karir. Manajer-manajer individual sering kali harus memainkan peran pelatih dan konselor dalam kontak langsung mereka dengan karyawan individual dan dalam sistem manajemen karir berpola SDM.

2.2.4.3 Penyusunan Perencanaa Karir

Menurut Martoyo (1997:75) dalam penyusunan perencanaan karir ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Diantaranya:

a. Jabatan Pokok dan Jabatan Penunjang

   Di setiap organisasi apapun bentuknya, pasti terdapat jabatan pokok dan jabatan penunjang. Dengan jabatan pokok, dimaksudkn jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya adalah menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi. Sedangkan yang dimaksud dengan jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang atau membantu tercapainya sasaran pokok perusahaan.

b. Pola Jalur Karir Bertahap

   Yang dimaksud dengan pola jalur karir bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalam struktur organisasi yang membentuk karir seseorang. Urutan jabatan yang berjenjang dan bertahap itulah yang harus ditempuh oleh seseorang karyawan/anggota organisasi dalam meniti karirnya. Di sinilah sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu yang bertekad meniti karir.

c. Jabatan Struktural

Pada dasarnya jabatan struktural adalah jabatan karir, artinya jabatan atau jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan ke jenjang yang paling tinggi dalam organisasi. Dengan demikian bagi orang bagi orang baru atau karyawan baru, harus melalui program orientasi dahulu dan diberi pengalaman pada jabatan-jabatan staf yang bersifat membantu jabatan struktural. Oleh karena itu untuk jabatan-jabatan struktural sangat diperlukan kematangan psikologis, disamping kemantapan kemampuan pribadi masing-masing.

d. Tenggang Waktu

Kurun waktu jabatan seseorang atau masa jabatan seseorang dalam suatu organisasi, sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat. Sekaligus hal tersebut akan memberikan efek psikologis yang positif terhadap pemangku jabatan yang bersangkutan. Semua ini harus diperhatikan dalam penyusunan perencanaan karir.

2.2.4.4 Pengembangan Karir Secara Individual

Menurut Martoyo (1997:79) Setiap individual secara organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penitian karirnya. Adapun kegiatan pengembangan karir yang dapat dilakukan oleh masing-masing individu sebagai berikut:

a. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*).

b. Exposure

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan bahkan lama jam kerja mereka.

c. Permintaan Berhenti

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir ditempat lain. Sehingga dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat bertugas/bekerja. Berpindah-pindah tempat bekerja tersebut bagi sementara manajer profesional merupakan bagian strategi karir mereka.

d. Kesetiaan Organisasional

Kesetiaan pada organisasi dimana seseorang bertugas/bekerja turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah pada umumnya ditemui pada para sarjana baru (yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesinya).

e. Mentors dan Sponsors

Para mentor atau pembimbing karir informal bila berhasil membimbing karir karyawan atau pengembangan karirnya lebih lanjut, maka para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi

yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karir bagi orang-orang lain. Seringkali sponsor karyawan adalah atasan langsung mereka.

f. Kesempatan-kesempatan Untuk Tumbuh

Hal ini terjadi apabila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar dan sebagainya. Hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi rencana karir karyawan.

2.2.4.5 Pengembangan Karir Secara Organisasional

Menurut Martoyo (1997: 80) Pengembangan karir seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadangkala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian organisasi yang berwenang untuk itu yakni departemen personalia, dapat mengatur pengembangan karir para karyawan/anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karir dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut.

2.2.4.6 Promosi

Menurut Martoyo (1997:64) suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi haruslah mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobyektif mungkin. Karena obyektifitas suatu promosi seseorang akan dapat membawa suatu dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi anggota-anggota lainnya dalam organisasi yang bersangkutan. Pada umumnya terdapat dua dasar untuk mempromosikan seseorang, yaitu:

a. Prestasi Kerja

b. Senioritas

2.2.4.7 Prestasi Kerja *"versus"* Senioritas

Menurut Martoyo (1997:66) bagi penentu kebijaksanaan dalam organisasi tentunya lebih cenderung menggunakan prestasi kerja sebagai dasar suatu promosi. Sebab kompensasi yang baik adalah dasar untuk kemajuan seseorang. Namun bagi umumnya anggota organisasi atau karyawan lebih cenderung pada senioritas. Sebab pada umumnya mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja seseorang, prestasi kerja akan menjadi lebih baik. Sebagaimana telah dikemukakan diatas bahwa masih diragukan adanya obyektivitas dalam menentukan pilihan dasar untuk promosi seseorang. Atas dasar prestasi kerja atau senioritas. Keduanya dapat saja mengandung subyektivitas dari pihak penentu kebijaksanaan. Oleh karena itu, untuk mengurangi subyektivitas penialaian, kadang-kadang digunakan secara kombinasi dari kedua dasar tersebut, diantaranya:

a. Apabila ada para pejabat yang mempunyai prestasi kerja yang sama, maka pejabat yang lebih seniorlah yang akan dipromosikan

b. Apabila ada dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama, maka pejabat yang lebih berprestasilah yang akan dipromosikan.

Hal ini untuk menghindari adanya rasa suka dan tidak suka dalam penentuan keputusan untuk promosi seseorang.

2.2.5 Kepuasan Kerja

a. Definisi Kepuasan Kerja

Menurut Jex (2002:131) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan". Bagi Jex, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan: Bahwa pekerja yakin bahwa pekerjaannya menarik, merangsang, membosankan atau menuntut. Aspek perilaku pekerjaan adalah kecenderungan perilaku pekerja atas pekerjaannya yang ditunjukkan lewat pekerjaan yang dilakukan, terus bertahan di posisinya, atau bekerja secara teratur dan disiplin.

Kepuasan kerja biasanya didefinisikan sebagai tingkat pengaruh positif karyawan terhadap pekerjaannya atau situasi pekerjaan (Locke, 1976: Spector, 1977). Pengaruh positif pada definisi ini dapat ditambahkan komponen kognitif dan perilaku, hal ini sesuai dengan cara psikologis sosial mendefinisikan sikap (Zanna & Rempel, 1988). Kepuasan kerja nyatanya adalah sikap karyawan terhadap pekerjaannya.

Aspek kognitif dari kepuasan kerja merupakan keyakinan karyawan tentang pekerjaannya, yaitu keyakinan bahwa pekerjaannya menarik, tidak menarik, banyak tuntutan dsb. Aspek kognitif ini tidak bebas dari aspek afektif yaitu sangat terkait dengan perasaan dari pengaruh positif.

Komponen perilaku merupakan perilaku karyawan atau lebih sering kecenderungan perilaku terhadap pekerjaannya. Tingkat kepuasan kerja karyawan juga menjadi nyata oleh fakta bahwa ia mencoba untuk mengikuti pekerjaan secara teratur, bekerja keras, dan berniat tetap menjadi anggota organisasi untuk waktu yang lama. Dibanding komponen kognitif dan afektif dari kepuasan kerja, komponen perilaku

sedikit informatif, karena sikap tidak selalu sesuai dengan perilaku, seperti seseorang tidak suka dengan pekerjaannya tetapi tetap sebagai karyawan karena alasan finansial.

Menurut Fritzsche dan Parrish (2005:180) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "variabel afektif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja seseorang." Fritsche dan Parrish juga mengutip Locke (1976) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah "keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang". Singkatnya, kepuasan kerja dapat menceritakan sejauh mana seseorang menyukai pekerjaannya.

As'ad (2004 : 104) mengutip definisi atau pengertian kepuasan kerja, antara lain:

1. Menurut Wexley & Yukl (1977) yang disebut kepuasan kerja ialah "*is the way an employee feels about his her job*". Ini berarti kepuasan kerja sebagai "perasaan seseorang terhadap pekerjaan".
2. Vroom (1964) dikatakan sebagai "refleksi dari *job attitude* yang bernilai positif".
3. Hoppeck menarik kesimpulan setelah mengadakan penelitian terhadap 309 karyawan pada suatu perusahaan di New Hope Pennsylvania USA bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.
4. Menurut Tiffin (1958) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesame karyawan.
5. Kemudian Blum (1956) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.

b. Pendekatan Teoritis dari Kepuasan Kerja

Porsi substansi dari penelitian yang dilakukan pada kepuasan kerja selama bertahun-tahun telah dikhususkan untuk menjelaskan apa sebenarnya yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan. Memahami perkembangan dari kepuasan kerja adalah teori penting pada psikologi organisasi. Juga kepentingan praktis organisasi karena mereka berusaha untuk mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dan akhirnya, hasil penting lainnya.

Terdapat 3 pendekatan umum untuk menjelaskan perkembangan kepuasan kerja: 1) Pendekatan Karakteristik Pekerjaan 2) Pendekatan Proses Informasi Sosial dan 3) Pendekatan Disposisional.

Menurut pendekatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja ditentukan terutama oleh sifat pekerjaan karyawan atau oleh karakteristik organisasi di mana mereka bekerja. Kepuasan kerja sangat ditentukan oleh perbandingan : apa yang pekerjaan berikan untuk mereka dan apa yang mereka berikan untuk pekerjaan. Setiap aspek seperti gaji, kondisi kerja, pengawasan memberi kontribusi untuk penilaian kepuasan kerja (Hulin 1991). Locke, 1976 mengusulkan yang dikenal sebagai *range of affect theory*, premis dasar dari *range of affect theory* adalah bahwa aspek pekerjaan yang berbeda dipertimbangkan ketika karyawan membuat penilaian tentang kepuasan kerja. Pendekatan karakteristik pekerjaan yang sangat mendarah daging terhadap kepuasan kerja dalam psikologi organisasi (Campion & Thayer, 1985; Griffin, 1991; Hackman & Oldham, 1980).

Teori Proses informasi sosial (Salancik & Pfeffer, 1977, 1978) mengusulkan dua mekanisme utama dimana karyawan mengembangkan rasa puas atau tidak. Mekanisme pertama menyatakan karyawan melihat perilaku mereka secara retrospektif

dan membentuk sikap seperti kepuasan kerja untuk memahaminya, teori ini didasari pada Bem's (1972) dengan ***Self-Perception Theory.*** Mekanisme lain yang paling dekat dengan Teori Proses informasi sosial adalah bahwa karyawan mengembangkan sikap seperti kepuasan kerja melalui pengolahan informasi dari lingkungan sosial, teori ini didasari pada Festinger's, 1954 dengan ***Social Comparison Theory,*** yang menyatakan bahwa bahwa orang sering melihat ke orang lain untuk menafsirkan dan memahami lingkungan.

Pendekatan yang paling baru untuk kepuasan kerja didasari pada disposisi internal. Premis dasar dari pendekatan dispositional terhadap kepuasan kerja adalah bahwa beberapa karyawan mempunyai kecenderungan menjadi puas atau tidak dengan pekerjaannya, terlepas dari sifat pekerjaan atau organisasi dimana mereka bekerja. Penelitian dari pendekatan ini diantaranya yang dilakukan oleh Weitz, 1952 tentang kecenderungan afektif individu berinteraksi dengan kepuasan kerja yang berdampak omset. Staw and Ross (1985) menyelidiki kestabilan kepuasan kerja diantara sampel pekerja pria, penelitian ini mendapatkan bahwa ada korelasi antara kepuasan kerja pada suatu waktu, dan kepuasan kerja 7 tahun kemudian.

Ketiga pendekatan di atas secara bersama-sama menentukan kepuasan kerja atau dengan kata lain kepuasan kerja adalah fungsi bersama dari karakteristik pekerjaan, proses informasi sosial dan pengaruh disposisional.

Menurut Wexley dan Yukl (1977) dalam bukunya yang berjudul *Organisational Behavior And Personnel Psychology*, teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu :

1. Discrepancy Theory

Teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada. Dipelopori oleh Porter (1961) dengan mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Selanjutnya Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada *discrepancy* antara *should be* (*expectation, need, atau value*) dengan apa yang menurut perasaannya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan (As'ad, 1995:105).

2. Equity Theory

Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas,tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori *equity* ini terdiri dari tiga elemen, yaitu :

a. ***Input***, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.

b. ***Out comes,*** yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.

c. ***Comparison persons,*** yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input – outcomes* yang dimilikinya. *Comparison Persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri diwaktu lampau.

Sehingga dapat disimpulkan dalam teori ini adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio *input – out comes* dirinya dengan rasio *input – out comes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak.

Kelemahan teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan orang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalkan saja pada waktu orang melamar pekerjaan apabila ditanya besarnya gaji/upah yang diinginkan). Selain itu tidak liniernya hubungan antara besarnya kompensasi dengan tingkat kepuasan lebih banyak bertentangan dengan kenyataan (Moh. As'ad, 1995:106).

3. Two Factor Theory

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu (Herzberg,1966). Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :

a) Kelompok satisfiers, yaitu situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

b) Kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari kondisi kerja, gaji, penyelia, teman kerja, kebijakan administrasi, dan keamanan. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja. Yang menarik dari teori ini justru terletak pada konsep dasar tentang pemisahan kepuasan dan ketidakpuasan kerja, karena dianggap kontroversial. Penelitian yang dilakukan oleh Mills (1967) terhadap 155 orang karyawan dari dua buah pabrik besar di Australia, dimana sampel terdiri dari berbagai

tingkatan umur, kebangsaan, lama dinas, dan macam jabatan. Hasilnya seratus persen mendukung teori dua faktor tersebut (As'ad,1995:108-109).

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (1956) sebagai berikut: (1) **Faktor individual**, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan; (2) **Faktor sosial**, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan; (3) **Faktor utama dalam pekerjaan**, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas. (As'ad, 2004: 114).

Pendapat dari Gilmer (1966) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut: (1) **Kesempatan untuk maju,** dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja; **(2) Keamanan kerja.** Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja; **(3) Gaji,** lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya; **(4) Perusahaan dan manajemen.** Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan; **(5) Pengawasan (Supervise),** Bagi karyawan, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*; **(6) Faktor intrinsik dari**

pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan; **(7) Kondisi kerja,** termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir; **(8) Aspek sosial dalam pekerjaan,** merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja; **(9) Komunikasi.** Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja; **(10) Fasilitas.** Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan adalah merupakan standar suatu jabatan.

Harold E. Burt mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: (As'ad, 1995:112)

1. **Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :**

a. Hubungan antara manager dengan karyawan

b. Faktor fisis dan kondisi kerja

c. Hubungan sosial diantara karyawan

d. Sugesti dari teman sekerja

e. Emosi dan situasi kerja

2) **Faktor Individu**, yaitu yang berhubungan dengan :

a. Sikap orang terhadap pekerjaannya

b. Umur orang sewaktu bekerja

c. Jenis kelamin

3) **Faktor luar (external),** yang berhubungan dengan :

a. Keadaan keluarga karyawan

b. Rekreasi

c. Pendidikan (*training, upgrading* dan sebagainya)

Pendapat lain dikemukakan oleh Ghiselli dan Brown (1950), bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu :

1. **Kedudukan (posisi)**

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada yang pekerjaannya lebih rendah. Sesungguhnya hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaannyalah yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. **Golongan**

Seseorang yang memiliki golongan yang lebih tinggi umumnya memiliki gaji, wewenang, dan kedudukan yang lebih dibandingkan yang lain, sehingga menimbulkan perilaku dan perasaan yang puas terhadap pekerjaannya.

3. **Umur**

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara umur dengan kepuasan kerja, dimana umur antara 25-34 tahun dan umur 40–45 tahun adalah merupakan umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. **Jaminan finansial dan jaminan sosial**

Jaminan finansial dan jaminan sosial umumnya berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. **Mutu Pengawasan**

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dengan bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (As’ad,1995:113).

Dari berbagai pendapat diatas dapat dirangkum mengenai faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu (As'ad, 1995:115-116) :

1. **Faktor psikologi**, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan ketrampilan.
2. **Faktor sosial** merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antar sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. **Faktor fisik** merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. **Faktor Finansial**, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

d. **Pengukuran Kepuasan Kerja**

Kita tidak akan pernah bisa mempelajari tentang kepuasan kerja, bila saja kita tidak memiliki cara untuk mengukurnya. Untungnya ada beberapa ukuran kepuasan kerja yang dapat digunakan. Biasanya ada empat macam ukuran yang paling sering dipergunakan secara luas. Namun sebelum mempelajari tantang **ukuran-ukuran kepuasan kerja**, akan dijelaskan terlebih dahulu bagaimana sebuah ukuran dapat disebut valid.

Meskipun ukuran-ukuran yang disebutkan di atas **dilihat sebagai ukuran** ***construct valid*** dari kepuasan kerja, namun sangat tidak benar untuk

mengatakan ukuran apapun sebagai *construct valid* ataupun tidak *construct valid. Construct validity* adalah masalah level. Ukuran-ukuran yang disebutkan sebelumnya berasosiasi dengan level yang tinggi dari bukti-bukti *construct valid* itu sendiri.

Lantas bagaimanakah cara untuk menyediakan bukti-bukti untuk *construct validity* dari sebuah ukuran? **Secara general ada tiga tes untuk *construct validity*.** Yang pertama, agar sebuah ukuran dapat disebut sebagai *construct valid*, itu harus sangat berhubungan dengan ukuran-ukuran lain yang memiliki konstruksi sama. Ini disebut juga dengan istilah ***convergence***. Kedua, sebuah ukuran harus berbeda dari ukuran-ukuran dengan variabel yang berbeda. Nama lainnya adalah ***discrimination***. Cara ketiga yang biasa digunakan para peneliti untuk menunjukkan bukti dari*construct validity* adalah melalui prediksi teoritikal dasar. Dalam hal ini, para peneliti mengembangkan sebuah ***jaringan nomologikal***yang berbasis teori dari hubungan antara ukuran yang akan dikembangakan dan variabel lain yang berkepentingan.

Salah satu dari ukuran kepuasan kerja yang banyak dipergunakan secara luas adalah ***Face Scale*** yang dikembangkan **oleh Kunin pada pertengahan tahun 1950an**. ***Face scale* ini terdiri dari serangkaian wajah-wajah dengan berbagai ekspresi emosi yang berbeda.** Responden diminta untuk dapat menunjukkan dari lima ekspresi wajah yang tersedia ekspresi wajah manakah yang paling mewakili perasaan mereka kepada kepuasan secara keseluruhan terhadap pekerjaan mereka. Keuntungan utama dari *face scale* ini adalah kesimpelannya dan responden tidak perlu melalui sebuah jenjang membaca yang tinggi untuk dapat menyelesaikannya. Sementara, kerugian potensial dari *face scale* ini adalah ia tidak menyediakan informasi mengenai kepuasan karyawan dengan aspek yang berbeda dari pekerjaan mereka.

Skala lain yang juga banyak dipergunakan adalah ***Job Descriptive Index (JDI)*** yang dikembangan pada akhir tahun 1960an oleh **Patricia Cain Smith** dan kolega-koleganya di Universitas Cornell. **Skala JDI dinamai dengan tepat, karena skala tersebut membuat reponden mendeskripsikan pekerjaan mereka**. Perbedaannya dengan *face scale*, pengguna JDI bisa mendapatkan skor untuk berbagai aspek yang berbeda dari pekerjaan dan lingkungan kerja mereka. Keuntungan utama dari JDI adalah banyak data yang menyuport *construct validity*nya. Terlebih lagi, bila seorang peneliti atau konsultan ingin menggunakan JDI untuk mengukur kepuasan kerja dari sekelompok pekerja maka ia akan dapat membandingkan skor-skor sekelompok pekerja ini dengan seorang sampel normatif dengan pekerjaan yang sama. Tidak banyak kerugian yang dimiliki oleh skala JDI ini. Namun ada satu masalah yang muncul, yaitu biasanya pada suatu kasus peneliti hanya berkeinginan untuk mengukur tingkat kepuasan pekerja secara keseluruhan, dan skala JDI tidak dapat melakukan hal ini. Oleh karena itulah, sang pengembang JDI ini kemudian membuat sebuah skala baru yang bernama ***Job in General (JIG) Scale***. Skala JIG ini dibuat dibentuk seperti JDI, kecuali pada JIG ini terdiri dari beberapa adjektif dan frase tentang pekerjaan secara general daripada secara aspek-aspek spesifik dari pekerjaan.

Ukuran kepuasan kerja yang ketiga yang juga banyak dipergunaka dan banyak diterima adalah ***Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).*** Skala MSQ ini dikembangkan oleh sebuah tim peneliti yang berasal dari *University of Minnesota* pada waktu hampir sama dengan pengembangan skala JDI. Form panjang dari skala MSQ terdiri dari 100 item yang didesain untuk mengukur 20 macam aspek kerja. Adapula form pendek dari skala MSQ, terdiri dari 20 item. Item-item pada skala MSQ terdiri dari statement-statement tentang berbagai macam aspek pekerjaan, dan responden

diminta untuk menunjukkan tingkat kepuasan mereka terhadap masing masing aspek. Dibandingan dengan JDI, skala MSQ merupakan sebuah ukuran yang menunjukkan kesukaan atau ketidaksukaan terhadap pekerjaan. Skala MSQ juga menyediakan informasi yang luas mengenai kepuasan pekerja pada berbagai macam aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Satu-satunya kerugian terbesar dari MSQ adalah panjang dari skala tersebut. Pada form dengan 100 item, versi penuh dari MSQ ini sangat sulit untuk diadministrasikan, apalagi bila peniliti berkeinginan untuk mengukur variabel lainnya. Bahan dengan versi form pendek (20 item) masih tergolong panjang bila dibandingkan dengan ukuran-ukuran lain dari kepuasan yang pernah tersedia.

Ukuran tingkat kepuasan kerja yang terakhir adalah ***Job Satisfaction Survey (JSS)*** yang belum pernah dipergunakan sebanyak ukuran-ukuran yang telah disebutkan sebelumnya, namun memiliki bukti yang menyuport properti psikometrinya. Skala ini dikembangkan pertama kali oleh **Spector (1985)** sebagai insturmen untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan *Human Sercive.* JSS terdiri dari 36 item yang didesain untuk mengukur sembilan macam aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Bila dibandingkan dengan ukuran-ukuran lainnya, JSS kurang lebih sama, yaitu mewakili statement mengenai pekerjaan seseorang ataupun situasi kerjanya. JSS lebih mirip dengan JDI karena JSS juga merupakan skala deskriptif. Namun hal yang membedakannya dengan JDI adalah pada JSS skor kepuasan kecara keseluruhan dapat dihasilkan dengan cara menjumlahkan skor-skor aspek pekerjaan dan lingkungan kerja.

2.2.6 Tenaga Kerja

Pengertian Tenaga Kerja, Undang Undang dan Jenis Perlindungan - Dalam pasal 1 angka 2 Undang-Undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan disebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di

dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat. Tenaga kerja merupakan modal utama serta pelaksanaan dari pembangunan masyarakat pancasila. Tujuan terpenting dari pembangunan masyarakat tersebut adalah kesejahteraan rakyat termasuk tenaga kerja. Tenaga kerja sebagai pelaksana pembangunan harus di jamin haknya, diatur kewajibannya dan dikembangkan daya gunanya. Dalam peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor: PER-04/MEN/1994 pengertian tenaga kerja adalah setiap orang yang bekerja pada perusahaan yang belum wajib mengikuti program jaminan social tenaga kerja karena adanya pentahapan kepesertaan.

Bentuk perlindungan tenaga kerja di Indonesia yang wajib di laksanakan oleh setiap pengusaha atau perusahaan yang mempekerjakan orang untuk bekerja pada perusahaan tersebut harus sangat diperhatikan, yaitu mengenai pemeliharaan dan peningkatan kesejahteraan di maksud diselenggarakan dalam bentuk jaminan social tenaga kerja yang bersifat umum untuk dilaksanakan atau bersifat dasar, dengan bersaskan usaha bersama, kekeluargaan dan kegotong royongan sebagai mana yang tercantum dalam jiwa dan semangat Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Jaminan pemeliharaan kesehatan merupakan jaminan sebagai upaya penanggulangan dan pencegahan gangguan kesehatan yang memerlukan pemeriksaan, pengobatan, dan/atau perawatan termasuk kehamilan dan persalinan. Pemeliharaan kesehatan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja sehingga dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan merupakan upaya kesehatan dibidang penyembuhan. Oleh karena itu upaya penyembuhan memerlukan dana yang tidak sedikit dan memberatkan jika dibebankan kepada perorangan, maka sudah selayaknya diupayakan penanggulangan kemampuan masyarakat melalui program jaminan sosial

tenaga kerja. Para pekerja dalam pembangunan nasional semakin meningkat, dengan resiko dan tanggung jawab serta tantangan yang dihadapinya. Oleh karena itu kepada mereka dirasakan perlu untuk diberikan perlindungan, pemeliharaan, dan peningkatan kesejahteraannya sehingga menimbulkan rasa aman dalam bekerja.

2.2.6.1 Syarat-Syarat Keselamatan Kerja

Dalam upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjaga keselamatan karyawannya agar dapat terus bekerja. Adapun syarat-syarat keselamatan kerja antara lain :

1. Mencegah dan mengurangi kecelakaan
2. Mencegah, mengurangi dan memadamkan kebakaran
3. Mencegah dan mengurangi bahaya peledakan
4. Memberikan kesempatan atau jalan penyelamatan diri waktu kebakaran atau kejadian-kejadian lain yang berbahaya
5. Memberikan pertolongan pada kecelakaan
6. Memberi alat-alat perlindungan diri pada pekerja
7. Memperoleh penerangan yang cukp dan sesuai
8. Menyelanggarakan suhu dan lembab udara yang baik
9. Memeliharaan kebersihan, kesehatan dan ketertiban

Jika setiap karyawan dapat melakukan hal-hal tersebut menajdi suatu kebiasaan. Maka suatu resiko kecelakaan kerja akan diminimalisir dan tentunya keselamatan karyawan juga akan lebih terjaga. Hal ini nantinya akan berakibat baik juga untuk perusahaan.

2.2.6.2 Jenis Perlindungan Kerja

Secara teoritis dikenal ada tiga jenis perlindungan kerja yaitu sebagai berikut: Zaeni Asyhadie (2007)

1. Perlindungan sosial, yaitu suatu perlindungan yang berkaitan dengan usaha kemasyarakatan, yang tujuannya untuk memungkinkan pekerja/buruh mengenyam dan mengembangkan kehidupannya sebagaimana manusia pada umumnya, dan khususnya sebagai anggota masyarakat dan anggota keluarga. Perlindungan sosial disebut juga dengan kesehatan kerja.

2. Perlindungan teknis, yaitu jenis perlindungan yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk menjaga agar pekerja/buruh terhindar dari bahaya kecelakaan yang ditimbulkan oleh alat-alat kerja atau bahan yang dikerjakan. Perlindungan ini lebih sering disebut sebagai keselamatan kerja.

3. Perlindungan ekonomis, yaitu suatu jenis perlindungan yang berkaitan dengan usaha-usaha untuk memberikan kepada pekerja/buruh suatu penghasilan yang cukup guna memenuhi keperluan sehari-hari baginya dan keluarganya, termasuk dalam hal pekerja/buruh tidak mampu bekerja karena sesuatu diluar kehendaknya. Perlindungan jenis ini biasanya disebut dengan jaminan sosial.

2.2.6.3 Jenis - Jenis Jaminan Sosial Tenaga Kerja

Jaminan Kecelakaan Kerja

Kecelakaan Kerja maupun penyakit akibat kerja maerupakan resiko yang dihadapi oleh tenaga kerja yang melakukan pekerjaan. Untuk menanggulangi hilangnya sebagian atau seluruh penghasilannya yang diakibatkan oleh kematian atau cacat karena kecelakaan kerja baik fisik maupun mental, maka perlu adanya jaminan kecelakaan kerja.

Jaminan Kematian

Tenaga kerja yang meninggal dunia bukan akibat kecelakaan kerja akan mengakibatkan terputusnya penghasilan, dan sangat berpengaruh pada kehidupan sosial ekonomi bagi keluarga yang ditinggalkan. Oleh karena itu, diperlukan jaminan kematian dalam upaya meringankan beban keluarga baik dalam bentuk biaya pemakaman maupun santunan berupa uang.

Jaminan Hari Tua

Hari tua dapat mengkibatkan terputusnya upah karena tidak lagi mapu bekerja. Akibat terputusnya upah tersebut dapat menimbulkan kerisauan bagi tenaga kerja dan mempengaruhi ketenaga kerjaan sewaktu masih bekerja, teruma bagi mereka yang penghasilannya rendah. Jaminan hari tua memberikan kepastian penerimaan yang dibayarkan sekaligus dan atau berkala pada saat tenaga kerja mencapai usia 55 (lima puluh lima) tahun atau memnuhi persyaratan tersebut.

Jaminan Pemeliharaan Kesehatan

Pemeliharaan kesehatan dimaksudkan unutk meningkatkan produktivitas tenaga kerja sehingga dapat melaksankan rugas sebaik-baiknya dan merupakan upaya kesehatan dibidang penyembuhan (kuratif). Oleh karena, upaya penyembuhan memerlukan dana yang tidak sedikit dan memberatkan jika dibebankan kepada perorangan, maka sudah selayaknya diupayakan penggulangan kemampuan masyarakat melalui program jaminan sosial tenaga kerja. Disamping itu pengusaha tetap berkewajiban mengadakan pemeliharaan kesehatan tenaga kerja yang meliputi upaya peningkatan (promotif), pencegahan (preventif), penyembuhan (kuratif), dan pemulihan (rehabilitatif)