**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Pustaka**

Pada bagian kajian pustaka ini akan dibahas secara berturut-turut mengenai teori organisasi sebagai *grand theory*, perilaku organisasi sebagai *middle range theory,* penempatan, kompensasi, pengembagan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai *applied theory.* Selanjutnya akan dibahas pula beberapa temuan hasil penelitian sebelumnya untuk melihat originalitas, kejelasan arah, dan posisi dari penelitian disertasi ini dibandingkan dengan beberapa temuan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti-peneliti sebelumnya.

**2.1.1 Teori Organisasi**

Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Dikoordinasikan dengan sadar mengandung pengertian manajemen. Kesatuan sosial yang berarti bahwa unit tersebut terdiri dari orang atau kelompok orang yang berinteraksi satu sama lain. Pola interaksi yang diikuti orang di dalam sebuah organisasi tidak begitu saja timbul, melainkan telah dipikirkan lebih dahulu. Oleh sebab itu, karena organisasi merupakan kesatuan sosial, maka pola interaksi para anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk meminimalkan keberlebihan namun juga memastikan bahwa tugas-tugas yang kritis telah diselesaikan secara eksplisit kebutuhan untuk mengkoordinasikan pola interaksi manusia.

16

Dalam mempelajari suatu organisasi merupakan suatu usaha indisiplin temasuk diantaranya antropologi, ekonomi, manajemen, ilmu politik, psikologi, dan sosiologi. Ilmu perilaku dari berbagai lapangan memiliki kontribusi terhadap pengembangan teori, menjelaskan dan menguraikan struktur dan proses suatu organisasi (Suryana Sumantri, 2001: 7). Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu hubungan-hubungan yang berpola di antara manusia yang terlibat dalam aktivitas yang saling bergantung untuk kepentingan bersama yaitu mencapai tujuan tertentu.

Organisasi mempunyai batasan yang relatif dan dapat diidentifikasi. Batasan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu dan tidak selalu jelas, namun sebuah batasan yang hanya harus ada agar kita dapat membedakan antara anggota dan bukan anggota. Batasan cenderung dicapai melalui perjanjian yang eksplisit maupun implisit antara para anggota dan organisasinya. Pada kebanyakan hubungan kepegawaian terdapat sebuah perjanjian yang implisit di mana pekerjaan itu ditukar dengan pembayaran upah. Pada organisasi sosial atau sukarela, para anggota memberi kontribusi dengan imbalan prestise, interaksi sosial, atau kepuasan membantu orang lain.

Mereka di dalam organisasi yang mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus. Rasa keterikatan ini tentunya bukan berarti keanggotaan seumur hidup; akan tetapi organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota mereka berpartisipasi secara teratur. Jones (2001: 1) mengatakan bahwa keberadaan organisasi pada lingkungan yang tidak pasti dan secara terus menerus menghadapi beberapa tantangan dan masalah yang baru, oleh karenanya para pengelola organisasi harus mencari solusi terhadap tantangan dan masalah agar organisasinya bertahan hidup dan berhasil secara baik.

Dalam teori organisasi merupakan salah satu disiplin yang mempelajari struktur, desain, dan budaya organisasi serta bagaimana organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungan di mana organisasi tersebut beroperasi. Dikatakan Jones (2001: 8) bahwa teori organisasi adalah studi mengenai fungsi struktur, desain, dan budaya organisasi serta bagaimana fungsi-fungsi organisasi ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan. Hal ini senada dikatakan oleh Robbin (2001: 7) bahwa teori organisasi adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur dan desain organisasi baik dalam aspek deskriptif maupun preskriptif (memberi petunjuk/ketentuan).

Kompleksitas organisasi mempertimbangkan tingkat diferensiasi yang ada dalam suatu organisasi; termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam hirarki organisasi, serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. Sementara sentralisasi mempertimbangkan di mana letak dari pusat pengambilan keputusan. Di beberapa organisasi, pengambilan keputusan sangat disentralisasi. Masalah-masalah dialirkan ke atas dan para eksekutif senior memilih tindakan yang tepat. Perlu diketahui bahwa sebagaimana halnya dengan kompleksitas dan formalisasi; sebuah organisasi bukan disentralisasi ataupun didesentralisasi. Sentralisasi dan desentralisasi merupakan dua ujung sebuah rangkaian kesatuan. Organisasi cenderung untuk disentralisasi atau cenderung didesentralisasi; namun dalam menetapkan letak organisasi di dalam rangkaian keputusan tersebut merupakan salah satu faktor utama di dalam menentukan apa jenis struktur yang akan digunakan. Robbin (2001: 414) mengatakan struktur organisasi adalah suatu sistem penetapan tugas-tugas yang akan dibagi, siapa yang melapor kepada siapa, mekanisme koordinasi formal dan pola interaksi yang akan diikuti. Dalam pengertian struktur organisasi ini jelas adanya tujuan utama yaitu pengendalian yang mencakup dua hal yaitu: (a) mengendalikan cara orang-orang dalam mengkoordinir tindakan-tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi, dan (b) mengendalikan penggunaan alat-alat untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan ini. Oleh karenanya menurut Robbin (2001: 6) struktur organisasi memiliki tiga komponen yaitu: (a) Kompleksitas adalah tingkat diferensiasi atau pembagian kerja yang ada dalam organiisasi baik secara hirarkis maupun unit-unit organisasi yang tersebar secara geografis. Hal ini dipertegas Draf (1998:168) bahwa kompleksitas adalah sejumlah perbedaan pekerjaan atau sejumlah aktivitas fungsi yang dilaksanakan oleh organisasi. (b) Formalisasi adalah penggunaan peraturan dan prosedur yang ditulis untuk menstandarlisasi beberapa operasi. Formalisasi mengacu pada perluasan ekspektasi kerja, aturan-aturan, dan kebijakan-kebijakan perilaku yang diharapkan dan dinyatakan dalam bentuk tertulis (Frans Gana, 2004:10). (c) Sentralisasi adalah letak dari pusat pengambilan keputusan dalam organisasi. Sentralisasi terkait dengan partisipasi dan otonomi, yang dalam praktik sulit dikenali karena keputusan dapat dibuat oleh setiap individu dalam organisasi.

Desain organisasi mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan suatu organisasi. Mengkonstruksi dan mengubah sebuah organisasi seperti membangun atau memperbaruhi sebuah rumah; keduanya mulai dengan tujuan akhir. Perancang kemudian menciptakan suatu cara atau rencana untuk mencapai tujuan tersebut; dalam pembentukan sebuah organisasi, dokumen tersebut adalah bagan organisasi. Desain organisasi adalah proses pemilihan dan implementasi sebuah bentuk struktural untuk organisasi (Wood, et al, 2001: 354).

Secara umum budaya organisasi dapat membantu organisasi untuk menghadapi masalah-masalah adaptasi eksternal yaitu kekuatan kelompok kerja di luar organisasi dan mengembangkan konsensus yang diperlukan organisasi untuk mengatasi perubahan lingkungan. Sementara integrasi internal yaitu pemahaman bersama mengenai misi dan strategi dasar, pencapaian tujuan, alat untuk mencapai tujuan, standar untuk mengukur pencapaian tujuan, dan tindakan korektif yang diperlukan untuk memperbaiki pencapaian tujuan. Menurut Jones (2001:9) budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma yang mengendalikan interaksi anggota organisasi dengan suplaier, pelanggan dan orang lain di luar organisasi.

Berdasarkan teori organisasi dengan struktur organisasi, desain organisasi dan budaya organisasi secara ringkas dapat digambarkan seperti Gambar 2.1 berikut ini.

**Teori Organisasi**

Adalah disiplin ilmu yang mempelajari struktur, desain, dan budaya organisasi. (Jones, 2001: 8)

* Merujuk pada aspek deskriptif dan preskriptif (Robbin, 2001:7).
* Menjelaskan bagaimana organisasi distruktur dan dikonstruksi agar efektif mencapai tujuan.

**Struktur Organisasi**

Menetapkan kebutuhan dan mengkoordinasikan pola interaksi anggota organisasi secara formal:

* Pembagian tugas & tanggung jawab.
* Mekanisme koordinasi formal.
* Pola interaksi yang diikuti. Robbin (2001)

**Desain Organisasi**

* Menekankan sisi manajemen dari teori organisasi.
* Mempertimbangkan konstruksi dan mengubah struktur organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Wood (2001)

**Budaya Organisasi**

Seperangkat nilai dan norma-norma yang mengandalikan interaksi organisasi dengan sauplier, pelanggan, dan orang-orang di luar organisasi.

Jones (2001)

**Komponen Struktur Organisasi**

* **Kompleksitas**: mempertimbangkan tingkat diferensiasi, pembagian kerja, hirarki organisasi, dan unit organisasi secara geografis.
* **Formalisasi**: peraturan & prosedur untuk mengatur perilaku karyawan.
* **Sentralisasi:** mempertimbangkjan pusat pengambilan keputusan.

Gambar: 2.1 Keterkaitan Teori Organisasi dengan Struktur, Desain, dan Budaya Organisasi.

Sumber: Jones (2001), Wood (2001) dan Robbin (2001), diolah.

Di antara para teoritikus organisasi memiliki kesepakatan tentang sistem organisasi yang memandang bahwa perspektif sistem menawarkan pandangan penting mengenai cara kerja sebuah organisasi. Gagasan mengenai sistem membedakan sistem terbuka dan sistem tertutup yang menunjukkan bagaimana pendekatan sebuah sistem terbuka dapat membantu untuk mengkonseptualkan secara lebih baik tentang apa saja yang sebenarnya dikerjakan organisasi. Pengertian sistem itu sendiri menurut Robbin (2001:11) adalah kumpulan dari bagian-bagian yang saling berhubungan dan saling bergantung yang diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu kesatuan. Karakteristik unik dari pandangan sistem adalah bagian-bagian yang saling berhubungan di dalam sistem. Setiap sistem dikaretiristikkan melalui dua kekuatan berbeda; differensiasi dan integrasi. Dalam sebuah sistem, fungsi-fungsi khusus yang differensiasikan yang menggantikan pola umum yang bermacam-macam. Sementara dalam organisasi, integrasi ini khususnya dicapai melalui perangkat-perangkat seperti tingkatan hirarki yang dikoordinasi, supervisi langsung, dan peraturan serta kebijakan. Karenanya, setiap sistem membutuhkan diferensiasi untuk mengidentifikasi sub-sub bagiannya dan integrasi untuk memastikan bahwa sistem tidak terpecah menjadi elemen-elemen yang terpisah.

Sistem biasanya diklasifikasikan sebagai terbuka dan tertutup. Pemikiran tentang sistem tertutup terutama berasal dari Ilmu Fisika; dia memandang sistem sebagai sesuatu yang dapat berdiri sendiri. Karakteristik yang domunan dari sistem ini pada dasarnya sistem mengabaikan efek lingkungan terhadap dirinya. Sementara sistem terbuka mengakui interaksi yang dinamis dari sistem tersebut dengan lingkungannya. Hal ini sejalan dikatakan Katz dan Kahn (1966: 45) bahwa: (a) Memperkenalkan perspektif sistem terbuka terhadap teori untuk mengkaji hubungan yang penting dari sebuah organisasi dengan lingkungannya dan perlunya berubah jika mereka ingin dapat bertahan hidup. (b) Penilaian yang mendalam mengenai lingkungan sebagai suatu faktor kontingensi utama yang mempengaruhi bentuk struktur organisasi yang diinginkan.

Dalam sistem terbuka, semua sistem mempunyai masukan, proses transformasi, dan keluaran. Mereka mengambil sesuatu seperti bahan baku, energi, informasi dan sumber daya manusia serta mengubahnya menjadi barang dan jasa, laba, bahan sisa dan sebagainya. Akan tetapi menurut Robbin (2001:17) sistem terbuka mempunyai beberapa karakteristik tambahan yang mempunyai relevansi bagi organisasi yaitu:

1. Kepekaan terhadap lingkungan. Salah satu karakteristik yang nyata dari sebuah sistem terbuka adalah pengakuan mengenai adanya saling ketergantungan di antara sistem dan lingkungan. Ada batas yang memisahkan sistem tersebut dari lingkungannya yaitu perubahan yang terjadi di dalam lingkungan mempengaruhi satu ciri atau lebih dari sistem tersebut, dan sebaliknya perubahan di dalam sistem akan mempengaruhi lingkungannya.
2. Umpan balik. Sistem terbuka secara terus menerus menerima informasi dari lingkungannya. Hal ini membantu sistem tersebut untuk menyesuaikan dan memberi kesempatan kepada sistem untuk melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki penyimpangan dari arah yang telah ditentukan. Masuknya informasi dari lingkungan ini sebagai umpan balik *(feedback);* artinya proses yang memungkinkan sebagian dari keluaran *(output)* dikembalikan kepada sistem sebagai masukan *(input),* sehingga keluaran yang berikutnya dari sistem itu dapat dimodifikasi.
3. *Cyclical character*. Sistem terbuka merupakan kejadian yang berputar. Keluaran dari sistem menyediakan bahan bagi masukan baru yang memungkinkan terjadinya pengulangan (repetisi).
4. *Negative entropy*. Istilah entropy merujuk kepada kemungkinan dari sebuah sistem untuk menjadi hancur atau menghilang. Sistem tertutup, karena tidak memasukkan kekuatan baru atau masukan baru dari lingkungannya, mungkin akan hilang dengan sendirinya setelah beberapa waktu. Sebaliknya sistem terbuka dapat memperbaiki diri sendiri, mempertahankan struktur, menghindari kematian dan bahkan dapat tumbuh karena mempunyai kemampuan untuk memasukkan lebih banyak energi dari yang telah dikeluarkan.
5. *Stealy state*. Masukan energi untuk menahan *entropy* dapat memelihara keajegan dalam pertukaran energi sehingga menghasilkan suatu keadaan yang relatif stabil. Meskipun terdapat arus dari masukan baru ke dalam sistem tersebut secara konstan dan arus keluar yang tetap, namun secara keseluruhan ciri sistem tersebut tetap sama.
6. Gerakan ke arah pertumbuhan dan ekspansi. Karakteristik *steady state* menggambarkan sistem terbuka yang sederhana atau primitif. Pada saat sistem tersebut menjadi lebih kompleks dan bergerak untuk melawan *entropy*, maka sistem terbuka bergerak ke arah pertumbuhan dan ekspansi.
7. Keseimbangan antara mempertahankan dan menyesuaikan ektivitas. Sistem terbuka berusaha untuk mengakurkan dua macam aktivitas, yang sering kali saling bertentangan. Aktivitas pemeliharaan *(maintenance aktivities)* memastikan bahwa berbagai sub sistem berada dalam keseimbangan dan keseluruhan sistem sesuai dengan lingkungannya; ini sebenarnya mencegah terjadinya perubahan yang cepat yang dapat menyebabkan ketidakseimbangan sistem tersebut. Sebaliknya, aktivitas penyesuaian *(adaptive activities)* dibutuhkan agar sistem dapat menyesuaikan diri dari waktu ke waktu dengan variasi dari permintaan intern dan ekstern.

Dalam disertasi ini, teori organisasi dari Katz and Kahn (1966) digunakan sebagai *grand theory* karena pemecahan masalah penelitian pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dapat didekati pemecahannya melalui teori organisasi yang menggunakan: (1) pendekatan sistem terbuka, yaitu organisasi pelabuhan lintas Merak-Makauheni sebagai sistem terbuka yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungannya; dan (2) pendekatan kontingensi, yaitu bentuk dan cara pengelolaan organisai pelabuhan lintas Merak-Makauheni disesuaikan dengan perubahan situasi dan kondisi lingkungan yang ada.

* + 1. **Perilaku Organisasi**

Pengembangan organisasi akan menjadi suatu kepribadian yang akan berpengaruh terhadap individu atau kelompok yang ada di dalamnya. Untuk lebih memahami perilaku organisasi secara menyeluruh, harus dilandasi pengertian pada tiga tingkat perilaku dalam organisasi yaitu perilaku pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi.

Perilaku organisasi adalah studi individu dan kelompok dalam organisasi untuk membantu pada manajer berinteraksi secara efektif kepada karyawannya dan memperbaiki kinerja organisasi (Wood, et al., 2001:4). Senada dikatakan Robbins (2001:6) bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki dampak individu, kelompok, dan struktur pada perilaku dalam organisasi dengan maksud menerapkan pengetahuan untuk memperbaiki keefektivan organisasi. Kedua pendapat tersebut sama-sama menekankan dua aspek penting yaitu: pertama; perilaku organisasi mempelajari tiga diterminan perilaku yang meliputi individu, kelompok, dan struktur; kedua, perilaku organisasi mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok, dan dampak struktur pada perilaku agar organisasi dapat bekerja lebih efektif.

Menurut Davis and Newstrom (2004:4) terdapat empat kekuatan kunci yang cenderung mempengaruhi perilaku organisasi dimana organisasi itu beroperasi, yaitu: (a) orang-orang *(people),* (b) struktur *(structure),* (c) teknologi *(tecnology),* dan (d) lingkungan *(environment).* Keterkaitan keempat faktor kunci yang mempengaruhi perilaku organisasi tersebut seperti Gambar 2.2 berikut. Pada gambar tersebut menunjukkan bahwa seperangkat struktur hubungan formal diperlukan ketika orang-orang bekerja sama dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Mereka juga menggunakan teknologi untuk membantu mengatasi pekerjaan yang dilakukannya, sehingga terjadi interaksi antara orang-orang, struktur, dan teknologi. Komponen orang-orang, struktur, dan teknologi dipengaruhi oleh lingkungan ekternal, dimana masing-masing faktor kekuatan kunci akan mempengaruhi perilaku organisasi dan secara keseluruhan akan mempengaruhi juga efektivitas organisasi.

**Lingkungan**

Pemerintah

Persaingan

Tekanan Sosial

**Manusia**

Individu

Kelompok

**Struktur**

Pekerjaan

Hubungan

**Teknologi**

Mesin

*Sofware & hardware computer*

**Perilaku**

**Organisasi**

**Efektivitas**

**Organisasi**

Gambar: 2.2 Faktor-faktor Kunci yang Mempengaruhi Perilaku Organisasi

Sumber : Davis dan Newstrom (2002:4)

Fokus perilaku organisasi adalah untuk meningkatkan produktivitas, tingkat kemangkiran, penggantian, kepuasan kerja karyawan, dan dedikasi merupakan *output* manusia dalam organisasi. Untuk mencapai hal tersebut diperlukan suatu model perilaku organisasi yang dapat menunjang keberhasilan organisasi. Menurut Robbins (2001:19) model adalah suatu abstraksi dari realitas atau suatu representasi yang disederhanakan dari beberapa fenomena nyata. Berikut Gambar 2.3 Model Perilaku Organisasi.

Produktivitas

Kemangkiran

Penggantian

Kepuasan

Dedikasi

**Perubahan & Stres**

***Input***

**Manusia**

Kebijakan &

Praktik SDM

*Output*

Manusia

Struktur & Desain Organisasi

Budaya Organisasi

Desain & Teknologi Kerja

**LEVEL SISTEM ORGANISASI**

Pengambilan Keputusan Kelompok

Kepemimpinan & Kerjasama

Struktur Kelompok

Kerja Tim

Komunikasi

Kelompok lain

Konflik

Politik dan Kekuasaan

Ciri Biografi

Personal & Emosi

Nilai & Sikap

Kemampuan

Persepsi

Motivasi

Pembelajaran Individu

Pengambilan Keputusan Individu

**LEVEL KELOMPOK**

**LEVEL INDIVIDU**

Gambar: 2.3 Model Perilaku Organisasi

Sumber: Robbins (2001:24)

Pada Gambar 2.3 menunjukkan bahwa terdapat tiga tingkat unit analisis dalam perilaku organisasi yaitu: individu, kelompok, dan organisasi. Pada tingkat individu yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah persepsi, motivasi, dan pembelajaran individu. Demikian pula karakteristik pribadi atau biografis seperti usia, jenis kelamin, status perkawinan; ciri kepribadian, nilai dan sikap, kemampuan dasar karyawan juga akan turut mempengaruhi perilaku individu di tempat kerja.

Sementara pada tingkat kelompok yang mempengaruhi perilaku karyawan adalah: tim kerja, kepemimpinan & kerja sama, struktur kelompok, konflik, politik dan kekuasaan, pengambilan keputusan kelompok, komunikasi, hubungan antar kelompok. Sedangkan pada tingkat organisasi seperti desain dan teknologi kerja, kebijakan & praktik sumber daya manusia, struktur & desain organisasi, budaya organisasi, serta tingkat stres akan mempengaruhi dampak pada variabel dependen.

Dalam teori perilaku lahirnya karena adanya perkembangan evolusi teori organisasi dari yang berfokus pada pendekatan mekanistik ke pendekatan sumber daya manusia *(human resource approach).* Pendekatan sumber daya manusia berhubungan dengan pertumbuhan dan pengembangan terhadap kompetensi, kreativitas, dan pemenuhan kebutuhan manusia pada level yang lebih tinggi karena manusia sebagai sumber daya yang sentral dalam organisasi (Davis dan Newstrom (2004:13). Pelopor teori perilaku organisasi adalah: Studi Hawthorne and Elton Mayo, Teori Kebutuhan Manusia oleh Abraham Maslow, Teori X dan Y dari McGregor, dan Teori Organisasi dan Kepribadian dari Chris Argyris. Berikut penjelasan salah satu pelopor dalam teori perilaku organisasi yaitu McGregor.

Kontribusi yang paling banyak disebut dari para teoritikus Tipe 2 adalah teori McGregor dalam Robbins (2001:43) yang menyatakan bahwa terdapat dua pandangan tentang manusia: pertama pada dasarnya negatif (Teori X) dan yang kedua pada dasarnya positif (Teori Y). Kesimpulan pendapat beliau setelah para manajer mempelajari cara menghadapi pegawai tentang sifat manusia didasarkan atas pengelompokan asumsi tertentu dan bahwa manusia cenderung untuk menyesuaikan perilakunya terhadap bawahannya sesuai asumsi berikut.

Asumsi Teori X yang dianut oleh para manajer:

1. Para pegawai pada adasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan jika mungkin berusaha menghindarinya.
2. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Para pegawai akan mengelakkan tanggung jawab dan mencari pengarahan yang formal sepanjang hal itu mungkin.
4. Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman di atas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan dan hanya akan memperlihatkan sedikit ambisi.

Asumsi Teori Y yang dianut oleh para manajer:

1. Para pegawai dapat melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang biasa seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Manusia akan menentukan arahnya sendiri dan mengendalikan diri jika mereka merasa terikat kepada tujuan.
3. Rata-rata orang dapat belajar untuk menerima malahan mencari tanggung jawab.
4. Kreativitas yaitu kemampuan untuk membuat keputusan yang baik, tersebar luas pada seluruh populasi dan tidak selalu merupakan hak dari mereka yang menduduki fungsi manajerial.

Dalam penelitian ini, teori perilaku yang digunakan sebagai *Midle Range Theory* adalah Teori Y dari McGregor karena pemecahan masalah dalam penelitian pada pelabuhan lintas Merak Bakauheni dapat didekati pemecahannya dengan memusatkan perhatian pada: (a) aspek kebutuhan manusia, kelompok kerja, perilaku, sikap, serta peran faktor sosial dan psikologis dalam organisasi, dan (b) pandangan pemimpin yang percaya bahwa karyawan rela untuk bekerja, mampu mengendalikan diri, rela untuk menerima tanggung jawab, imaginatif dan kreatif, dan mampu untuk mengarahkan diri dalam menjalankan tugasnya.

**2.1.3 Penempatan Karyawan**

Karyawan adalah *asset* utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan. Kuantitas dan kualitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menunjang tujuan. Penempatan karyawan yang tepat juga harus sesuai dengan keinginan dan keterampilannya. Dengan demikian gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

**2.1.3.1 Pengertian Penempatan Karyawan**

Pengadaan karyawan merupakan langkah pertama dan mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan perusahaan relatif mudah. Sebaliknya, apabila karyawan yang diperoleh tidak memenuhi syarat, sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya. Pelaksanaan penempatan karyawan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia yang dalam pelaksanaannya harus dapat penempatkan karyawan pada jabatan yang tepat dan dalam waktu yang tepat pula. Ketepatan karyawan bekerja sesuai kapasitas dan keahliannya sangat mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Penempatan sumber daya manusia menurut beberapa pakar seperti Werther and Davis (1996:261) menyatakan

“*Placement is the assigment or reassigment of an employee to a new job.* Tidak berbeda jauh dengan pandangan Sikula (1981:196) bahwa

“*Placement means matching or fitting a person’s qualifications and job’s requirement. Matching or fitting attempts to determine unique human capacities and abilities and pair these with unique position duties and responsibilities.”*

Sementara itu Cascio (1998:244) menyatakan

“*In placement, a decision is based upon the prediction that an individual will be more satisfactory in one job than another* “.

Beberapa pendapat tersebut dapat dibuat suatu rumusan bahwa pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Perekrutan calon karyawan hendaknya dilakukan dengan baik, agar karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilakukan. Penempatan karyawan yang merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memberikan tugas atau penugasan kembali kepada seorang karyawan, tentunya dengan mencocokkan antara peryaratan jabatan dengan karakteristik individu.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian yang penting dan sebagai kontributor pada proses perencanaan strategis, karena tidak saja membantu organisasi dalam menentukan sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tetapi juga membantu menentukan apa yang benar-benar dapat dicapai dengan sumber-sumber yang tersedia. Dalam hal ini perencanaan sumber daya manusia akan berpengaruh dan dipengaruhi oleh rencana-rencana strategis organisasi.

Penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan prinsip *the right man in the right place and the right man behind the right job* merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain moral kerja dan kreativitas. Dalam penempatan karyawan, terdapat dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan. Seseorang yang memasuki suatu organisasi atau perusahaan, biasanya memiliki sejumlah keinginan atau kebutuhan yang diharapkan dapat terpenuhi setelah ia melibatkan diri dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu seseorang akan berusaha menempatkan dirinya pada posisi dimana ia dapat bekerja maksimal sesuai dengan keahliannya agar ia dapat mencapai keinginan dan kebutuhan yang diharapkan. Di sisi lain, sebuah organisasi atau perusahaan memiliki rencana-rencana tertentu dalam menempatkan karyawannya agar karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas sesuai dengan tuntutan perusahaan. Kedua sisi kebutuhan itu bukan tidak mungkin dapat diwujudkan bersama.

Adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tepat, maka akan memenuhi kepentingan karyawan dalam memenuhi kebutuhan pribadinya dan juga akan memenuhi kepentingan perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat terlaksana. Hal tersebut diawali dengan menempatkan karyawan di tempat yang tepat sesuai dengan keahlian karyawan tersebut. Jika karyawan ditempatkan pada lingkungan kerja yang tepat serta memiliki keahliaan yang sesuai dengan pekerjaannya maka akan menimbulkan kepuasan bekerja dalam diri karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Di sisi perusahaan, pemenuhan kebutuhan perusahaan akan karyawan yang sesuai dapat dipenuhi melalui dua cara, yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan atau penugasan kembali karyawan yang ada atau lebih dikenal sebagai penempatan dari dalam. Hal yang sering terjadi adalah penugasan kembali karyawan yang ada untuk menempati posisi barunya tanpa melalui program orientasi. Dengan anggapan bahwa para karyawan berpengalaman ini telah mengetahui semua yang mereka butuhkan tentang perusahaan. Akan tetapi, sangat disayangkan, asumsi itu tidak sepenuhnya benar. Karyawan yang disebut berpengalaman tersebut mungkin hanya mengetahui semua yang mereka butuhkan tentang perusahaan. Akan tetapi, sangat disayangkan asumsi itu tidak sepenuhnya benar. Karyawan yang disebut berpengalaman tersebut mungkin hanya mengetahui dengan baik tentang rencana perusahaan, struktur, manfaat karyawan, dan beberapa kepentingan umum lainnya. Karyawan yang dialihkan bisa jadi memiliki banyak persoalan antar personal dan kaitannya pekerjaan.

Pengalihan pekerjaan yang berbeda dalam departemen yang sama membutuhkan persyaratan orientasi yang relatif kecil. Pergerakan di antara departemen meminta orientasi lebih lengkap secara progresif, seperti untuk peningkatan promosi dan mencegah penurunan pangkat. Ketika karyawan yang sudah ada ditugaskan ke pekerjaan baru, sebagai contoh, mereka jarang membutuhkan program orientasi. Mungkin dalam hal ini bagian departemen sumber daya manusia biasanya tidak dibutuhkan meskipun orientasi yang dilakukan penyelia masih dibutuhkan untuk mempercepat sosialisasi karyawan di dalam kelompok kerja baru (Michael R. Carell, et al., 1995:45).

Pada pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan pegawai. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada para pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Penempatan *staffing* terdiri dari dua cara: (1) pegawai baru dari luar perusahaan; dan (2) penugasan di tempat yang baru bagi pegawai lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal. Sering terjadi penempatan internal tanpa ada orientasi, karena pegawai lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan. Namun, sayangnya anggapan ini hanya setengah benar. Pegawai berpengalaman memang sudah mengetahui perusahaan dengan baik, tetapi ia tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang baru.

Sedangkan menurut Mangkuprawira (2004:166) kebutuhan penempatan staf dipenuhi melalui dua cara, yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan dan penugasan kembali pegawai yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam. Sering terjadi penugasan kembali pegawai yang ada untuk menempati posisi barunya tanpa melalui program orientasi. Dengan anggapan bahwa ;para pegawai berpengalaman ini telah mengetahui semua yang mereka butuhkan tentang perusahaan. Mendapatkan pekerjaan baru dalam satu departemen memerlukan sedikit orientasi. Perpindahan antar departemen memerlukan orientasi yang lebih lengkap. Penempatan internal hanya memerlukan orientasi tentang pekerjaan barunya, sedangkan orientasi tingkat pertama dapat diabaikan.

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pegawai kepada pekerjaan barunya (Rivai, 2005:211). Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang pegawai dengan berkonsultasi menentukan penempatan pegawai di masa datang. Peranan departemen sumber daya manusia adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para pegawai. Dalam alur ini, terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tidak lanjut, apa pun penyebabnya seperti perampingan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya.

**2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan**

Pelaksanaan penempatan karyawan dimana seseorang akan menduduki satu posisi tertentu, harus mempertimbangkan berbagai faktor yang berkaitan dengan posisi penempatan karyawan tersebut. Menurut Carell, et al., (1995:25), faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan baru meliputi faktor pertumbuhan perusahaan, reorganisasi, kecenderungan kondisi ekonomi, dan pekerjaan baru akibat pertumbuhan perusahaan seperti Gambar 2.3 berikut ini.

Pekerjaan Baru

Pertumbuhan Perusahaan

Atrisi

Keputusan Penempatan

Karyawan

Promosi

Penurunan Pangkat

Pengalihan

Pemberhentian Sementara

Reorganisasi

Kecenderungan

Ekonomi Umum

Merger

Akuisisi

Pembelian

Penjualan

Berhenti sukarela

Berhenti oleh prusahaan

Meninggal

Pensiun

Pengalihan

Pertumbuhan

Resesi

Depresi

Gambar 2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi Penempatan Karyawan

Sumber: Carell, et al: 1995:25

1. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintahan umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

# Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan terorganisasi perusahaan. Pembelian atau penjualan perusahaan atau merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen sumber daya manusia, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Ujung-ujungnya adalah mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

# Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi yang secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi karyawan yang permanen maupun temporer serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan semakin membaik, maka departemen sumber daya manusia akan proaktif melakukan kegiatannya seperti promosi, rekruitmen, dan seleksi karyawan baru.

(3) Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambatan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan.

Ketepatan penempatan karyawan diharapkan dapat memenuhi kesesuian antara persyaratan jabatan dengan karakteristik individu. Adanya kesalahan dalam pengelolaan penempatan karyawan akan menimbulkan dampak negatif bagi perusahaan. Oleh karena itu dalam pengambilan keputusan penempatan karyawan harus mempertimbangkan banyak hal, antara lain:

1. Prestasi akademik yang telah dicapai selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan karyawan, sehingga dengan latar belakan keilmuan yang dimiliki diharapkan seorang karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dengan baik.
2. Pengalaman kerja yang pernah dilakukan oleh karyawan akan membantu terselesaikannya pekerjaan secara baik.

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah *(reward system)* atas usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan.

*Pertama*, ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara pegawai yang kuat dan yang lemah secara objektif. Kalau sistem merit digunakan, keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu pegawai, tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang. Hal ini terjadi kalau pegawai terbaik adalah anggota dari suatu grup tertentu yang dilindungi dan pembuat keputusan adalah seorang yang *prejudice*. Pembuat keputusan tidak seharusnya mengikuti prasangka/perasaan pribadinya untuk mempengaruhi kegiatan promosi. Kalau kegiatan promosi didasarkan pada kepentingan pribadi, sumber daya manusia perusahaan akan didominasi oleh orang-orang yang tidak berkompeten, dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan menurun.

*Kedua, Peter Principle* atau Prinsip Peter menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. Meskipun tidak selalu benar, prinsip tersebut menyatakan bahwa baiknya kinerja seseorang pada bidang tertentu belum tentu baik juga pada bidang kerja yang lain. Misalnya jika seorang teknisi (ahli teknik) dari perekrutan pekerja baru pada perusahaan *Exxon’s Research and Engineering* secara konsisten membuat penghematan biaya yang cukup besar dari kegiatan perubahan desain dalam penyulingan, ini adalah salah satu contoh keunggulan kinerja dari seorang teknisi. Kemudian teknisi tersebut dipromosikan menjadi seorang supervisor. Keahlian yang diperlukan untuk menjadi supervisor yang handal sangat berbeda dengan keahlian yang diperlukan untuk menjadi teknisi yang handal. Akibat dari sistem promosi seperti itu, maka Exxon akan memperoleh dua kerugian, yaitu mempunyai supervisor yang tidak handal dan akan kehilangan teknisi yang handal.

Ada juga model promosi Sistem Senioritas. Dalam beberapa hal, pada umumnya pekerja senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Maksud senior di sini adalah pekerja yang mempunyai masa kerja paling lama di perusahaan tersebut. Kelebihan pendekatan ini adalah adanya prinsip objektif. Pegawai yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah untuk menghilangkan/ mengurangi promosi yang menyimpang (promosi istimewa) dan memerlukan pengelolaan untuk mengembangkan senioritas pekerja karena mereka akan dipromosikan sebagaimana mestinya. Promosi sistem senioritas biasanya dibatasi pada pekerja yang digaji berdasarkan jam kerja. Pada umumnya organisasi serikat pekerja sering menggunakan/mengusulkan sistem senioritas ini untuk mencegah diskriminasi yang dilakukan oleh perusahaan. Kebanyakan pakar sumber daya manusia sangat memperhatikan prinsip kompetensi dari orang yang akan dipromosikan, hal ini karena sistem senioritas dari para pekerja itu tidak selalu mencerminkan kemampuan kerja yang sama.

1. Promosi Berdasarkan Merit

Promosi berdasarkan merit terjadi ketika seorang karyawan dipromosikan karena kinerja yang luar biasa dalam pekerjaannya. Sebagai sebuah penghargaan untuk upaya dan keberhasilan masa lalu, kebanyakan keputusan promosi menghadapi dua masalah yang mungkin ditemukan.

*Pertama*, apakah pengambil keputusan dapat secara obyektif membedakan pekerja yang kuat dari yang lemah? Ketika promosi berdasarkan merit digunakan, keputusan seharusnya merefleksikan kinerja perorangan, tidak bisa seleksi. Hal ini dapat terjadi ketika pekerja terbaik yang merupakan anggota dari kelas khusus, pengambilan keputusannya menimbulkan praduga. Pengambil keputusan hendaknya tidak membolehkan praduga personal dapat mempengaruhi promosi. Apabila keputusan promosi merupakan hasil dari bias personal, perusahaan harus menghentikannya. Apalagi hal itu terjadi pada orang yang memiliki kompetensi kurang. Untuk posisi yang lebih penting, hal ini mengarahkan pada kinerja buruk dan kebencian karyawan lainnya.

*Kedua,* promosi berdasarkan sistem merit menyatakan bahwa secara hirarki orang cenderung untuk meningkatkan taraf ketidak-kompetensiannya. Meskipun tidak seluruhnya benar, prinsip tersebut beralasan bahwa kinerja yang baik dalam satu pekerjaan belum tentu menjamin hal sama di pekerjaan lainnya. Misalnya, jika seorang dari para insinyur baru disewa oleh perusahaan tertentu secara taat asas menghasilkan penghematan dalam biaya proses sebuah rancangan baru, itulah sebuah contoh kinerja yang memuaskan. Keahlian yang dibutuhkan untuk menjadi penyelia yang efektif sangat berbeda dari yang dibutuhkan untuk menjadi insinyur yang pertama. Jika itu terjadi, maka perusahaan berpeluang akan memperoleh penyelia yang tidak efektif dan kehilangan insinyur yang cemerlang.

2. Promosi Berdasarkan Senioritas

Dalam beberapa situasi tertentu, karyawan paling senior memperoleh promosi. Senior dalam hal ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja terlama dalam perusahaan. Keuntungan pendekatan ini adalah obyektif. Semua didasarkan pada catatan personal yang termasuk senior dan diadakan perbandingan antar kandidat untuk menentukan siapa yang pantas dipromosikan.

Bagian dari pendekatan rasional ini dapat mengurangi promosi dan membutuhkan manajemen untuk mengembangkan karyawan seniornya karena akhirnya mereka memang akan dipromosikan. Promosi berdasarkan senioritas biasanya dibatasi, tidak untuk karyawan harian. Sebagai contoh, sebuah promosi dari ahli mekanik kelas dua ke kelas pertama bisa terjadi secara otomatis berdasarkan senioritas bilamana ada kesempatan terbuka untuk mekanik kelas pertama. Serikat pekerja sering mencari promosi jenis ini untuk mencegah para karyawan dari diskriminasi di antara anggota serikat pekerja. Kebanyakan ahli sumber daya manusia menunjukkan perhatiannya tentang kompetensi dari yang dipromosikan semata-mata karena senioritas di mana tidak semua karyawan memiliki kemampuan yang sama.

3. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. *Transfer* terjadi kalau seorang pegawai dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Prinsip fleksibilitas sering digunakan sebagai kunci sukses perusahaan. Para pembuat keputusan harus mengalokasikan sumber daya manusia untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal. Sistem yang umum digunakan di sini adalah transfer pegawai. Dengan memindahkan seorang pegawai ke bidang kerja tertentu, bukan promosi, juga bukan demosi, para manajer mungkin dapat melakukan perbaikan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada. Transfer bahkan mungkin lebih bermanfaat bagi para pegawai, karena pengalaman kerja mereka akan bertambah dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda mereka juga akan menjadi pegawai yang lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan di masa mendatang. Tansfer juga akan memperbaiki motivasi dan kepuasan individu, terutama ketika pegawai tersebut mengalami hambatan pada bidang tugas yang lama. Bahkan jika itu hanya hambatan tinggal sedikit saja, maka transfer juga paling tidak memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Tansfer, berupa kepindahan bersifat geografis (pindah kota/pulau), dapat meningkatkan pengaruh/*dual-career familier* atau keluarga di mana suami dan istri adalah meminta berhenti bekerja. Baik melalui promosi, demosi ataupun mutasi/transfer, keputusan penempatan pegawai yang berupa pemindahan ke kota lain, yang terlibat adalah tidak hanya pegawai tersebut, melainkan juga melibatkan suami atau istri dari pegawai tersebut. Departemen sumber daya manusia melaksanakan peralihan/mutasi/transfer ini dapat dilakukan dengan beberapa cara. Para profesional di bidang sumber daya manusia sering bergabung dengan jaringan profesional lainnya melalui organisasi “Manajemen Sumber Daya Manusia dan Masyarakat” setempat. Hubungan kerja sama ini dapat digunakan untuk mencari lapangan kerja bagi suami atau istri pegawai yang dipindahkan ke suatu kota. Beberapa departemen sumber daya manusia menyarankan agar memanfaatkan dan bahkan membayar organisasi profesional tersebut untuk membantu suami atau istri pegawai yang dimutasikan. Dalam beberapa kasus ekstrim, terutama dalam transfer yang bersifat internasional/lintas negara, perusahaan mungkin akan menyarankan untuk memberikan gaji yang lebih tinggi agar dapat menutup kerugian/kekurangan penghasilannya.

Demosi jarang menimbulkan hasil yang positif bagi seorang pegawai. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kedisiplinan, pegawai didemosi karena kinerja yang tidak baik, atau karena ketidaktaatan terhadap disiplin kerja seperti terlalu sering absen/tidak hadir. Satu permasalahan akan timbul akibat demosi, yaitu pegawai mungkin akan kehilangan motivasi kerja yang akhirnya dapat menimbulkan keraguan yang lebih besar yang disebabkan oleh keputusan demosi. Di samping berpengaruh negatif bagi moral pegawai yang lain, pegawai yang didemosi juga akan makin tidak produktif, dan menurun loyalitasnya.

Pada dasarnya demosi dimaksudkan dengan tujuan baik, yaitu mendorong/ memacu pegawai yang tidak dapat mengerjakan tugasnya. Daripada memutuskan hubungan kerja, perusahaan lebih memilih untuk mempertahankan pegawai dan ditempatkan pada level tanggung jawab yang lebih rendah. Jika alasan demosi terhadap pegawai adalah di bawah kendali pegawai, seperti alasan kesehatan yang buruk, penggajiannya mungkin tidak berubah, meskipun di masa mendatang mungkin tidak seperti itu. Apabila para pegawai adalah anggota suatu kesatuan, mereka mungkin akan “dibenturkan” atau diturunkan level kerja yang lebih rendah. Hal ini terjadi apabila seorang pekerja dengan senioritas dikatakan bahwa bidang tugasnya yang ada sekarang ditiadakan. Pegawai itu dapat menjadi non-job atau diturunkan ke level yang lebih rendah sesuai dengan kualifikasinya.

Pengalihan dan penurunan pangkat adalah dua kegiatan penempatan karyawan pokok yang terjadi di sebuah perusahaan. Pengalihan terjadi manakala seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang relatif pembayaran gajinya sama, begitu pula tanggung jawabnya dan tingkat dalam struktur organisasinya. Keluwesan sering merupakan kunci keberhasilan sebuah perusahaan. Pengambil keputusan harus sanggup untuk merelokasi orang untuk memenuhi tantangan internal dan eksternal. Cara yang umum dilakukan adalah pengalihan karyawan. Pengalihan sangat bermanfaat bagi pemegang jabatan, karena pengalamannya dapat dialihkan kepada seseorang dengan keterampilan baru dan perspektif berbeda yang membuat orang itu menjadi pekerja dan kandidat yang lebih baik untuk dipromosikan di masa depan. Pengalihan bisa memperbaiki motivasi dan kepuasan individual, khususnya untuk seseorang yang mendapatkan tantangan yang kecil dalam pekerjaan lamanya. Bahkan jika tantangan-tantangan tetap minimal, pengalihan sekurang-kurangnya menawarkan beberapa keragaman yang dapat memperkuat perasaan puas terhadap pekerjaannya.

Pengalihan kerja ke tempat lokasi lain dapat menyebabkan terjadinya perpisahan antara suami sebagai pekerja yang dialihkan dengan isteri dan anggota keluarganya. Tidak jarang menimbulkan konflik kepentingan, yaitu kepentingan interaksi sosial keluarga versus kepentingan promosi kerja. Oleh karena itu, setiap keputusan yang diambil perusahaan harus banyak mempertimbangkan hal itu. Dengan kata lain, keputusan pengalihan kerja ke tempat/lokasi lain hendaknya merupakan keputusan keluarga pula. Namun, kalau secara kebetulan suami isteri bekerja pada perusahaan yang sama, tetapi pada departemen yang lain tidaklah begitu menjadi masalah. Di sini, tinggal bagaimana peran departemen sumber daya manusia untuk mengaturnya dengan baik agar keduanya dapat dialihkan ke lokasi yang sama.

4. Penurunan Pangkat

Penurunan pangkat dapat pula dikatakan sebagai penugasan kembali dari seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih rendah dengan gaji/upah lebih kecil serta kualifikasi keterampilan dan tanggung jawab yang lebih rendah. Penyebabnya dapat berasal dari karyawan dan atau pertimbangan perusahaan. Sekurang-kurangnya ada lima alasan mengapa penurunan pangkat terjadi, yaitu (1) promosi yang gagal, (2) ketidakmampuan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan bersangkutan, (3) kapasitas karyawan yang kurang, seperti kedisiplinan dan kehadiran kerja yang kurang, (4) pengurangan kapasitas perusahaan, misalnya ada merger dan reorganisasi, dan (5) kesukarelaan yang diminta oleh pengusaha berdasarkan motif/alasan personal.

Merger dan reorganisasi perusahaan sering menghasilkan semakin sedikitnya jumlah pekerjaan dan memaksa beberapa karyawan menerima posisi yang lebih rendah; bahkan ada yang dikeluarkan. Dalam kasus seperti itu, para karyawan yang bekerja pada bidang manajerial dan nonmanajerial mungkin diturunkan pangkatnya. Dalam situasi di mana penurunan pangkat dipandang sebagai devaluasi dari nilai personal, maka gangguan psikologis dapat saja terjadi. Dari pengamatan empiris banyak manajer dan profesional sumber daya manusia percaya bahwa penurunan pangkat bukanlah cara efektif untuk menangani persoalan kedisiplinan. Di sisi lain, sangat mungkin penurunan pangkat akan memperbaiki perilaku karyawan yang memang mempunyai catatan kebiasaan kerja yang buruk, seperti begitu lamanya dan sering tidak masuk kerja atau semacam penyakit kronis. Kasus seperti ini biasanya didekati dengan cara bimbingan-konseling dan rehabilitasi psikologis. Sampai batas tertentu di mana sifat karyawan yang turun pangkatnya sudah sulit sekali untuk pulih, perusahaan dapat memecatnya. Sebaliknya, ada perusahaan yang menurunkan pangkat karyawannya karena alasan kesehatan, tetapi pembayaran gaji/ upahnya tidak diturunkan, meskipun hampir tidak mungkin di masa datang upahnya akan naik.

5. Program Penempatan Pekerjaan

Perusahaan menginformasikan para karyawan adanya kualifikasi dan pembukaan kesempatan kerja yang belum terisi. Pengumuman penempatan kerja mengundang karyawan yang berkualifikasi untuk melamar. Informasi tersebut bisa juga diumumkan melalui papan pengumuman, buletin, surat kabar, atau *e-mail*. Peluang kerja ini merupakan hasil analisis pekerjaan dan beban yang ada dalam perusahaan. Kemudian melalui nominasi diri atau rekomendasi dari penyelia, karyawan yang berminat dalam program ini segera melapor ke departemen sumber daya manusia dan melamarnya.

Maksud dari program ini adalah mendorong para karyawan untuk mencari promosi dan pengalihan kerja yang membantu departemen sumber daya manusia mengisi posisi dari dalam dan memenuhi tujuan personal karyawan. Tidak semua pekerjaan yang terbuka ditempatkan. Di samping posisi tempat jabatan, manajemen senior dan staf puncak ditempatkan. Di samping posisi tempat jabatan, manajemen senior dan staf puncak mungkin diisi oleh mereka yang sangat berprestasi/ berjasa atau rekrutmen dari luar. Penempatan pekerjaan sangat umum terjadi di antara posisi yang lebih rendah, seperti *klerk,* teknisi, dan penyelia. Akan tetapi, dalam hal semakin tinggi tingkat pekerjaan yang ditempatkan, membantu perusahaan memenuhi rencana kegiatan yang telah disepakati dan menjadi sebuah kesempatan yang adil bagi karyawan. Apabila tingkat pekerjaan lebih rendah berisi tanpa diketahui, para karyawan yakin bahwa mereka diizinkan membuat aturan program penempatan pekerjaan penting untuk diketahui seluruh karyawan dan ditindaklanjuti secara taat asas.

*Job-posting program* memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor, pegawai yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen sumber daya manusia.

Tujuan program *job posting* ini adalah untuk memberikan dorongan bagi pegawai yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen sumber daya manusia dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, *job posting* dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan pegawai. Tidak semua jabatan dapat melalui *job posting* ini, biasanya hanya bagi jabatan level bawah yang bersifat klerikal, teknis dan posisi supervisor. Namun, pekerjaan pada level yang lebih tinggi dapat pula diumumkan untuk memenuhi tuntutan afirmasi dan persamaan kesempatan pekerjaan, sehingga para pegawai yakin bahwa mereka dapat mengisi pekerjaan apa saja dalam perusahaan. Karenanya penting bagi departemen sumber daya manusia untuk membuat aturan tentang program *job posting* dan konsisten dilaksanakan.

Walaupun kebanyakan pencari pekerjaan itu mencari promosi, tetapi banyak pencalon diri itu mencari transfer untuk memperluas keterampilan atau alasan pribadi. Bahkan mencalonkan diri untuk demosi juga mungkin bila seseorang yang frustasi sehingga mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Misalnya saja seorang penata huruf pada surat kabar akan demosi untuk posisi wartawan karena dalam jangka panjang profesi wartawan lebih menjanjikan. Pencalonan diri juga digunakan oleh pengelola pelatihan. Banyak perusahaan yang mempekerjakan lulusan sarjana untuk program pelatihan. Untuk kemudian para alumni pelatihan diberikan kesempatan untuk mencalonkan diri pada jabatan yang dibutuhkan.

**2.1.3.3 Beberapa Masalah dalam Penempatan**

Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi sumber daya manusia, yaitu efektivitas, tuntutan hukum, dan prevensi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

* 1. Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan tejadinya kekacauan bagi pegawai dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan. Ketika penempatan ditetapkan, pegawai baru harus mendapatkan pengenalan untuk mengurangi kecemasan dan mempercepat sosialisasi dan proses belajar.

* 1. Tuntutan Hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen punya hak di atas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat dipecat dengan alasan apa pun termasuk tanpa alasan. Selama ini pula, pemerintah dan hukum telah membatasi hak ini, hakim hendaknya mempelajari dengan cermat buku pedoman pekerja, janji manajemen dan sumber-sumber lain untuk mencari kontrak kerja. Namun demikian pemberhentian dilarang oleh:

* Kendala yang dikendalikan oleh hukum persamaan kesempatan, seperti ras, agama, kebangsaan, jenis kelamin, kehamilan, dan usia.
* Kegiatan serikat pekerja.
* Penolakan terhadap pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja.
* Hak untuk menolak penugasan yang diyakini berbahaya/mengancam nyawa.
* Hak untuk menolak tindakan yang bertentangan dengan hukum seperti kerjasama dalam penentuan harga.

Larangan lain dapat ditetapkan sesuai dengan keadaan dan hukum lokal. Pemberhentian dapat ditentang bila dilakukan sewenang-wenang dan tidak adil. Juga tidak boleh bertentangan dengan kebijakan politik.

Penempatan yang merugikan (seperti transfer, demosi, dan separasi) dilarang bagi pegawai yang menerapkan hak-hak sesuai undang-undang standar buruh yang adil, yang menentukan bayaran minimum dan undang-undang hubungan buruh nasional yang memberikan hak kepada buruh untuk membentuk serikat pekerja dan menawar secara kolektif. Hukum perburuhan, hakim dan pemerintah sering melindungi “peniup peluit”, pekerja yang melaporkan pelanggaran perusahaan terhadap aturan keselamatan dan kesehatan kerja, *insider trade,* dan pelanggaran lain. Singkatnya, hakim lebih suka memberi hukuman kepada perusahaan yang mengancam pegawai yang mencari tuntutan hukum atau kebijaksanaan publik.

Jika penempatan menguntungkan pekerja, promosi misalnya, keputusan tersebut tidak ada konsekuensi negatif bagi pekerja. Tetapi transfer, demosi dan pemutusan kerja yang sifatnya tidak sukarela harus dilakukan sesuai dengan hukum, prosedur, dan alasan bisnis yang adil. Undang-undang ketenagakerjaan mengharuskan perusahaan memberikan perawatan kesehatan atas biaya perusahaan bagi mantan pegawai. Biaya ini diberikan bagi pegawai yang berhenti atas alasan apa pun. Kegagalan memenuhi tuntutan ini dapat menimbulkan akibat hukum yang mahal.

* 1. Pencegahan Separasi (PHK)

Salah satu bidang kreatif manajemen sumber daya manusia adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen sumber daya manusia dapat mencegah perusahaan kehilangan sumber daya manusia yang bernilai, maka uang yang ditanam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa.

Meskipun jumlah minimum dari *attrisi* menjamin suatu arus pegawai baru ke dalam suatu perusahaan dan kesempatan promosi untuk hal itu sudah ada, tiap-tiap pegawai yang diberhentikan mengalami kerugian investasi. Melalui pendekatan proaktif, pengurangan pegawai melalui pengunduran diri secara sukarela, kematian, *layoff* dan terminasi dapat dikurangi.

*Pengunduran* *Diri Secara Sukarela*. Pengunduran diri secara sukarela dapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja, pekerja yang menantang, supervisi yang bermutu tinggi, dan kesempatan untuk tumbuh bagi setiap pegawai. Para manajer dan departemen sumber daya manusia dilibatkan dengan topik-topik tersebut melalui pelatihan bagi supervisor, perencanaan karier dan aktivitas lainya. Departemen sumber daya manusia dapat berperan sebagai pemberi saran bagi manajer lini yang ingin mendapatkan cara yang lebih baik untuk merancang ulang tugas-tugas yang mereka awasi. *Preview* tugas-tugas yang realistis dan program-program orientasi adalah dua cara lain bagi departemen sumber daya manusia untuk mengurangi pengunduran diri pegawai. Hasil penelitian terhadap perusahaan swasta milik kelompok keluarga mengenai mengapa para pegawai yang baik berhenti kerja, diperoleh kesimpulan sebagai berikut: Lima puluh tujuh persen dari pegawai yang berkualitas berhenti kerja karena alasan tidak adanya kesempatan untuk promosi. Alasan lain mengapa pegawai berprestasi berhenti kerja antara lain: 15% karena rendahnya penghargaan, 10% karena ketidakpuasan dengan manajemen/pimpinan, 20% karena tidak cukupnya gaji/kompensasi dan 5% lainnya karena kebosanan dengan pekerjaan yang ada.

Pembebasan kerja adalah bentuk lain dari pemberhentian kerja. Banyak perusahaan yang menawarkan sistem kerja *part-time* kepada pegawai yang sedang dibebastugaskan kerja untuk membantu perusahaan dengan mengubah status dari pegawai aktif menjadi pembebastugasan kerja, sambil menahan mereka agar tetap mempunyai akses dengan kemampuan yang mereka miliki.

Pemanfaatan pegawai yang dibebastugaskan untuk bekerja sebagai honorer daripada mengangkat honorer baru, membantu para penyedia atau konsultan tenaga kerja. Misalnya, pegawai yang dibebastugaskan diperbolehkan bekerja sampai 30 jam per minggu sambil menikmati imbalan sebagai pegawai yang dibebastugaskan.

*Kemacetan*. Kematian sebagai sumber pemberhentian kerja adalah salah satu alasan bagi pengembangan HRD untuk meningkatkan kegiatan keamanan kerja, penjagaan kesehatan secara preventif dan rancangan program kenyamanan kerja untuk menjaga kesehatan pegawai. Beberapa alasan dapat digunakannya kombinasi antara ruang olahraga, arena jogging, lapangan tenis, dan fasilitas atletik lainnya adalah untuk mendorong pegawai agar menjaga kesehatan fisiknya sehingga mereka mempunyai umur yang panjang dan dapat bekerja lebih lama.

*Layoff*. *Layoff* diminimalisasi oleh beberapa perusahaan dengan perencanan sumber daya manusia yang cermat. Dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja beberapa tahun mendatang, pengusaha yang menghindari *layoff* bahkan selama masa resesi yang buruk sekalipun. Kemudian, karena keahlian mereka yang diperlukan bagi bisnis berubah, maka kegiatan pelatihan dan transfer pegawai membantu perusahaan untuk menyesuaikan tantangan ekonomi yang dihadapinya sambil menyediakan keamanan kerja bagi para pegawai.

*Layoff* juga dapat dikurangi melalui pendekatan lain. Salah satu metode yang digunakan adalah *part-time layoff* yang memperbolehkan pengusaha untuk me-*layoff* pegawainya selama beberapa hari saja di setiap minggunya (hal ini dapat dilakukan terutama untuk pekerjaan di sektor produksi, armada angkutan, operator mesin, atau mengurangi bekerja secara shift). Dalam kasus seperti ini, pengusaha dapat memberlakukan pemerataan *layoff* bagi seluruh pegawainya. Pendekatan ini meratakan kesempatan kerja seluruh pegawai sambil mensyaratkan pengusaha untuk mempertahankan pegawainya tanpa melakukan *layoff*.

*Job sharing* mensyaratkan dua pekerja atau lebih untuk mengerjakan pekerjaan yang sama secara *part-time/shift* pada armada angkutan. Meskipun umumnya pegawai yang menginginkan bekerja secara *full-time* tidak dapat menerima bekerja secara *part-time, job sharing* mungkin lebih baik daripada *layoff*, terutama jika hal tersebut dalam jangka waktu yang pendek atau jika kedua pegawai tersebut ingin bekerja secara *part­-time*. Hal itu juga mungkin lebih baik bagi mereka yang tidak *full-time*.

*Terminasi*. Hasil penelitian mengapa seseorang diberhentikan kerja:Alasan-alasannya: tidak kompeten (35%), tidak cocok dengan rekan kerjanya (10%) tidak jujur atau dusta (20%), sikap-sikap yang negatif (15%) tidak ada motivasi (10%), menolak perintah (5%), tidak disiplin (5%). (Carell, et al., 1995).

“Persepsi pengusaha tentang ketidakkompetenan adalah cukup besar karena alasan ketidakcocokan keahlian profesi dan kepribadian calon pegawai dengan persyaratan aktual yang ditentukan dalam pekerjaan tersebut “. Untuk itu perlu diperbaharui sistem dan mekanisme kerja secara berkala disesuaikan dengan perkembangan perusahaan. Sebaliknya, 85% dari pegawai yang disurvei di Bank Pemerintah, mempercayai akan menjamin keamanan kerja bagi pegawai yang berprestasi.

Pengembangan pegawai adalah cara lain untuk mengurangi terminasi karena buruknya kinerja pegawai. Melalui pelatihan yang efektif, pegawai baru dan pegawai lama dapat diajarkan bagaimana mereka dapat bekerja secara sukses. Pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting bagi suksesnya perusahaan.

Pengukuran ketepatan penempatan karyawan dapat dilakukan dengan cara mengukur kesesuaian antara persyaratan jabatan yang akan dilaksanakan dengan karakteristik individu. Menurut Cascio (1998:263) kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan karakteristik individu meliputi: kemampuan, minat, riwayat hidup dan dimensi kepribadian. Sedangkan menurut Schuler (1998:276) penempatan karyawan harus terdapat kecocokan antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara budaya perusahaan dengan minat dan kepribadian karyawan. Dengan demikian penelitian ini mengukur ketepatan penempatan karyawan menggunakan kedua pakar tersebut yang dianggap paling sesuai dengan kondisi riil yang dialami oleh karyawan pelabuhan lintas Merak-Makauheni dengan dimensi meliputi: kemampuan, minat, riwayat hidup, kepribadian, keterampilan, pengetahuan, minat dan budaya kerja.

**2.1.4 Kompensasi**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian.

**2.1.4.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Pengertian kompensasi menurut Werther dan Davis (2004:144),

*“Compensation is what employee receives in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually design and administers employee compensation”.*

Pendapat yang tidak berbeda dikemukakan oleh Dessler (1998:85), bahwa “Kompensasi karyawan yaitu setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu”.

Bila membandingkan dengan pendapat dari Mondy dan Noe (1990:432):

“*compensasion refer to every type of reward that individuals receive in return for their labor*”.

Sementara menurut Noe, Barry and Wright (2000:388):

“*Compensation is a powerful tool for furthering the organizations strategic goal. Firstm pay has a major impact on employee attitudes and behaviors. Second, employee compensation is typically a significant organizational cost and thus require close scrutiny*”.

Berdasarkan beberapa definisi tentang kompensasi tersebut dapat dijelaskan bahwa kompensasi finansial terdiri dari kompensasi tidak langsung dan langsung. Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran pegawai dalam bentuk upah, gaji, bonus, atau komisi. Kompensasi tidak langsung, atau benefit, terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan, dan sebagainya. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, produktivitas, dan kepuasan (Cascio, 1998).

Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran pegawai, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa pegawai yang semakin parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan pegawai. Organisasi harus kreatif dan inovatif, memotivasi, dan mempertahankan berkompetensi karyawan. Dalam pelaksanaannya, perusahaan mengejar hak kekayaan di dalam sistem kompensasi mereka. Hak kekayaan adalah persepsi pekerja bahwa mereka diperlakukan secara wajar. Kompensasi harus adil bagi semua bagian yang terkait dan dirasakan adil.

Menurut Davis dan Werther (2004), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, kompensasi membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran bisa jadi akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kesehatan jiwa karyawan yang parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individu berkurang daya kompetisinya dan menyebabkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Sehubungan dengan itu, menurut Cascio (1998), penghargaan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual perlu disediakan. Agar efektif, sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal, yaitu (1) tingkat penghargaan yang cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, (2) keadilan dengan pasar kerja eksternal, (3) keadilan dalam perusahaan, dan (4) perlakuan individu perilaku perusahaan yang terkait dengan kebutuhan mereka. Jadi dalam sisi yang lebih luas sistem penghargaan finansial (upah pembayaran) dirancang agar mampu menarik perhatian, mempertahankan, dan mendorong karyawan agar bekerja dengan produktif. Oleh karena itu, kompensasi harus dikelola seoptimal mungkin. Sebagai karyawan, memahami peranan kompensasi adalah penting dalam rangka mencapai tujuan mereka, yaitu kesejahteraan saat ini dan masa depan. Sementara bagi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan efisiensi dan maksimalisasi keuntungan.

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan itu bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan pegawai dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadilah *trade-offs* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi efektif menurut Davis, meliputi:

* + - 1. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

* + - 1. Mempertahankan pegawai yang ada

Para pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akhirnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

* + - 1. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

* + - 1. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

* + - 1. Mengendalikan Biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

* + - 1. Mengikuti Aturan Hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.

* + - 1. Memfasilitasi Pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan para pegawai.

* + - 1. Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

**2.1.4.2 Komponen-komponen Kompensasi**

Kompensasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti kompensasi langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus, tetapi kompensasi juga terdiri dari kompensasi tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan sebagainya. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan, sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status, dan kebijakan.

* + 1. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai pegawai yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

* + 1. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

* + 1. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kopensasi berdasarkan kinerja *(pay of performance plan)*.

* + 1. Kompensasi Tidak Langsung *(Fringe Benefit)*

*Fringe Benefit* merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua pegawai sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para pegawai. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti : asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun. Dalam praktiknya kompensasi yang diberikan antara satu perusahaan dengan perusahaan lain relatif berbeda satu sama lain.

Kompensasi merupakan sebuah komponen penting dalam hubungannya dengan karyawan. Dia sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Kompensasi sangat dipengaruhi oleh tekanan-tekanan faktor-faktor pasar kerja, posisi rebut tawar kolektif, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak tentang pembayaran dan manfaat termasuk tantang dari kompensasi internasional (Cascio, 1998). Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berbeda di luar perusahaan. Dalam menerapkan manajemen kompensasi, perusahaan tidak akan luput dari beberapa tantangan yang mungkin dihadapi, baik dari internal maupun eksternal. Berikut ini diuraikan beberapa tantangan, seperti : pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

1) Pasar Tenaga Kerja

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama,* tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Maka, pengurangan pasar tenaga kerja (internal ataupun eksternal) memberi kesempatan kepada mereka yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan yang tersedia dengan peluang merundingkan syarat-syarat ketenagakerjaan yang lebih baik. Permintaan mendorong harga tenaga kerja naik, tetapi harga tinggi pada gilirannya menarik lebih banyak orang masuk ke pasar tenaga kerja. *Kedua,* pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari altenatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan akan tenaga kerja. Kadang-kadang alternatif tersebut membutuhkan perubahan kondisi kerja agar iklim ketenagakerjaan dalam organisasi lebih menarik bagi tenaga kerja yang ada. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan yang berskala multinasional biasanya merancang dan menerapkan inisiatif pembayaran utama yang baru untuk memastikan kemampuan mereka menarik dan mempertahankan pegawai yang memenuhi kualifikasi, seperti Citibank, American Express, Bank Mandiri.

1. Kondisi Ekonomi

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi. Semakin kompetitif situasinya, semakin rendah kemampuan perusahaan untuk membayar gaji lebih tinggi. Kesanggupan untuk membayar adalah juga suatu konsekuensi produktivitas yang relatif dalam perusahaan, maka dapat membayar gaji lebih tinggi. Produktivitas dapat meningkat dengan majunya teknologi, lebih efisiennya metode operasi, kerja yang lebih keras dan lebih besarnya dorongan kerja, atau suatu kombinasi dari faktor-faktor tersebut.

1. Peraturan Pemerintah

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menerapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak di bawah umur (yang telah ditetapkan).

1. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal lain yang penting pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi. Serikat pekerja sudah cenderung untuk menjadi penentu untuk upah, manfaat, dan meningkatkan kondisi kerja. Ada alasan yang layak ketika serikat pekerja cenderung untuk meningkatkan tingkatan upah, walaupun ini adalah lebih mungkin jika suatu industri telah terorganisir oleh serikat pekerja yang kuat. Jika perusahaan berada di dalam suatu area di mana serikat yang kuat, kebijakan kompensasinya akan terpengaruhi.

Sebagai tambahan terhadap pengaruh eksternal pada kompensasi yang telah dibahas, ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi. Sedikit yang tahu tentang hubungan antara perusahaan dan upah. Secara umum, tampak perusahaan yang lebih besar cenderung memberikan upah lebih tinggi. Sudah banyak diketahui tentang hubungan antara umur dan upah, walaupun beberapa peneliti menetapkan bahwa perusahaan yang lebih baru cenderung untuk membayar lebih dari yang lama. Dengan begitu hanya anggaran tenaga kerja dan siapa yang membuat keputusan akan dibahas.

1. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi pegawai tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan ke masing-masing pegawai; melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi. Pertimbangan dalam menetapkan upah perlu melibatkan pimpinan departemen dan para penyelia. Secara teoritis, kontak yang dekat antara para penyelia dan pegawai perlu mempertimbangkan prestasi akurat dan alokasi upah tenaga kerja yang sesuai.

1) Siapa yang Membuat Keputusan Kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, sistem apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga bawah perusahaan. Di dalam perusahaan besar, yang umumnya dipegang oleh pemegang saham dan mempunyai keputusan tentang upah, terutama yang ada di pimpinan puncak perusahaan. Manajemen puncak membuat keputusan yang menentukan total jumlah anggaran perusahaan yang diperuntukkan untuk membayar, lembaran untuk membayar yang digunakan (waktu kerja dengan upah insentif) dan kebijakan upah lainnya. Sebagai perusahaan berkembang, ahli kompensasi, direktur, dan pekerjaan pejabat boleh juga mempunyai masukan. Perusahaan besar kini lebih menyertakan individu dalam menentukan besarnya upah. Sebagai contoh, baru-baru ini *Whirlpool Corporation* mengizinkan hanya para eksekutif perusahaan dapat membuat keputusan penghargaan utama. Paksaan dari persaingan internasional sudah mengubah pendekatan perusahaannya. Hari ini, para manajer puncak dan ahli perusahaannya kompensasi bersama-sama menetapkan keseluruhan keuangan dan menjalankan tujuan bersama. Kemudian masing-masing tingkatan manajemen menetapkan rencana sendiri untuk mendukung sasaran hasil kompensasi perusahaan.

Tahapan Menetapkan Kompensasi. Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi (Davis dan Werther, 1996), seperti berikut ini:

*Tahap 1*: Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.

*Tahap 2*: Melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja.

*Tahap 3*: Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

* 1. Evaluasi dan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan meliputi pengumpulan informasi tentang pekerjaan melalui survei, observasi, dan diskusi di antara para pekerja dan penyelia untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan dan posisi. Dengan informasi dari analisis pekerjaan, sebagai bagian dari sistem informasi sumber daya manusia, para analis kompensasi memiliki informasi maksimum yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi pekerjaan.

Evaluasi pekerjaan merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan. Meskipun terjadi perbedaan pendekatan, setiap pendekatan mempertimbangkan tanggung jawab, keahlian, upaya-upaya, dan kondisi kerja yang inheren dalam pekerjaan. Evaluasi ini menentukan pekerjaan mana yang memiliki nilai lebih tinggi daripada lainnya. Tanpa evaluasi pekerjaan, departemen SDM tidak akan mampu untuk mengembangkan pendekatan yang rasional untuk membayar.

Hasil pemikiran sebuah evaluasi adalah subjektif. Oleh karena itu, evaluasi harus dilakukan secara khusus oleh sumber daya manusia yang terlatih. Sekelompok manajer atau spesialis yang melakukan evaluasi itu disebut komite evaluasi pekerjaan. Komite mengkaji ulang informasi analisis pekerjaan untuk mempelajari tentang tugas, tanggung jawab, dan syarat-syarat pekerjaan. Dengan pengetahuan ini, pekerjaan ditempatkan dalam sebuah hierarki sesuai dengan nilai relatif melalui penggunaan metode evaluasi pekerjaan. Metode yang paling umum digunakan adalah dimulai dari penyusunan tingkatan pekerjaan, lalu penilaian kelas pekerjaan, kemudian melaksanakan perbandingan faktor, dan yang terakhir melaksanakan sistem penilaian angka.

1. Penyusunan Peringkat Pekerjaan

Penyusunan peringkat pekerjaan adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana. Para spesialis me-*review* informasi analisis pekerjaan dan kemudian membuat susunan peringkat tiap pekerjaan secara subjektif sesuai dengan kepentingan relatif ketika membandingkannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain dalam perusahaan. Semuanya merupakan peringkat menyeluruh, meskipun penilai bisa jadi mempertimbangkan faktor-faktor individual, seperti tanggung jawab, keahlian, upaya, dan syarat-syarat yang terdapat dalam pekerjaan. Secara subjek, tingkatan global yang ditentukan berarti bahwa unsur-unsur penting dari beberapa pekerjaan dipandang rendah, sementara beberapa item yang tidak penting diberi bobot lebih besar. Ukuran-ukuran perbedaan bobot tersebut harus didasarkan pada perbedaan nilai dari pekerjaan tersebut terhadap tujuan perusahaan, di samping pertimbangan tanggung jawab, keahlian, upaya, dan syarat-syarat pekerjaan. Ketika banyak item yang ukurannya subjektif, bisa jadi pembobotan untuk penentuan tingkat pembayaran menjadi tidak akurat.

1. Penilaian Kelas Pekerjaan

Kelas pekerjaan atau klasifikasi pekerjaan agak lebih memuaskan daripada penentuan peringkat pekerjaan, walaupun masih tidak tepat sekali. Deskripsi standar yang digunakan hampir sepadan dengan deskripsi pekerjaan yang menentukan nilai relatif yang diekpresikan sebagai kelas pekerjaan. Semakin penting sebuah pekerjaan semakin besar pembayarannya. Namun, jika ukuran presisinya kurang, seperti halnya penentuan peringkat pekerjaan, klasifikasi pekerjaan pun menghadapi ketidakakuratan dalam penentuan tingkat pembayaran.

1. Perbandingan Faktor

Metode perbandingan faktor, komite, evaluasi pekerjaan membandingkan antara faktor-faktor pekerjaan yang saling terkait. Faktor-faktor ini meliputi unsur-unsur yang umum untuk semua pekerjaan yang dievaluasi seperti tanggung jawab, keahlian/keterampilan, mental dan fisik, dan syarat-syarat pekerjaan lainnya. Tiap faktor diperbandingkan, pada suatu waktu, dengan faktor yang sama terhadap pekerjaan kunci yang lain dan kemudian evaluasi yang terpisah dikombinasikan oleh komite untuk menentukan kepentingan relatif dari setiap pekerjaan. Metode ini meliputi langkah-langkah berikut ini.

*Langkah 1:* Menentukan faktor-faktor penting. Para analis pertama-tama harus memutuskan faktor-faktor mana yang umum dan penting yang berkaitan dengan keseluruhan pekerjaan. Misalnya, tanggung jawab, keahlian, upaya mental dan fisik, dan syarat-syarat pekerjaan. Beberapa perusahaan menggunakan faktor-faktor yang berbeda untuk pekerjaan-pekerjaan manajerial, profesional, penjualan, dan tipe pekerjaan lainnya.

*Langkah 2*: Menentukan pekerjaan-pekerjaan kunci. Pekerjaan-pekerjaan kunci merupakan pekerjaan yang umumya terdapat pada keseluruhan perusahaan dan di pasar kerja. Pekerjaan-pekerjaan umum diseleksi karena hal itu lebih mudah untuk memperoleh upah pembayaran bagi para pegawai. Secara ideal, pekerjaan-pekerjaan yang menentukan tinggi rendahnya upah hendaknya secara luas dipegang dan diterima oleh para pengusaha sebagai pekerjaan kunci yang harus meliputi keragaman yang luas dari faktor-faktor penting.

*Langkah 3:* Membagi upah secara adil berlaku untuk pekerjaan kunci*.* Komite evaluasi pekerjaan kemudian mengalokasikan sebagian dari tiap tingkat upah yang berlaku pada setiap pekerjaan penting. Proposi dari setiap upah ditentukan pada faktor-faktor berimbang yang berbeda yang tergantung pada pentingnya faktor-faktor individual.

*Langkah 4:* Menentukan pekerjaan-pekerjaan kunci pada daftar faktor pembanding. Sekali faktor-faktor pengimbang dari tiap pekerjaan kunci ditentukan proporsi upah pembayarannya, maka informasi hendaknya dipindahkan ke daftar semacam matriks. Pekerjaan-pekerjaan kunci ditempatkan dalam kolom sesuai dengan jumlah upah yang ditentukan untuk tiap faktor penting. Dari daftar ini dengan mudah dapat dibaca soal bagaimana kaitan antara faktor-faktor pembanding dengan upah pembayaran untuk masing-masing jenis pekerjaan. Misalnya, mana pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tertinggi dan berapa upahnya dengan mudah dapat dibandingkan satu sama lainnya.

*Langkah 5:* Mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan lain. Judul untuk tiap pekerjaan kunci di tiap kolom dalam daftar matriks menggambarkan tanda tinggi-rendahnya posisi suatu pekerjaan. Lainya adalah dalam bentuk pekerjaan “bukan kunci” yang kemudian dievaluasi dengan menempatkan pada skala di tiap kolom. Misalnya, secara subjektif menempatkan tanggung jawab mekanik pabrik di antara pekerjaan sekretaris dan mandor pabrik. Namun, dari segi keterampilan, sekretaris bisa jadi lebih rendah daripada mekanik karenanya komponen itu ditempatkan di bawahnya. Pendekatan ini dapat digunakan untuk faktor-faktor lainnya. Dengan menggunakan prosedur ini, komite dapat membuat tingkatan tiap jenis pekerjaan sesuai dengan nilai relatif yang diindikasikan oleh tingkat upah. Tingkatan atau urutan ini hendaknya di-*review* oleh para manajer departemen untuk memverifikasi ketepatan prosedur ini, secara berkelanjutan.

1. Sistem Pemberian Angka (Sistem Poin)

Penelitian menunjukkan bahwa sistem pemberian angka (sistem poin) lebih banyak digunakan daripada metode lainnya. Sistem ini mengevaluasi faktor-faktor penyeimbang tiap pekerjaan dengan menggunakan unsur upah sebagai metode pembanding faktor. Sistem ini menggunakan angka-angka. Meskipun pada awalnya lebih sulit untuk mengembangkannya, ternyata lebih tepat daripada metode pembanding faktor karena sistem poin ini dapat mengatasi faktor-faktor pengimbang dan soal penting lebih rinci lagi. Sistem ini dijalankan melalui enam tahap dan biasanya melalui komite evaluasi pekerjaan atau analis individu, yaitu:

*Langkah 1:* Menentukan faktor-faktor penting. Sistem poin dapat menggunakan faktor-faktor sama yang digunakan dalam metode perbandingan faktor. Namun, hal itu umumnya menambah lebih rinci dengan memilah faktor-faktor tersebut ke subfaktor.

*Langkah 2:* Menentukan tingkatan faktor-faktor. Karena jumlah faktor tanggung jawab dan faktor lainnya mungkin beragam dari masing-masing pekerjaan sistem poin menciptakan beberapa tingkatan yang terkait dengan tiap faktor. Tingkatan-tingkatan ini membantu analis memberi penghargaan dengan derajat berbeda pada faktor tanggung jawab, keahlian, dan faktor-faktor penting lainnya.

*Langkah 3:* Memberi poin pada tiap subfaktor. Sistem poin menggunakan pendekatan matriks dengan berbagai elemennya. Dari poin setiap subfaktor dapat diketahui berapa derajat subfaktor tertentu dibanding dengan subfaktor lain pada faktor penting tertentu. Sebagai contoh, jika subfaktor keselamatan mendapat poin 100 adalah dua kali pentingnya dari membantu penatar, berarti ia mendapat sebanyak dua kali poin.

*Langkah 4:* Memberi poin pada tiap tingkatan. Analis memberi poin silang tiap baris untuk merefleksikan pentingnya dari tiap tingkatan yang berbeda. Untuk penyederhanaan, perbedaan pola yang sama biasanya ditentukan di antara tingkatan. Pilihan alternatifnya, perbedaan-perbedaan poin di antara tingkatan dapat menjadi pengubah. Kedua pendekatan digunakan tergantung pada kepentingan dari tiap tingkatan dan tiap subfaktor.

*Langkah 5:* Mengembangkan manual poin. Para analis kemudian mengembangkan manual poin yang berisi penjelasan tertulis dari tiap elemen pekerjaan, misalnya untuk tanggung jawab terhadap peralatan dan bahan-bahan. Hal ini juga menggambarkan apa yang diharapkan untuk empat tingkatan dari tiap subfaktor. Informasi ini dibutuhkan untuk menentukan pekerjaan-pekerjaan pada tingkatan yang tepat.

*Langkah 6:* Menerapkan sistem poin. Manakala matriks dan manual poin sudah siap, nilai relatif dari tiap pekerjaan dapat ditentukan. Proses ini sangat subjektif, membutuhkan spesialis atau membandingkan deskripsi pekerjaan dengan deskripsi manual poin yang standar untuk tiap sub-faktor. Kesepakatan antara deskripsi pekerjaan dan pernyataan manual poin menampakkan tingkatan dan poin untuk tiap subfaktor dari setiap pekerjaan. Poin untuk tiap subfaktor ditambahkan untuk memperoleh jumlah total poin untuk pekerjaan.

Setelah poin total untuk tiap pekerjaan diketahui, kemudian membuat peringkat pekerjaan. Seperti dengan pembuatan peringkat, pengelasan pekerjaan, dan sistem perbandingan faktor-faktor, penyusunan peringkat relatif ini hendaknya di-*review*  para manajer departemen untuk menjamin agar hal ini tepat.

b. Survei Upah dan Gaji

Semua hasil teknik evaluasi pekerjaan dalam sebuah peringkat pekerjaan didasarkan pada nilai relatif keseluruhan teknik dalam perusahaan untuk menjamin terwujudnya keadilan internal. Apa saja yang terkandung pada keadilan eksternal? Untuk menentukan tingkat kompensasi yang adil, kebanyakan perusahaan lebih mempercayai pada survei upah dan gaji. Survei ini menemukan apakah pengusaha-pengusaha lain di pasar kerja memberikan pembayaran yang spesifik untuk pekerjaan kunci. Secara umum, pasar kerja merupakan wilayah sekitar dengan jarak yang tidak jauh dari perusahaan untuk merekrut. Namun demikian, perusahaan-perusahaan harus berkompetisi untuk memperoleh para pekerja di dalam pasar kerja di sekitar masyarakat yang luas.

1. Sumber Data Kompensasi

Data survei tentang upah dan gaji merupakan data dasar dalam penetapan tinggi rendahnya upah/gaji yang dilakukan para analis untuk membandingkan level/tingkatan kompensasi. Salah satu sumber data adalah dari Departemen Tenaga Kerja dan atau Badan Pusat Statistik yang secara periodik melakukan survei pasar kerja. Kadang-kadang survei ini sudah tidak sesuai lagi dalam menghadapi perubahan pasar yang cepat. Oleh karena itu, sumber data lain dapat digunakan. Data juga dapat diperoleh dari asosiasi pengusaha yang berasal dari berbagai perusahaan. Sementara sumber data lain berasal dari asosiasi profesional, yang secara khusus data ini untuk jenis pekerjaan spesialisasi tinggi.

Masalah utama yang sering dihadapi dari hasil survei ini adalah tentang derajat perbandingannya, seperti tingkat keakurasian, kepercayaan, dan keabsahannya. Para analis tidak selalu yakin bahwa pekerjaan mereka memiliki kesepadanan dengan pekerjaan yang dilaporkan dalam survei. Menyepadankan topik pekerjaan bisa jadi salah arah.

Paradoks pokok dari survei bahwa tiap perusahaan memperhatikan ada sesuatu yang lain dari yang dibayar pasar kerja. Peningkatan pembayaran oleh suatu perusahaan sangat mungkin dideteksi oleh perusahaan-perusahaan lain dan bisa jadi mempengaruhi rencana pembayaran mereka. Perubahan-perubahan ini pada gilirannya akan memicu terjadinya perubahan-perubahan lainnya.

2) Prosedur Survei

Untuk mengatasi keterbatasan hasil survei yang dipublikasikan, beberapa departemen sumber daya manusia melakukan survei upah dan gaji sendiri. Namun, survei ini biayanya mahal, biasanya hanya untuk pekerjaan-pekerjaan kunci saja yang digunakan. Sebuah contoh dari beberapa perusahaan dari pasar kerja diseleksi, dan mereka dikontak melalui telepon atau surat untuk mempelajari berapa yang mereka bayarkan untuk pekerjaan kunci mereka. Asosiasi profesional dapat membantu proses ini. Sekali lagi, untuk keperluan itu, perbandingan hendaknya menggunakan pekerjaan yang sama, tidak hanya untuk tipe pekerjaan yang serupa.

Untuk pekerjaan berskala internasional, khususnya pada level yang lebih tinggi, sebuah survei mungkin tidak efektif karena sifat dari pekerjaannya yang unik atau sebagai hasil dari keterbatasan perbandingan. Banyak perusahaan membayar gaji sama dengan yang diterima di dalam negeri, dan tambahan diberikan untuk biaya ekstra karena melakukan tugas internasional.

Sebagai sebuah hasil dari proses evaluasi pekerjaan, semua pekerjaan diurut sesuai dengan nilai relatif dari pekerjaan. Melalui survei, tingkat untuk pekerjaan-pekerjaan kunci di pasar kerja juga diketahui.

c. Menentukan Nilai Pekerjaan

Dalam menentukan nilai pekerjaan, nilai evaluasi pekerjaan disepadankan dengan nilai yang ada di pasar kerja. Ada dua kegiatan yang terkait dalam hal ini, yaitu (1) mengembangkan tingkat pembayaran yang tepat untuk tiap pekerjaan dan (2) pengelompokkan tingkat pembayaran yang berbeda ke dalam sebuah struktur yang dapat dikelola secara efektif (Davis dan Werther, 1996).

d. Tantangan-Tantangan dalam Kompensasi

Sebagian besar metode-metode untuk menentukan pembayaran harus bisa melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan timbul. Implikasi inilah yang menjadi alasan analis membuat penyesuaian lebih lanjut untuk menentukan kompensasi (Davis dan Werther, 1996).

1. Tujuan Strategik

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan intenal dan eksternal saja. Hal itu juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayaran yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian pegawai, tidak inheren pada nilai permintaan pekerjaan. Makin tinggi keahlian dan pengetahuan yang dimiliki pegawai, makin tinggi pula tingkat pembayarannya. Namun, ada juga perusahaan yang menghubungkan tingkat pembayarannya dengan hubungan nilai relatif dari pekerjaan dengan tingkat yang berlaku di pasar kerja.

1. Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pekerjaan tersebut. Hal ini akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan suplai tenaga kerja.

1. Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki kekuatan daya tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah pegawai, khususnya untuk anggota serikat. Termasuk di dalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon pegawai yang bermutu. Penentuan upah tersebut dapat dengan bentuk tekanan, tidak saja dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan. Di sinilah, perusahaan harus mempertimbangkan secara matang sejauhmana untung ruginya perusahaan manakala harus memilih antara menangani pemogokan karena menurut kenaikan upah ataukah perlu dinaikkannya tingkat upah pegawai. Dalam hal ini perusahaan sering dihadapkan pada posisi dilematis. Jika kenaikan tingkat upah/gaji dipenuhi, maka terjadi peningkatan biaya produksi pada gilirannya akan mengurangi keuntungan. Padahal perusahaan berkepentingan dengan penggunaan pegawai yang memiliki keterampilan tinggi yang dipasok oleh serikat. Dalam situasi tertentu perusahaan bisa mengubah strateginya dari pendekatan padat karya ke padat modal/relatif banyak menggunakan faktor produksi otomatisasi yang hemat tenaga kerja.

1. Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun pegawai itu sendiri. Misalnya, dalam hal penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Termasuk di dalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja di bawah usia kerja. Oleh karena itu, dalam penetapan hal-hal tadi, pemerintah perlu mempertimbangkan perkembangan demografi, pasar kerja, biaya hidup, perkembangan tingkat upah di pasar internasional, dan sebagainya.

1. Pemerataan Pembayaran

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Misalnya, jangan sampai terjadi ada undang-undang dan peraturan pemerintah yang mengikat yang membedakan pemberian pembayaran hanya karena adanya perbedaan seks. Seharusnya yang lebih ditekankan adalah sistem merit dari pembayaran, bukan faktor yang lain. Namun, yang jauh lebih penting dari pemerataan pembayaran adalah banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang memungkinkan terjdinya jurang yang lebar dalam hal pembayaran dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain dan dari satu pekerja dengan pekerja lainnya. Untuk itu dibutuhkan evaluasi pekerjaan, termasuk evaluasi beban, secara cermat dan mampu dibandingkan secara objektif.

6) Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi di mana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota. Hal ini sering dilakukan untuk mencegah terjadinya unionisasi lebih jauh. Insentif atau bonus untuk tugas-tugas internasional merupakan bentuk penyesuaian-penyesuaian lainnya. Di beberapa perusahaan, utamanya di perusahaan besar, pembayaran insentif di atas upah yang berlaku dengan maksud untuk memberi daya tarik dan mempertahankan pegawai terbaiknya. Termasuk dalam hal penyesuaian pembayaran jika secara nasional ternyata terjadi peningkatan biaya hidup di kalangan masyarakat.

1. Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis mempengaruhi manajemen kompensasi. Analis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan, tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat memanfaatkan survei gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja. Akan tetapi, hal lain yang mungkin terjadi adalah upah dan gaji patokan di negara lain, misalnya di negara maju yang memiliki daya saing tinggi mungkin malah dapat menyebabkan terjadinya komponen biaya tenaga kerja yang lebih mahal dibanding harus melakukan restrukturisasi komponen biaya produksinya agar terjadi efisiensi produksi.

1. Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apa pun sebuah perubahan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup untuk para investor untuk mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, sebuah perusahaan bisa jadi tidak mampu membayar pegawainya lebih besar daripada kontribusi yang diberikan pegawai dalam bentuk produktivitas. Namun demikian, jika hal ini harus terjadi, misalnya karena keterbatasan pekerja dan kekuatan serikat kerja, perusahaan harus merancang kembali pekerjaan-pekerjaan mereka, melatih pegawai baru untuk meningkatkan pasokan pekerja, otomatisasi, inovasi, atau keluar dari bisnis.

Dalam penelitian ini, kompensasi karyawan yang diteliti mengacu pada Werther & Davis (1996), Bernardi & Russel (1998), Mondy (2002, dan Mangkunegara (2000) karena dalam pemberian kompensasi langsung didasari oleh faktor-faktor pekerjaan yang kritis dan prestasi kerja yang meliputi gaji/upah dan komisi/bonus, sementara dalam kompensasi tidak langsung yang diberikan karena suatu kondisi dari karyawan dan secara langsung berhubungan dengan prestasi kerja yang meliputi jaminan sosial, kompensasi selama tidak bekerja, pesangon, asuransi, jaminan pensiun, dan pelayanan.

**2.1.5 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pengembangan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat dan berat pada abad milenium ini. Berkaitan dengan hal tersebut kita menyadari bahwa pengembangan merupakan fundamental bagi karyawan.

Penempatan pegawai dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Pegawai baru sering tidak tahu pasti apa peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kemampuan pegawai harus diseimbangkan melalui program orientasi dan pengembangan. Apabila pegawai telah dilatih dan telah mahir dalam bidang kerjanya, mereka memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka di masa mendatang.

Perusahaan harus senantiasa mengikuti perkembangan dan pertumbuhan karyawan yang ada yang ditandai dengan makin besarnya diversifikasi tenaga kerja, bentuk organisasi dan persaingan global yang terus meningkat. Upaya pengembangan memungkinkan karyawan untuk memperluas kewajiban serta tanggung jawabnya yang lebih besar. Kegiatan pelatihan akan membantu karyawan untuk mengerjakan tugasnya yang ada sekarang, manfaat kegiatan pelatihan dapat pula terus diperluas melalui pembinaan karier sehingga dapat membantu karyawan dalam mengemban tanggung jawabnya di masa mendatang.

**2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan sumber daya manusia (HRD) merupakan perencanaan, usaha berlanjut oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengukur dan mencapai organisatoris melalui programs pelatihan, pengembangan dan pendidikan. Lingkup yang luas menyangkut fungsi HRD dicerminkan dalam tiga komponen, yaitu pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Wiley and Sons, 1984:116). *Pelatihan* meliputi aktivitas yang melayani untuk meningkatkan capaian perorangan atas suatu pekerjaan yang dipegang atau orang terkait. Sebagai contoh dalam pelatihan, mempertunjukkan seorang pekerja bagaimana cara mengoperasikan suatu mesin bubut atau seorang penyelia bagaimana cara menjadwalkan produksi sehari-hari.

Pengembangan karyawan hendaknya dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis. Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia menurut Noe (2000*):*

*“Development refers to formal education, job experiences, relationships and assessment of personality and abilities that help employees prepare for the future”.*

DeCenzo dan Robbins (1999:233) sendiri berpandangan,

*“Develompent, focused more an the employee’s personal growth. Successful employees prepared for positions of greater responsibility have analytical, human, conceptual, and specialized skills.”*

Selanjutnya, Dessler (1998:263) menegemukakan bahwa pelatihan mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Arahnya adalah mengembangkan karyawan sekarang dan mendatang untuk tugas-tugas organisasi.

Sedangkan menurut Michael S. Hopkins dalam artikelnya yang berjudul

*“Zen and the Art of Self-Managing Company” (Content provided by inc.com copyright 2001 from* [*Http://www.webcenter.learningnetwork.com/references/*](http://www.webcenter.learningnetwork.com/references/)*),*

*“Education is an activity which means to improve one’s global knowledge include the mastery of theory and ability to solute problem which link to activity to achieve goals. Training is an activity to improve one’s ability to work in the link to economic activity.”*

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif sehingga hasil kerjanya lebih baik, maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan benefit) karyawan dapat dinaikkan. Kebutuhan suatu organisasi akan pendidikan dan pelatihan digambarkan sebagai berikut.

*Is there*

*A need*

*For*

*Training ?*

*What deficiencies, if any*

*Do incumbents have in the*

*Skills, knowledge, or abilities*

*Required to exibit the*

*Necessary job behaviors?*

*What behaviors are*

*Necessary for each job*

*Incumbent to complete*

*His or her arranged tasks?*

*What tasks must be*

*Completed to*

*Achieve their goals?*

*What are the*

*Organization’s goals?*

Gambar 2.5 *Determining Training Needs*

Sumber: DeCenzo (1999:229)

Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus terlebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Penyusunan strategi pengembangan karyawan dimulai dari objek apa yang akan dikembangkan dan diakhiri dengan evaluasi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:

***Assesment:***

*Organi zation*

*Task*

*Individual*

***Objectives***

***And***

***Measures***

***Design and Delivery:***

*Interference*

*Transfer*

*On the job*

*Off the job*

*Online*

***Evaluation***

Gambar 2.6 *Strategizing Training*

Sumber: Mello (2002:274)

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Pelaksanaan program peningkatan mutu sumber daya manusia dengan cara pendidikan dan pelatihan secara umum ditujukan untk memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas, sehingga karyawan dapat menghasilkan barang/jasa yang lebih baik. Ada beberapa alasan mengapa pendidikan dan pelatihan perlu dilaksanakan, antara lain: Adanya kebutuhan akan kenaikan hasil produksi yang memenuhi kualitas dan kuantitas; mengurangi kecelakaan di lingkungan kerja; mengurangi pengawasan; meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas perusahaan; meningkatkan moral karyawan.

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Dalam pengembangan terdapat adanya program pengembangan yaitu suatu jenis rencana yang konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya. Jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan. Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Jenis pengembangan dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal dapat dijabarkan seperti berikut.

1. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
2. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik dia tenaga operasional atau karyawan manajerial.

1. Karyawan baru, yaitu karyawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pengembangan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya.
2. Karyawan lama, yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, pembaruan metode kerja, serta persiapan untuk promosi. Jelasnya pengembangan karyawan lama perlu dilaksanakan agar para karyawan semakin memahami *technical skill, human skill, conceptual skill,* dan *managerial skill,* supaya moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat.

Pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan pengembangan (*development=training education*) adalah pelatih internal, eksternal, serta gabungan internal dan eksternal. Pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat sebagai berikut.

1. *Teaching Skills*
2. *Communication Skills*
3. *Personality Authority*
4. *Social Skills*
5. *Technical Competent*
6. *Stabilitas Emosi*

Proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut:

1. Sasaran   
   Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.
2. Kurikulum   
   Kurikulum yang diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikuluk harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.
3. Sarana   
   Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.
4. Peserta   
   Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.
5. Pelatih   
   Menunjuk pelatih yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan pelajaran akan menghasilkan anak didik yang baik.
6. Pelaksanaan   
   Melaksanakan proses belajar dengan diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.

**2.1.5.2 Metode-Metode Pengembangan**

Metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education.* Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan peserta, latar belakang peserta, dan lainnya. Metode latihan berupa: *On the job; Vestibule; Demonstration and example; Simulation; Apprenticeship; Classroom methods.*

Metode pendidikan adalah untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya. Metode pendidikan berupa: *Training methods atau classroom method; Undestudies; Job rotation and planned progression; Coaching– counseling; Junior board of executive or multiple management; Comittee assignment; Business games; Sensitivity training; Other development method.*

Pendidikan terdiri dari aktivitas yang diselenggarakan untuk meningkatkan keseluruhan kemampuan/wewenang dari suatu individu di dalam suatu arah spesifik dan di luar pekerjaan yang sekarang itu. Seminar merancang untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan atau komunikasi jatuh masuk ke kategori ini. Pendidikan dan Pelatihan kedua-duanya fokus pada pekerjaan manapun yang dipegang atau mengantisipasi pekerjaan berbeda di dalam organisasi itu. Pengembangan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Sementara itu keterampilan adalah meliputi pengertian *physical skill, intelectual skill, social skill, managerial skill* dan lain-lain. *Pengembangan* melibatkan pembelajaran peluang yang mengarahkan pertumbuhan individu tetapi tidak membatasi pekerjaan kepada suatu masa depan atau spesifik.

Pengembangan sangat penting bagi pegawai baru maupun pegawai yang sudah lama. Pengembangan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu pengembangan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pengembangan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pengembangan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Program pengembangan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap dan pengetahuannya.

Pengembangan adalah salah satu betuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat diterapkan dalam pengembangan: (a) Pihak yang diberikan pengembangan *(trainee)* harus dapat dimotivasi untuk belajar; (b) *Trainee* harus mempunyai kemampuan untuk belajar; (c) Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat; (d) Pengembangan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan; (e) Bahan-bahan yang dipersentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan; (f) Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Selanjutnya, Menurut Noe (2000):

*“Development refers to formal education, job experiences, relationships and assessment of personality and abilities that help employees prepare for the future”.*

Pendapat dari DeCenzo dan Robbins (1999:233),

*“Develompent, focused more an the employee’s personal growthSuccessful employees prepared for positions of greater responsibility have analytical, human, conceptual, and specialized skills”.*

Kalau membandingkan dengan pandangan Dessler (2003:263) bahwa, “Pelatihan mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Arahnya adalah mengembangkan karyawan sekarang dan mendatang untuk tugas-tugas organisasi”. Sedangkan menurut Michael S. Hopkins dalam artikelnya yang berjudul *“Zen and the Art of Self-Managing Company” (Content provided by inc.com copyright 2001 from* [Http://www.webcenter.learningnetwork.com/ references/](http://www.webcenter.learningnetwork.com/%20references/)*):*

*“Education is an activity which means to improve one’s global knowledge include the mastery of theory and ability to solute problem which link to activity to achieve goals. Training is an activity to improve one’s ability to work in the link to economic activity”.*

Berdasarkan beberapa definisi tentang pengembangan tersebut, maka dapat dijelaskan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pimpinan perusahaan semakin menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karena karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif sehingga hasil kerjanya lebih baik, maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini memberikan peluang yang lebih baik bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan benefit) karyawan dapat dinaikkan.

Pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Karena itu, kegiatan pengembangan ditujukan membantu pegawai untuk dapat menangani jawabannya di masa mendatang, dengan memperhatikan tugas dan kewajiban yang dihadapi sekarang. Karena adanya perbedaan antara kegiatan pengembangan (di masa mendatang) menyebabkan sering kabur dan hal ini merupakan salah satu permasalahan utama. Apabila dilihat dari perspektif keseluruhan, perbedaan antara kegiatan pengembangan untuk bidang tugas yang sekarang dengan kegiatan pengembangan untuk suatu tanggung jawab di masa mendatang makin kabur. Umumnya suatu perusahaan melakukan usaha untuk menciptakan sesuatu adalah suatu organisasi di mana orang-orang bergabung melakukan kegiatan belajar yang terus menerus.

Pengembangan menyiapkan karyawan untuk bisa seiring dengan organisasi ketika pengembangan itu berubah dan tumbuh. Pengembangan sumber daya manusia telah menjadi rumit dengan kemajuan dalam teknologi yang cepat. "Teknik tinggi" telah membuat kebutuhan akan pengembangan menjadi sungguh nyata. Ketika pekerjaan tumbuh dengan terus meningkatnya kompleksitas dan bukan perseorangan, kebutuhan akan hubungan antar manusia ditingkatkan di dalam suatu perusahaan juga menjadi terus meningkat penting. menurut Bob Edwars, di dalam pengertian eksekutipnya yang mendalam, mengatakan bahwa, "pelatihan dan pengembangan harus pada suatu basis keberlanjutan (Benjamin B. Tregoe and John W. Zimmerman, 1984:78).

Walaupun pengembangan dapat membantu pegawai untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pengembangan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan kariernya di masa mendatang. Pengembangan, sebaliknya, dapat membantu individu untuk memegang tanggung jawab di masa mendatang.

Kegiatan pengembangan memberikan dividen kepada pegawai dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Melalui pengembangan pegawai akan bertambah kemampuannya dan demikian pula bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen sumber daya manusia. Namun, kegiatan pengembangan bukan solusi universal yang dapat memenuhi semua kebutuhan. Rancangan tugas yang efektif, pemilihan/seleksi, penampatan dan kegiatan-kegiatan lainnya adalah juga diperlukan. Meskipun begitu, kegiatan pengembangan memberikan kontribusi yang berarti kalau dikerjakan secara benar.

Koneksi antara produktivitas dan survival ekonomi telah menjadi jelas di dalam dekade terakhir, dengan hasil yang meningkat produktivitas telah menjadi suatu tujuan strategi untuk banyak perusahaan (George J. McManus, 1981:47). Sesungguhnya dalam kenyataan, tujuan utama HRD untuk meningkatkan produktivitas pekerja dan profitabilitas perusahaan itu. Kebanyakan organisasi menanamkan modalnya dalam HRD sebab mereka percaya bahwa hasil laba yang lebih tinggi akan sering terjadi. Pelatihan yang sering meningkatkan keterampilan pekerja dan menaikkan tingkat motivasi mereka. Hal ini pada gilirannya, mendorong kearah produktivitas dan meningkat profitabilitas yang lebih tinggi (Michael Godkewitsch, 1987:79-81). Pengenalannya bahwa orang adalah suatu sumber daya kritis perusahaan dan merupakan gudang terbesarnya ilmu pengetahuan dalam menciptakan suatu kenaikan harga perusahaan di dalam pendidikan dan pelatihan (John Naisbittand Patricia Aburdene, 1985:165).

Dengan demikian, tujuan utama HRD yang lain akan mencegah keusangan menyangkut keterampilan pada semua tingkat di dalam perusahaan itu. Yang tidak hanya program HRD dapat efektif berperan dalam suatu hal penting dalam mencapai tujuan ini, tetapi mereka dapat juga meningkatkan mutu keterampilan karyawan untuk memenuhi persyaratannya untuk tujuan promosi. Organisasi adalah bertanggung jawab untuk membantu karyawan dalam meningkatkan keterampilan mereka berdasar pada keserasian dan minat karyawan, sebagai tambahan terhadap pemenuhan kebutuhan menyangkut perusahaan itu. Biaya-Biaya dalam pengembangan sumber daya manusia harus diterima sebagai suatu investasi di dalam sumber daya manusia.

Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu untuk individual/pegawai, untuk perusahaan, dan manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan. (Davis dan Werther, 2004).

* 1. Manfaat untuk Pegawai
  2. Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
  3. Melalui pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
  4. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
  5. Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan, frustasi, dan konflik.
  6. Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komuni.kasi dan sikap.
  7. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
  8. Membantu pegawai mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
  9. Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
  10. Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  11. Membangun rasa pertumbuhan dalam pengembangan.
  12. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
  13. Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
  14. Manfaat untuk perusahaan
  15. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  16. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  17. Memperbaiki moral sumber daya manusia.
  18. Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  19. Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
  20. Mendukung orientasi, keterbukaan dan kepercayaan.
  21. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
  22. Membantu pengembangan perusahaan.
  23. Belajar dari peserta.
  24. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
  25. Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
  26. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
  27. Membantu pengembangan promosi dari dalam.
  28. Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang diperlihatkan pekerja.
  29. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
  30. Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, sumber daya manusia, administrasi.
  31. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompentensi dan pengetahuan perusahaan.
  32. Meningkatkan hubungan antar buruh dengan manajemen.
  33. Mengurangi biaya konsultasi luar dengan menggunakan konsultan internal.
  34. Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
  35. Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
  36. Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
  37. Membantu pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.
  38. Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.

1. Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia, intra dan antar grup dan pelaksanaan kebijakan.
   1. Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
   2. Membantu dalam orientasi bagi pegawai baru dan pegawai transfer atau promosi.
   3. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
   4. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.
   5. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
   6. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
   7. Meningkatkan kualitas moral.
   8. Membantu kohesivitas dalam kelompok.
   9. Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.
   10. Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Menurut Anthony, et al., (1993) dalam praktek kita sering mendengar ada sementara orang yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan hasil baik. Tentu nantinya akan menimbulkan masalah, jika prestasi kerjanya saling berkaitan dengan unit kerja lainnya. Idealnya setiap penempatan seseorang pada posisi apa pun dalam suatu perusahaan harus ada kesesuaian antara kemampuan dan tuntutan jabatannya/ pekerjaannya. Jika terjadi perbedaan di antara keduanya, inilah yang disebut dengan kesenjangan prestasi yang dapat diatasi dengan pengembangan.

Selanjutnya setiap upaya yang dilakukan untuk melakukan penelitian kebutuhan penelitian adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja pegawai yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Upaya untuk melakukan identifikasi pengembangan dapat dilakukan antara lain dengan cara:

1. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki pegawai atau calon pegawai.
2. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang dibawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan pegawai.
3. Menganalisis catatan pegawai, dari catatan pegawai yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pengembangan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periode, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil komplain dari pelanggan, banyaknya hasil produksi yang gagal, efektifitas kerja yang menurun, produktivitas kerja yang menurun, in-efisiensi dalam berbagai hal dan lain-lain. Dari catatan ini bisa ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat di isi melalui pengembangan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan.
4. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan pegawai, tingkat absensi, kecekatan kerja, kerusakan mesin, dan lain-lain yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang bisa ditanggulangi dengan pengembangan.
5. Menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan sumber daya manusianya. Masalah yang menyangkut sumber daya manusia sering ada implikasinya dengan pengembangan. Jika perusahaan menghadapi masalah utang-piutang bisa digunakan sistem penagihan dan melatih pegawai yang menangani piutang tersebut.
6. Merancang jangka panjang perusahaan. Rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukkan bidang sumber daya manusia di dalam prosesnya. Jika dalam prosesnya banyak sekali mengantisipasi adanya perubahan-perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal. Dari kebutuhan pengembangan yang bersifat potensial ini dapat dirumuskan sasaran dan rancang programnya.

Sumber informasi untuk menyelenggarakan suatu pengembangan dapat diperoleh dari catatan, laporan dan rencana yang telah dibuat dengan baik, sehingga akan memudahkan dalam melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan. Terkadang tidak sedikit informasi untuk analisis kebutuhan pengembangan tersimpan di benak orang-orangnya, tanpa tersurat dengan baik sehingga tidak dapat diketahui semua pihak. Informasi kebutuhan pengembangan tersebut perlu digali dengan berbagai cara, antara lain: observasi di lapangan; mengumpulkan permintaan pengembangan dari para manajer; mengadakan wawancara dengan target peserta, atasan pegawai yang bersangkutan, bawahannya atau temannya; diskusi kelompok; kuesioner; permintaan pegawai karena kebutuhan pekerjaan; Tes tertulis; komentar pelanggan; komentar pesaing; hasil temuan satuan pemeriksa (BPK, BPKP, Intenal auditor, Akuntan Publik).

**2.1.5.3 Langkah-Langkah Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Agar pengembangan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut.

:

Gambar 2.7 Langkah-langkah Pengembangan SDM

Sumber: Mathis and Jackson (2003).

**Penjelasan :**

1. Penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pengembangan. Untuk itu ada 6 (enam) langkah sistematis untuk mengetahui/menilai kebutuhan pengembangan *(Trading Need Analysis-TNA),* yaitu:
2. Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja *TNA*.
3. Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan.
4. Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja.
5. Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja.
6. Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan.
7. Menetapkan peringkat kebutuhan pengembangan.

Dengan demikian melalui penelitian kebutuhan dapat diketahui masalah dan tantangan masa depan yang harus dihadapi perusahaan dengan pengembangan. Misalnya, tekanan akibat kompetisi atau perubahan dalam strategi perusahaan mungkin menyebabkan menurunnya bisnis perusahaan dan perlunya dilakukan perampingan usaha dan restrukturisasi perusahaan. Hasilnya, pekerja yang tersisa mungkin memerlukan pengembangan.

Walaupun pengembangan bukanlah penyembuh, perkembangan menunjukkan bukti adanya pegawai yang tidak siap kerja. Jadi penilaian kebutuhan harus mempertimbangkan setiap orang dan ditentukan oleh kebutuhan pekerja, manajemen sumber daya manusia, supervisor atau diberikan sendiri. Dalam rangka menentukan ukuran kebutuhan dan mendefinisikan materi pengembangan, departemen sumber daya manusia menggunakan pendekatan yang berbeda. Departemen sumber daya manusia dapat melakukan survei terhadap calon peserta pengembangan untuk mengidentifikasi topik-topik yang ingin mereka pelajari secara lebih mendalam. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa calon peserta pengembangan memiliki kemampuan untuk menganalisis hasil dari proses pengembangan yang diikutinya.

Pendekatan sumber daya manusia lainnya adalah dengan identifikasi tugas. Para instruktur memulai dengan melakukan evaluasi deskripsi pekerjaan untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang menonjol bagi jenis pekerjaan tertentu yang diperlukan. Setelah mereka memahami tentang tugas-tugas tersebut, maka perencanaan yang bersifat spesifik akan dikembangkan untuk menyediakan pengembangan yang diperlukan sehingga para petugas yang memegang pekerjaan itu dapat melaksanakan tugasnya. Perencanaan sumber daya manusia mungkin menemukan kelemahan-kelemahan diantara kecenderungan dari sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dapat ditelusuri melihat kegiatan-kegiatan sumber daya manusia lainnya. Penempatan yang tidak sesuai, program orientasi, seleksi atau kegiatan rekrutmen mungkin dapat mengarah pegawai tidak sehat.

Kesalahan-kesalahan dalam kegiatan-kegiatan tersebut mungkin berasal dari adanya kelemahan-kelemahan dalam perencanaan sumber daya manusia, rancangan pekerjaan atau sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Meskipun pengembangan mungkin diperlukan untuk mendukung kinerja pegawai, manajemen sumber daya manusia dapat secara proaktif memanfaatkan informasi-informasi yang ada sebagai *feedback* bagi kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya. Dengan membuka pendaftaran pegawai baru yang bersifat jangka pendek secara berulang-ulang, manajemen sumber daya manusia dapat memodifikasi kegiatan lainnya untuk menjamin diperolehnya pegawai yang lebih baik dan mempunyai kecocokan antar pegawai dengan jenis pekerjaannya.

Instruktur pengembangan juga mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. Catatan produksi, catatan pengendalian kualitas *(quality control)*, komplain, catatan keamanan, ketidakhadiran dan statistik perputaran pegawai, serta inverview terhadap mantan pegawai yang telah keluar mungkin dapat memperlihatkan permasalahan yang harus ditekankan atau dipecahkan melalui usaha-usaha pengembangan.

Penilaian kebutuhan juga mempertimbangkan keanekaragaman dan isu-isu internasional. Pengembangan mungkin menjadi sia-sia jika terdapat kendala bahasa dan budaya. Sebagai contoh, para pekerja di negara berkembang mungkin memiliki pandangan yang berbeda terhadap hubungan interpersonal yang dinilai lebih tinggi daripada kinerja saat ini.

1. Tujuan Pengembangan*.* Tujuan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur. Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dan pencatatan target tepat waktu sebagaimana diuraikan di atas memberikan pedoman kepada instruktur dan peserta pengembangan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pengembangan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan sumber daya manusia dan peserta pengembangan untuk evaluasi bagi program selanjutnya di masa mendatang.
2. Materi Program. Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pengembangan. Kebutuhan di sini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau berusaha untuk mempengaruhi sikap. Apa pun materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pengembangan. Jika tujuan perusahaan tidak tercapai, maka sumber daya menjadi sia-sia. Peserta pengembangan harus dapat melihat bahwa materi harus dapat menganalisis bahwa materi pengembangan relevan dengan kebutuhan mereka atau motivasi mereka mungkin rendah.
3. Prinsip pembelajaran. Idealnya, pengembangan akan lebih efektif jika metode pengembangan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Prinsip pembelajaran merupakan suatu *guideline* (pedoman) di mana proses belajar akan berjalan lebih efektif. Semakin banyak prinsip ini direflesikan dalam pengembangan, semakin efektif pengembangan tersebut. Prinsip-prinsip ini mengandung unsur partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan *(transfer)* dan umpan balik.

* + - 1. Partisipasi. Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
      2. Pengulangan. Pengulangan merupakan proses mencetak suatu pola ke dalam memori pekerja.
      3. Relevansi. Pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Sebagai contoh, instruktur biasanya menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pengembangan sebelum menjelaskan tugas-tugas khusus. Hal ini memperbolehkan pekerja untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar.
      4. Pengalihan (transfer). Semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pengembangan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
      5. Umpan balik. Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai progreskemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin. Tanpa umpan balik, mereka tidak dapat mengetahui progres/kemampuan dan mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.

Pengembangan sumber daya manusia yang diteliti mengacu pada pendapat Werther & Davis (1996), Benardin & Russel (1998), Mondy (2002), dan Mangkunegara (2000) mengingat dalam pengembangan merupakan usaha yang berlanjut yang telah direncanakan dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan yang sangat cocok dalam kondisi riil lapangan yang meliputi pengembangan karir: promosi jabatan, mutasi jabatan, demosi jabatan, informasi ketenagakerjaan, penilaian penjenjangan karir, dan pencapaian karir. Sementara pendidikan dan pelatihan: pendidikan dan pelatihan berkesinambungan, analisis kebutuhan pelatihan, kesesuaian pendidikan dan pelatihan, evaluasi pelaksanaan, upaya keterampilan teknis, sarana penunjang, motivasi atasan terhadap pengembangan karyawan, diskusi topik penting, kerjasama dengan instansi lain, kompetensi personil pelaksana pelatihan, seleksi/evaluasi pelaksanaan pelatihan, pelaksanaan pelatihan sesuai rencana, pendidikan dan pelatihan terjadwal, data base dokumentasi materi pelatihan, hasil pelatihan untuk perbaikan, metode pelatihan dapat diaplikasikan, metode pelatihan membantu pekerjaan.

**2.1.6 Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi subjektif dari keadaan pribadi seseorang sehubungan dengan perasaan senang atau tidak senang dari kondisi pekerjaannya. Orang yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena dapat mencapai suatu tujuan atau sasaran. Setiap pimpinan perusahaan perlu mengetahui informasi mengenai kepuasan karyawannya dalam bekerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk memecahkan masalah yang dihadapi dalam perusahaan.

**2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja adalah keseluruhan sikap terhadap pekerjaan. Sikap ini diungkapkan dalam perasaan puas atau tidak puas. Bila seseorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka karyawan tersebut memiliki sikap positip terhadap pekerjaannya dan sebaliknya bila karyawan merasa tidak puas, maka ia bersikap negatip terhadap pekerjaannya.

Beberapa pendapat para pakar mengenai kepuasan kerja dikemukakan sebagai berikut:

1. Robbins (2000: 184) mengatakan: *Job satisfaction as an individual’s general attitude toward his or her job.*
2. Newstrom and Davis (2002:208) mengemukakan: J*ob satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*.
3. Wood, et al., (2001:113) mengatakan: Kepuasan kerja adalah tingkat dimana individu merasa positip atau negatip mengenai pekerjaan mereka.
4. Noe, et al., (2000:364) merumuskan: Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menyenangkan yang diakibatkan oleh persepsi bahwa seseorang telah menyelesaikan pekerjaannya atau memperhitungkan pemenuhan nilai-nilai kerja penting seseorang.
5. Harris (2000:14) mengatakan: Kepuasan kerja merupakan perasaan senang seorang pekerja terhadap pekerjaan atau organisasinya.
6. Kreitner and Kinicki (2001:224) mengemukakan: Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap berbagai tahap dari pekerjaan seseorang.

Kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang baik positip maupun negatip terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan sikap yang didasarkan pada penilaian pekerjaan terhadap berbagai aspek dari pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja merupakan sikap spesifik terhadap suatu objek yang dimiliki oleh anggota organisasi. Objek dari sikap ini adalah aspek-aspek kerja yang diungkapkan dalam respon efektif berupa perasaan senang maupun tidak senang terhadap pekerjaannya.

Jadi, kepuasan seorang karyawan dalam bekerja dapat diketahui melalui sikap karyawan terhadap lingkungan kerjanya, terhadap lingkungan fisik, psikis maupun lingkungan sosialnya. Sikap positip menunjukkan kesesuaian antara keinginan yang akan dicapai dengan apa yang diperoleh. Sikap negatip menunjukkan suatu indikasi ketidaksesuaian antara apa yang diharapkan dengan apa yang diperoleh dan pada akhirnya akan menimbulkan ketidakpuasan pada diri karyawan sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatnya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Untuk itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja. Meskipun tidak semua aktivitas dikatakan kerja.

Setiap individu yang bekerja dalam sebuah organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Robins, (2000:184)

*“We’ve previously defines satisfaction as an individual’s general attitude toward his or her job”.*

Pernyataan Robbins tersebut merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, timbul rasa tidak puas dalam diri seorang karyawan bila ia tidak menyukai pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

**2.1.6.2 Teori Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah:

1. Teori Ketidaksesuaian *(Discrepancy Theory)* dari Porter.
2. Teori Keadilan *(Equity Theory)* dari Adam.
3. Teori Dua Faktor. *(TwoFactor Theory)* dari Herzberg.
4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer.
5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer.
6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom.

Ad.1 Teori Ketidaksesuaian *(Discrepancy Theory)*

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy,* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Porter yang berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara hal yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Model *Discrepancy Theory* dapat terlihat dari gambar berikut ini.

Gambar 2.8 *A Model of Job Satisfaction*

Sumber: Porter (1967:25).

*Actual Job Conditions*

*Pay*

*Work itself*

*Promotion*

*Coworkers*

*Working Conditions*

*Employee Job Satisfaction*

*DISCREPANCY*

*Expectations About Job*

*Pay*

*Work itself*

*Promotion*

*Coworkers*

*Working Conditions*

Porter (1967:25) menjelaskan dalam teori diskrepansi terdapat kelima dimensi kepuasan kerja, yaitu:

* + *Pay*, merupakan sikap pekerja terhadap imbalan berupa gaji, upah dan bonus yang diterimanya setelah ia membandingkannya dengan rekan lain, baik yang ada di dalam maupun di luar organisasi tempat bekerja.
  + *Work itself*, yaitu sikap pekerja terhadap karakteristik pekerjaan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi dan umpan balik kerja.
  + *Promotion,* yaitu kesempatan maju/berprestasi dalam jenjang karir.
  + *Cowokers*, yaitu kesempatan yang dimiliki pekerja untuk bekerjasama dengan pekerja lainnya, sehingga mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam bekerja.
  + *Working condition*, mencakup semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang ada di tempat kerja.

Ad.2 Teori Keadilan *(Equity Theory)*

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan *(equity)* dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan (Mangkunegara, 2000:72) Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap dinilai oleh seorang pegawai yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap pegawai akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila pertandingan itu dianggap cukup adil, maka pegawai akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

Ad.3 Teori dua faktor *(Two factor theory)*

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu : *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak terpenuhi faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Ad.4 Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Schaffer (1991:108) menyatakan bahwa

*“Job satisfaction will vary directly with the extent to which those needs of an individual which can be satisfied are actually satisfied.”*

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut. Begitu pula sebaliknya.

Ad.5 Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Dimana kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya. Jadi kepuasan karyawan ditentukan juga oleh apa yang telah dikerjakannya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

Ad.6 Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Victor Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan (Davis and Newstrom, 1985:93).

Dalam kehidupan setiap individu selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Sedangkan salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu. Salah satu teori kebutuhan manusia seperti yang digambarkan oleh Maslow pada teori kebutuhan tersebut sebagai salah satu teori yang dapat dipergunakan untuk memotivasi pegawai dalam bekerja. Pemberian motivasi merupakan tugas dan kewajiban manajer agar pegawai lebih giat dalam bekerja.

Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satu satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas dan kendaraan kerja. Konteks “puas” dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal:

1. Apabila hasil atau imbalan yang didapat atau diperoleh individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Masing-masing individu memiliki target pribadi. Apabila mereka termotivasi untuk mendapatkan target tersebut, mereka akan bekerja keras. Pencapaian hasil dari kerja keras tersebut akan membuat individu merasa puas.
2. Apabila hasil yang dicapai lebih besar dari standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.
3. Apabila yang didapat oleh pegawai sesuai dengan peryaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu.

Salah satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan *Equity Model* *Theory* atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran. Perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh pegawai lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan. Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan pegawai, yaitu:

1. Memenuhi kebutuhan dasar pegawai.
2. Memenuhi harapan pegawai sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain.
3. Memenuhi keinginan pegawai dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau *Relative Deprivation Theory*, ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran, menurut teori ini adalah perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan; perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan; ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih; ekspektasi yang rendah terhadap masa depan; perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan; perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk.

Apakah kepuasan kerja dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan dan keinginan pegawai. Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi pegawai secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat. Dalam kasus lain, pegawai merupakan umpan balik yang mempengaruhi *sell-image* dan motivasi untuk meningkatkan kinerja.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri pegawai dan dibawa oleh setiap pegawai sejak mulai bekerja di tempat pekerjaannya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri pegawai, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan pegawai lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kerja adalah teori *motivato-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori M-H sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan *turnover* sumber daya manusia serta antara kepuasan kerja dan komitmen sumber daya manusia. Pada intinya, teori M-H justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa tinggi macam strategi *golden* *handcuff* karena balas jasa tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor *hygiene,* bukan motivator). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan *job enrichment*, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab dan otonomi yang lebih besar.

**2.1.6.3 Indikator Kepuasan Kerja**

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemiminan, produktivitas kerja, perilaku, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pegawai adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan; (b) supervisi; (c) organisasi dan manajemen; (d) kesempatan untuk maju; (e) gaji dan keuntungan dalam bidang lainnya seperti adanya insentif; (f) rekan kerja; dan (g) kondisi pekerjaan.

Robbins (2001:178) mengemukakan bahwa terdapat dua pendekatan yang dapat digunakan untk mengukur kepuasan kerja, yaitu:

Angka nilai global tunggal/*Single global rating*, yaitu mengukur tingkat kepuasan kerja terhadap masing-masing aspek, yaitu prestasi, kemajuan dan pengakuan.

Skor penjumlahan/*Summation score*, yaitu mengukur tingkat kepuasan kerja yang dilakukan dengan cara menjumlahkan skor kepuasan atas faktor-faktor pekerjaan atau aspek kerja sehingga akan diperoleh nilai kepuasan kerja total seorang pekerja.

Untuk mengukur kepuasan kerja terdapat tiga macam skala yang dapat digunakan (Mangkunegara, 2000:81), yaitu:

1. Indeks Deskripsi Jabatan/*Job Description Index*, Skala sikap ini mengukur lima bidang yaitu pekerjaan, pengawasan, upah, promosi dan mitra kerja. Dalam pelaksanaannya karyawan ditanya mengenai pekerjaannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk. Skala ini dikembangkan oleh Smith, Kendal dan Hulin.
2. Skala Kepuasan Kerja berdasarkan Ekspresi Wajah/*Face Job-Satisfaction Scale*, skala ini merupakan gambar wajah-wajah mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut dan sangat cemberut, Karyawan akan diminta memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu. Skala ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955.
3. Kuesioner Kepuasan Kerja Minnesota/*Minnesota Satisfaction Quesionaire (MSQ).* Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan dan sangat memuaskan. Karyawan akan diminta untuk memilih satu alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. MSQ memiliki 20 dimensi faktor kepuasan kerja. Skala ini dikembangkan oleh Weiss, Davis dan England.

Kepuasan kerja karyawan yang diteliti dalam disertasi ini berdasarkan pada *discrepancy theory* atau teori perbedaan dari Porter (1967), yang mengukur tingkat kepuasan karyawan dari perbandingan antara kondisi kerja yang diharapkan para karyawan dengan kondisi yang terjadi sesungguhnya. Pengukuran kepuasan kerja karyawan mengunakan pendekatan angka nilai global tunggal/*single global rating* dan skor penjumlahan/*summation score* dari Robbins. Skala pengukurannya menggunakan skala pengukuran MSQ yang dikembangkan oleh Weiss, Davis dan England. Variabel yang diukur dari kepuasan kerja ini adalah (Weiss, et al., dalam Arnold and Feldman, 1986:99).

* 1. Status sosial/*Social status*

Status sosial yang diperoleh setiap karyawan akan menjadi kebanggaan dan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Status sosial yang diperoleh karyawan berupa jabatan, penghasilan, dan lain-lain.

*Social status is the social rank a person in group. It is mark of the amount of recognition, honor, and acceptance given to person.* (Davis and Newstrom, 1985:56).

* 1. Hubungan dengan atasan/*Supervision human relation*

Keramahan dan kerjasama yang terbina dengan baik antara atasan dan bawahan dalam bekerja akan menimbulkan kepuasan kerja bagi karyawan. Kerjasama, perhatian, keterbukaan seorang atasan saat mengawasi bawahannya dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasan karyawan, karena karyawan akan merasa diperlakukan oleh atasan secara manusiawi, dihormati dan merasa dihargai untuk bersama-sama memecahkan masalah yang terjadi di lapangan.

* 1. Supervisi teknis atasan/*Technical Supervision*

Teknik yang digunakan supervisor dalam melakukan pengawasan akan berpengaruh terhadap kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Terdapat dua gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu dimensi *employee-centeredness on consideration* dimana *supervisor* membuat dukungan hubungan personal dengan bawahan yang menggunakan minat personal bawahan untuk meningkatkan kepuasan kerjanya, dan dimensi *influence or participation* dalam pengambilan keputusan dimana partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan akan mempengaruhi pekerjaannya, hal ini lebih banyak memperlihatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan para supervisornya dalam situasi kerja secara keseluruhan.

* 1. Nilai-nilai moral/*Moral Value*

Nilai-nilai moral merupakan cara yang ditempuh karyawan untuk melengkapi dirinya sendiri dalam bekerja sehingga akan dapat menjadi pekerja yang tangguh, cakap dan dapat memperoleh prestasi seoptimal mungkin. Nilai moral yang diperoleh pekerja dalam bekerja akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja karena dengan nilai moral ini akan dapat mengembangkan kemampuan dan wawasan kerja baik secara konseptual maupun operasional.

* 1. Keamanan/*Security*

Keamanan dalam bekerja merupakan kondisi dimana seorang karyawan merasa aman dalam melaksanakan tugasnya, contohnya kesetabilan perusahaan dan perlindungan terhadap karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Adanya rasa aman dalam bekerja akan menjadi sumber rasa kepuasan karyawan dalam bekerja, karena merasa dilindungi dan terjamin dalam bekerja sehingga lebih tenang dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

* 1. Pelayanan Sosial/*Social Service*

Pelayanan sosial yaitu perasaan karyawan terhadap pelayanan sosial yang disediakan di tempat kerja yang menyangkut fisik maupun mental yang dapat mendorong semangat dan gairah pekerja untuk bekerja, contohnya pelayanan kesehatan dan bimbingan karir. Pelayanan sosial yang dirasakan cukup memadai yang diterima oleh karyawan akan dapt menjadi sumber kepuasan kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

* 1. Kompensasi/*Compensation*

Gaji atau upah merupakan bentuk kompensasi berupa uang yang diterima seorang karyawan atas prestasi yang disumbangkannya kepada perusahaan. Arnold dan Feldman (1986:86) mengatakan bahwa gaji memainkan peranan nyata dalam menentukan kepuasan kerja, sebab gaji dapat digunakan sebagai instrumen untuk memenuhi kebutuhan, simbol dari prestasi dan sumber pengakuan kepada karyawan atas penghargaan dan sumbangan mereka pada perusahaan.

* 1. Kebijakan perusahaan dan penerapan/*Company policies and practice*

Kebijakan perusahaan dan penerapannya merupakan segala sesuatu yang menyangkut perusahaan, khususnya mengenai masalah-masalah kebijaksanaan dan administrasi yang berlaku, misalnya peraturan dan disiplin kerja yang diterapkan di kantor tempat karyawan bekerja. Apabila kebijakan dan administrasi yang diterapkan oleh manajemen cukup memadai bagi para pekerja maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan bagi para pekerja maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan bagi para pekerja, dan sebaliknya apabila terlalu ketat dan tidak sesuai dengan kemampuan pekerja maka hal ini akan menjadi penyebab pekerja merasa bosan dan lelah dalam bekerja.

* 1. Kondisi kerja/*Working condition*

Kondisi kerja adalah situasi di tempat kerja yang mencakup semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang ada di tempat kerja. Arnold dan Feldman (1986:90) mengatakan bahwa Kondisi kerja yang menjadi faktor penentu kepuasan kerja adalah temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan dan kebisingan, kebersihan tempat kerja, serta peralatan dan perlengkapan yang memadai. Kondisi kerja yang nyaman dan kondusif akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, hal ini akan menimbulkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

* 1. Hubungan dengan rekan kerja/*coworkers*

Hubungan dengan rekan kerja merupakan kesempatan yang dimiliki oleh karyawan untuk bekerjasama dengan rekan sekerja, sehingga antara mereka dapat bertukar pikiran dan mendiskusikan masalah-masalah yang dihadapi dalam pekerjaan. Para pekerja sering menggunakan teman sekerja sebagai cara untuk mengetahui masalah-masalah mereka atau sebagai sumber bantuan (Arnold dan Feldman, 1986:90). Kesempatan untuk saling bekerjasama diantara para karyawan mengenai pekerjaan yang dilaksanakan akan menjadi sumber kepuasan kerja karyawan dalam bekerja, karena dalam kerja sama ini mereka akan dapat berdiskusi atau saling tukar pikiran mengenai masalah-masalah pekerjaan yang mereka hadapi sehingga masalah yang dihadapi bukan lagi menjadi penyebab kebosanan, tetapi akan menjadi tantangan yang dihadapi.

* 1. Aktivitas/*Activity*

Aktivitas adalah suatu proses penggunaan akal, pikiran, pancaindra, dan anggota badan dengan atau tanpa alat bantu yang dilakukan oleh seseorang untuk mendapatkan sesuatu yang diinginkan baik dalam bentuk barang atau jasa. (Moenir, 1994:16). Apabila kesibukan yang dialami karyawan dalam bekerja cukup memadai, maka hal ini akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja. Begitu pula sebaliknya bila kesibukan itu terlalu padat atau jarang maka pekerja akan merasa bosan dan lelah dalam bekerja.

* 1. Kemandirian*/Independence*

Kemandirian merupakan kesempatan yang diperoleh karyawan untuk menggunakan kemampuannya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kemandirian menjadi sumber kepuasan dalam bekerja, karena setiap karyawan dapat menggunakan ide-ide atau gagasan-gagasannya sendiri dalam bekerja, sehingga lebih mudah untuk beradaptasi dalam menyelesaikan pekerjaannya dan secara psikologis karyawan akan merasa tertarik dalam bekerja karena adanya kebebasan dari karyawan untuk menggunakan minat, bakat dan kemampuan yang ada pada dirinya untuk menyelesaikan pekerjaan.

* 1. Keragaman pekerjaan/*Variety*

Salah satu aspek dari pekerjaan yang dianggap menarik dan menyenangkan adalah pelaksanaan pekerjaan aktual dan variasi-variasi yang ada dalam pekerjaan dan kesulitan yang ada dalam pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan dengan jumlah variasi yang cukup akan menghasilkan kepuasan kerja, karena menghindari kebosanan dan rutinitas yang monoton dari suatu pekerjaan.

* 1. Kewenangan*/Authority*

Gordon, et al., (1990:730) mengemukakan

*“Authority is the right to decide and to direct others to take action or to perform certain duties in achieving organizational goal.”*

Karyawan diberikan kewenangan dalam mengambil keputusan akan masalah yang timbul dalam menyelesaikan pekerjaannya. Autoritas yang diperoleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan menjadi sumber kepuasan dalam bekerja, karena autoritas ini merupakan hak yang diperoleh seorang pekerja untuk mengambil keputusan, melakukan tindakan-tindakan lain secara langsung atau tugas-tugas tertentu sehubungan dengan pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

* 1. Pemanfaatan kemampuan/*Ability utilization*

Kesempatan yang diperoleh oleh karyawan untuk menggunakan semua kemampuan potensial yang dimilikinya dalam bekerja merupakan kebanggan karyawan yang akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan merasa dihargai, termotivasi dan akan bekerja lebih baik lagi.

* 1. Promosi/*Promotion*

Promosi merupakan peningkatan posisi menjadi lebih baik di lingkungan kerja seorang karyawan. Promosi yang diterima seorang karyawan dapat memacu karyawan mengembangkan potensinya sehingga menimbulkan kepuasan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

* 1. Tanggungjawab*/Responsibility*

Tanggungjawab merupakan kewajiban dan autoritas dari seorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya. Diberikannya tanggung jawab kepada karyawan akan menimbulkan rasa puas di hati karyawan, karena karyawan akan merasa dipercaya dan dianggap mampu untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan kewajiban dan tanggungjawab yang dilimpahkan kepadanya.

* 1. Kreativitas/*Creativity*

Kreativitas merupakan keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan masalah yang timbul dalam penyelesaian pekerjaan. Diberikannya ruang untuk karyawan dalam perusahaan dalam mengembangkan kreativitasnya akan menjadikan karyawan memiliki kemampuan untuk mengembangkan ide-ide maupun gagasan-gagasan baru yang inovatif dan bermanfaat. Hal ini akan menjadi sumber kepuasan karyawan dalam bekerja.

* 1. Pengakuan/*Recognition*

Pujian, penghargaan dan perhatian yang diterima karyawan dalam bekerja akan menjadi sumber rasa puas mereka dalam bekerja, karena dengan adanya pengakuan, maka karyawan akan merasakan hasil kerja yang telah mereka upayakan diperhatikan dan dihargai oleh manajemen. Hal ini akan dapat meningkatkan kepuasan dan semangat kerja karyawan untuk bekerja lebih baik.

* 1. Prestasi/*Achievement*

Gibson, et al., (1996:177) mengemukakan bahwa *achievement* (prestasi) adalah kemampuan dari seorang pekerja untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersifat menantang. Keberhasilan seorang karyawan dalam menuntaskan pekerjaannya, memecahkan masalah yang memiliki tantangan, mempertahankan keberhasilan dan menikmati hasil kerja akan menjadi sumber kepuasan karyawan dalam bekerja.

Dengan demikian, dalam penelitian ini kepuasan kerja yang digunakan mengacu pada pendapat Kreitner dan Kinicki (2001) mengingat kepuasan kerja karyawan merupakan tanggapan yang paling cocok dalam kondisi riil di lapangan atas dasar pendapat pakar tersebut yang meliputi: status sosial, hubungan dengan atasan, supervisi teknis atasan, nilai-nilai moral, keamanan, pelayanan sosial, kompensasi, kebijakan perusahaan dan penerapan, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, aktivitas, kemandirian, keragaman pekerjaan, kewenangan, pemanfaatan kemampuan, kesempatan maju/promosi, tanggung jawab, kreativitas, pengakuan, dan prestasi.

**2.1.7 Kinerja Karyawan**

Benang merah yang akan terus-menerus terlihat dalam karya tulis ini ialah rumus yang mengatakan bahwa “Tidak ada titik jenuh dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi, terlepas dari tujuannya, misinya, jenisnya, strukturnya, dan ukurannya.” Dengan kata lain kinerja karyawan suatu organisasi selalu dapat ditingkatkan. Hal ini berlaku bagi semua jenis organisasi, seperti yang bergerak di bidang kenegaraan, di bidang politik, di bidang ekonomi, di lingkungan organisasi bisnis, di bidang sosial budaya, seperti pendidikan dan kesehatan, di organisasi nirlaba, lembaga sosial masyarakat dan bahkan di lingkungan organisasi keagamaan sosial masyarakat dan bahkan di lingkungan organisasi keagamaan sekalipun, meskipun sorotan perhatian karya tulis ini ditujukan pada organisasi bisnis. Pernyataan tersebut juga berarti bahwa menigkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh semua komponen serta unsur-unsur organisasi, dan bahkan meningkatkan kinerja karyawan merupakan tanggungjawab semua orang dalam organisasi.

Kinerja karyawan dalam organisasi harus selalu dievaluasi dalam jangka waktu tertentu. Karena penilaian atas kinerja seorang karyawan akan memacu semangat kerja karyawan secara kontinyu dan akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan umumnya untuk menentukan karyawan yang berprestasi dan menonjol dalam bidangnya, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah promosi lebih lanjut pada setiap karyawan, sesuai dengan kinerja yang dicapai karyawan tersebut.

**2.1.7.1 Pengertian Kinerja**

Para pakar manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi pada dasarnya mengungkapkan konsep kinerja merupakan suatu catatan hasil kerja dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Sejalan dengan pendapat di atas, Wood, et al., (2001:114) berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu pengukuran ringkas dari kuantitas dan kualitas kontribusi tugas-tugas yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk kerja unit atau organisasi. Mangkunegara (2000:67) memberikan pengertian kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang telah diberikan kepadanya. Hal ini senada seperti yang diungkapkan oleh Robbins (2001:171) bahwa kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Sedangkan menurut Benardin dan Russel (1998:379), kinerja merupakan pencatatan keluaran (*outcome*) yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan secara khusus selama periode waktu tertentu. Sehingga dari beberapa pendapat di atas, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah catatan keluaran (*outcome*) yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu. Pengukuran kinerja karyawan ini dipengaruhi kekuatan motivasi, kemampuan dan kesempatan yang tersedia untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Cane (1996:200) mengemukakan bahwa pendekatan baru dalam penilaian kinerja karyawan harus dapat mendorong: peningkatan kinerja yang berkesinambungan; pemberdayaan karyawan; penghargaan individu; kerjasama dan kerja tim; karyawan bekerja lebih baik; dan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Oleh karena itu maka penilaian kinerja karyawan sangat dibutuhkan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

**2.1.7.2 Teori Kinerja**

Pembentukan kinerja karyawan dirumuskan oleh para pakar manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi ke dalam teori-teori kinerja, antara lain:

1. *Performance Dimension Theory*

Robbins (2000:190) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*) dan kesempatan (*Opportunity*), sehingga bila diformulasikan dapat membentuk persamaan menjadi

P = f (A x M x O ), dimana:

*A : Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumberdaya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.

*M : Motivation* adalah keinginan dan keunggulan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

*O : Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Ketiga fungsi ini saling berhubungan dan akan membentuk performance seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

1. *A Theory of Performance and Development*

Teori kinerja yang dikembangkan oleh Atkinson dan Winston (1974) mengungkapkan bahwa: (1) prestasi komulatif *(comulative achievement)* seseorang di masa yang akan datang ditentukan oleh interaksi antara tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dan waktu yang dihabiskan pada saat bekerja; (2) tingkat keseluruhan kinerja saat bekerja dipengaruhi oleh efisiensi yang bersumber dari tugas-tugas sekarang serta beberapa kemampuan pribadi, sedangkan waktu yang dihabiskan pada pekerjaan dipengaruhi oleh kekuatan motivasi untuk tugas dan aktivitas yang lain yang bersumber dari pengetahuan, kepercayaan, dan konsepsi pribadi serta insentif dan kesempatan melalui mediasi lingkungan yang mendorong untuk melakukan tindakan; dan (3) kemampuan, motif, keyakinan, dan konsepsi pribadi seseorang dipengaruhi oleh heriditas dan lingkungan formatif (perkembangan dan pertumbuhan) di masa lalu. ( Corno, et al, 2002:43).

1. *Motivation and Performance Model*

Model motivasi dan kinerja Carrel, et al., (1995:505) mengemukakan bahwa karyawan yang bekerja pada suatu organisasi pada awalnya menentukan beberpa harapan dan tujuan yang ingin dicapai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, selanjutnya pekerjaan yang telah diselesaikan itu dievaluasi oleh organisasi untuk dijadikan dasar dalam memberikan umpan balik kepada karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakan dan untuk menentukan besarnya imbalan yang pantas diberikan oleh organisasi kepada karyawannya. Apabila imbalan yang diterima oleh karyawan dari organisasi dianggap adil dan wajar dengan kinerjanya maka karyawan akan menetapkan kembali beberapa tujuan dan harapan baru berdasarkan pengalaman sebelumnya.

1. *A Job Performance Model of Motivation*

Dalam penelitian yang berjudul *A Job Performance Model of Motivation*, Mitchell (1997:63) mengemukakan bahwa terdapat dua kategori faktor kunci yang mempengaruhi motivasi, yaitu (1) input individu, yang meliputi kemampuan, pengetahuan kerja, watak dan sifat, emosi, keadaan jiwa, keyakinan dan nilai yang dibawa karyawan ke tempat kerja, dan (2) konteks kerja yang mencakup lingkungan fisik, kelengkapan tugas seseorang, pendekatan penghargaan dan imbalan organisasi, kemampuan penyelia memberikan dukungan dan melatih, dan budaya organisasi. Perilaku-perilaku yang termotivasi secara langsung dipengaruhi oleh kemampuan dan pengetahuan kerja individu, motivasi dan kombinasi faktor isi kerja yang memungkinkan dan membatasannya. Perilaku yang termotivasi (yang meliputi fokus, intensitas, kualitas, dan durasi/daya tahan) akan mempengaruhi kinerja karyawan.

1. *An Extended Model of Team Development*

Kinerja tugas-tugas dalam organisasi ditentukan atau dipengaruhi oleh strategi pengembangan pada (1) individu yang terdiri dari motivasi, komitmen, sikap, kemampuan dan partisipasi. (2) tugas yang mencakup tujuan, penentuan target, dan proses sistematik. (3) tim yang meliputi kepemimpinan, peran, perilaku, komunikasi, hubungan interpersonal, pengaruh keterampilan, konfllik, pembuatan keputusan, rapat tim, koordinasi, kerjasama, keterpaduan, norma dan nilai serta kecocokkan. (4) organisasi yang mencakup struktur, iklim, dukungan untuk pengembangan dan budaya.

1. *A Person’s Potential Performance Theory*

Davis dan Newstrom (2004:15) mengemukakan bahwa kinerja potensial seseorang dipengaruhi oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan dibentuk oleh interaksi antara pengetahuan dan keahlian, sedangkan motivasi dibentuk dari interaksi antara sikap dan situasi. Interaksi antara kinerja potensial manusia dengan sumber daya dan kesempatan akan menentukan hasil organisasi.

1. *The Performance Model*

Model ini memiliki formulasi: P = Rc x C x E x V x Pf x Rw + F

Yang menjelaskan bahwa kinerja (*performance = P*) merupakann fungsi dari kejelasan peran (*Role clarity = Rc*), kompetensi (*Competence = C*), lingkungan *(environment = E*), nilai (*Value = V*), kesesuaian preferensi (*Preferences fit = Pf*), imbalan (*Reward = Rw*) dan umpan balik *(Feedback = F*).

Kinerja karyawan yang diukur dalam penulisan disertasi ini akan mengacu pada *Performance Dimension Theory* yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan (*Ability*), motivasi (*Motivation*) dan kesempatan (*Opportunity*).

**2.1.7.3 Penilaian Kinerja**

Untuk mengevaluasi kinerja yang dicapai setiap karyawan dibutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses penilaian secara sistematis terhadap kinerja karyawan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan dan dibebankan kepada mereka. Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk menilai hasil kerja karyawan secara berkala sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mempercepat tercapainya tujuan organisasi.

Pendekatan dalam penilaian kinerja karyawan setiap perusahaan berbeda-beda. Pemilihan metode pendekatan dalam penilaian kinerja karyawan ditentukan oleh tujuan dari penilain kinerja itu sendiri. Perbedaan tujuan penilaian kinerja karyawan yang berbeda akan membuat pendekatan yang digunakan dalam penilain kinerja juga akan berbeda.

Terdapat enam pendekatan yang berbeda yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan. Pendekatan-pendekatan itu adalah:

1. Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan ini berfokus pada kinerja setiap karyawan berdasarkan efektivitas kegiatan-kegiatan yang dilakukannya sesuai dengan deskripsi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Pengukuran terhadap efektivitas kegiatan-kegiatan setiap karyawan dilakukan dengan metode *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)* yang menilai apakah perilaku-perilaku penting yang menentukan efektif atau tidak efektifnya kinerja seseorang karyawan telah dilakukan dengan baik. Metode ini didesain untuk mendevinisikan secara spesifik berbagai dimensi kerja. BARS memiliki keunggulan dalam menetukan standar keberhasilan yang didevinisikan secara jelas dan akurat apakah karyawan bekerja secara efektif atau tidak, sedangkan kelemahan metode ini adalah sulitnya mengidentifikasikan tugas yang penting atau tidak. Metode lain yang digunakan selain dari BARS adalah *Behavioral Observation Scale (BOS)* yang penggunaannya ditandai dengan skala penilaian berdasarkan frekwensi. Kelemahan metode ini adalah faktor subjektivitas penilaian yang sangat tinggi dan dapat menjadi bias dalam menentukan skala perilaku.

1. Pendekatan atribut (*atributte approach*)

Pendekatan ini bertitik tolak pada karakteristik dan sifat-sifat yang dimiliki oleh individu. Sifat-sifat pribadi yang relevan dengan tugas-tugas yang dijalankan akan mendorong kinerja individu menjadi lebih baik. Sebaliknya, karakter atau sifat yang tidak relevan tidak akan mendorong kinerja menjadi lebih baik. Instrumen penilaian berdasarkan sifat lebih berfokus pada pribadi individu, bukan pada kinerja. Penilaian berdasarkan sifat ini sering menjadi tidak jelas dan cenderung subjektif. Pendekatan atribut memiliki dua metode, yaitu *Graphic Rating Scale (GRS)*, yang memberi rating dengan angka 1 sampai 5, seperti (1) buruk, (2) cukup, (3) baik, (4) terpuji dan (5) istimewa. Penilaian pada GRS ini lebih berfokus pada dimensi penilain individu. Metode lain dari penilaian atribut adalah *Mixed Standard Scales (MSS)* yang mengukur metode dengan memberikan skala tanda (+) bagi kinerja karyawan yang dinilai lebih baik dari pernyataan dalam format penilaian. Tanda (o) adalah penilaian bagi kinerja yang sama dengan pernyataan dalam format penilaian dan tanda (-) bagi penilaian yang lebih rendah dari pernyataan yang tertera dalam format penilaian. Pernyataan dibagi dalam tiga level, contohnya tinggi, moderat dan rendah. Tinggi berarti pernyataan itu menunjukkan kinerja yang tinggi, dan seterusnya.

1. Pendekatan hasil (*result approach*)

Sistem penilaian kinerja berdasarkan hasil, dikenal dengan metode *Management by Objective (MBO)*. Pendekatan ini meletakkan tujuan strategik sebagai arah yang dituju oleh semua proses bisnis organisasi. Pendekatan ini cocok digunakan untuk organisasi yang mengembangkan kultur prestasi. Pada sistem ini, hubungan yang efektif antara kinerja individual dengan tujuan strategik organisasi sangat menentukan kualitas proses pencapaian tujuan strategik tersebut. Faktor subjektivitas penilai dalam penilaian ini jauh lebih subjektif jika dibandingkan dengan pendekatan perilaku.

4) Pendekatan komparatif (*comparative approach*)

Pendekatan ini pada dasarnya menggunakan teknik penilaian dengan membandingkan kinerja individu tertentu dengan individu lain untuk kegiatan yang sama. Kemudian disusun dalam bentuk ranking sehingga terlihat urutan kinerja dengan ranking paling tinggi sampai pada ranking paling rendah. Teknik pendekatan ini memiliki kelemahan dari penggunaan waktu yang cukup lama, karena jika ada lima karyawan yang dibandingkan maka akan menghasilkan sepuluh perbandingan.

5) Pendekatan berorientasi masa depan (*future-oriented approach*)

Pendekatan ini mengutamakan pengembangan yang mampu mencatat hasil peniaian dan mampu menginformasikan tentang keahlian dan potensi setiap karyawan. Sistim penilaian dilakukan oleh pimpinan dengan mendiskusikan semua hal yang berkaitan dengan kekuatan kemampuan karyawan dan mengambil manfaat dari kekuatan itu, penurunan kinerja dan saran untuk melakukan koreksi, penetapakan standar bagi kinerja yang akan datang berdasarkan kekuatan dan kelemahan tersebut, serta pertukaran secara timbal balik antara apa yang diharapkan pimpinan dengan apa yang diharapkan karyawan.

6) Pendekatan penilaian kinerja pertimbangan (*judgement-performance evaluation approach*)

Penilaian kinerja metode ini menilai atau mengevaluasi kinerja pekerja berdasarkan deskripsi perilaku spesifik yang menggunakan dimensi penilaian kinerja seperti kualitas dan kuantitas kerja, kerjasama karyawan, loyalitas, dan sejenisnya. Dalam melakukan penilaian terhadap kinerja, maka metode penilaian yang digunakan harus mempertimbangkan paling tidak tiga faktor, yaitu (1) strategi, (2) struktur, (3) dan kultur organisasi. Pendekatan ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, dapat meningkatkan penghargaan individu, mendorong kerjasama tim, dapat menjadikan karyawan bekerja lebih baik dan terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif. Dalam melakukan penilaian kinerja ini, strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia merupakan faktor utama yang perlu mendapat perhatian karena keduanya memiliki kaitan yang sangat erat dalam rangka untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi peningkatan yang berkesinambungan.

Pendekatan penilaian kinerja yang digunakan dalam disertasi ini adalah pendekatan penilaian kinerja pertimbangan (*judgement-performance evaluation approach*), karena dapat memberikan hasil yang maksimal untuk menilai kinerja karyawan yang diteliti. Penilaian kinerja karyawan yaitu pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku spesifik menggunakan dimensi dari Gomes (1995) yang meliputi:

1. *Quality of work,* mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.
2. *Quantity of work,* mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan.
3. *Job knowledge,* pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau factor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
4. *Cooperation,* kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
5. *Initiative,* merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai.
6. *Creativeness,* keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang muncul.
7. *Dependability,* merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia.
8. *Personal qualities*. Meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

**2.2 Kerangka Pemikiran**

Banyaknya permasalahan yang timbul di bidang transportasi akhir-akhir ini tidak lepas dari buruknya kinerja karyawan penyelenggara transportasi yang diduga kurang professional dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Pelabuhan sebagai salah satu sarana transportasi penyeberangan yang sangat penting di negara kepulauan Indonesia harus memiliki karyawan yang profesional dan dapat memenuhi kebutuhan pengguna jasa pelabuhan. Tetapi fenomena masih rendahnya kinerja karyawan pelabuhan sangat menghambat terciptanya penyelenggaraan pelabuhan yang baik dan profesional.

Kinerja karyawan pelabuhan di Indonesia yang masih rendah tercermin dari kurangnya pengawasan manajemen dalam operasional pelabuhan dikarenakan adanya praktek birokrasi pelabuhan yang panjang dan berbelit-belit serta kesannya dimainkan oleh oknum-oknum tertentu untuk menarik keuntungan pribadi (Priyambodo, 2005:35). Keluhan kurangnya perhatian petugas dari pengguna jasa, tindak lanjut dalam penanganan keluhan yang tidak direspon dengan cepat, pengetahuan petugas di lapangan yang rendah, dan rendahnya pemahaman petugas terhadap keinginan pelanggan menunjukkan kinerja karyawan yang masih rendah (Said Djamaluddin, 2002:107).

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan. Peranan departemen sumber daya manusia adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan. Pada karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Pengukuran ketepatan penempatan karyawan dapat dilakukan dengan cara mengukur kesesuaian antara persyaratan jabatan yang akan dilaksanakan dengan karakteristik individu. Cascio (1998:263) mengemukakan bahwa kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan karakteristik individu meliputi: kemampuan, minat, riwayat hidup dan dimensi kepribadian. Sedangkan Schuler (1998:276) berpendapat bahwa penempatan karyawan harus terdapat kecocokan antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara budaya perusahaan dengan minat dan kepribadian karyawan. Dengan demikian penelitian ini mengukur ketepatan penempatan karyawan dengan dimensi kemampuan, minat, riwayat hidup, kepribadian, keterampilan, pengetahuan, dan budaya kerja. Kesesuaian antara persyaratan jabatan dengan karakteristik individu dalam penelitian ini diukur dengan dimensi:

1. Keterampilan, dengan indikator kesesuaian pekerjaan saat ini dengan keterampilan kerja.
2. Kemampuan, dengan indikator kesesuaian pekerjaan saat ini dengan pendidikan dan kemampuan menyelesaikan masalah.
3. Pengetahuan, dengan indikator kesesuaian pekerjaan saat ini dengan pemahaman lingkup kerja dan luasnya pengetahuan dan wawasan.
4. Minat, dengan indikator kesesuaian pekerjaan saat ini dengan perhatian kerja dan hasrat kerja.
5. Riwayat hidup. dengan indikator kesesuaian pekerjaan saat ini dengan pengalaman dan prestasi kerja.
6. Kepribadian, dengan indikator kesesuaian pekerjaan saat ini dengan bakat dan kecerdasan.
7. Kesempatan, dengan indikator kesesuaian pekerjaan saat ini dengan terbukanya kesempatan berkembang, secara adil dan peluang promosi dengan kualifikasi karyawan.
8. Budaya kerja, dengan indikator kesesuaian pekerjaan saat ini dengan kebiasaan kerja dan nilai yang dianut karyawan.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis perusahaan pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi salah satu alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan. Menurut pendapat Marwansyah dan Mukaram (1999:13) bahwa tujuan pemberian kompensasi yaitu untuk mendapatkan karyawan yang bermutu, mempertahankan karyawan yang sudah ada, menjamin terciptanya keadilan dan keseimbangan, memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan, mengendalikan biaya, mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku, menumbuhkan saling pengertian dan membantu menciptakan efisiensi organisasi. Daalam mengukur kompensasi dalam penelitian ini menggunakan indikator: kompensasi langsung (*direct compensation*), terdiri dari gaji/upah dan komisi/bonus; dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*), yang terdiri dari jaminan sosial, kompensasi selama tidak bekerja, pesangon, jaminan kesehatan, jaminan pensiun, bantuan pelayanan karyawan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan melalui pendidikan dan latihan. Pelatihan merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat dan berat pada abad milenium ini. Berkaitan dengan hal tersebut dapat disadari bahwa pelatihan merupakan fundamental bagi pegawai.

Kegiatan pengembangan memberikan *dividen* kepada pegawai dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan karyawan akan bertambah kemampuannya dan demikian pula bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha berlanjut yang direncanakan oleh manajemen untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam mengukur dan mencapai organisatoris melalui pelatihan, pendidikan dan program pengembangan (Mondy dan Noe, 1987:270) Indikator pengembangan sumber daya manusia adalah: (1) Perencanaan dan pengembangan karir dan (2) Pendidikan dan Pelatihan.

Kualitas individu yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya menentukan profesionalisme pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Di sisi lain, karyawan yang bekerja di pelabuhan memiliki beragam tujuan, harapan, dan kebutuhan yang ingin mereka capai. Keberhasilan karyawan dalam pencapaian tujuan, harapan dan kebutuhan yang diinginkan diduga akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan dan selanjutnya diduga akan berdampak pada tingkat kinerja karyawan tersebut dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Kepuasan kerja pelabuhan diduga dipengaruhi oleh penempatan posisi yang tepat sesuai dengan keahlian karyawan, kepuasan kerja juga diduga dipengaruhi oleh kompensasi yang diterima setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya dan pengembangan pengetahuan dan kepribadian yang dilaksanakan perusahaan terhadap karyawan tersebut. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan diiduga akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Robbins (2001:76) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Pendekatan untuk mengukur kepuasan kerja karyawan adalah: Pendekatan angka nilai global tunggal (*single global rating approach*), yaitu mengukur tingkat kepuasan kerja yang dilakukan atas masing-masing aspek atau faktor pekerjaan secara utuh; dan Pendekatan skor penjumlahan (*summation score approach*), yaitu pengukuran tingkat kepuasan kerja dengan cara menjumlahkan semua skor kepuasan atas faktor-faktor pekerjaan. Sementara Luthan (2000:157) mengatakan bahwa kepuasan kerja bersumber pada: Pekerjaan itu sendiri (*intrinsic factors*); Hubungan kerja pegawai yang bersangkutan (*extrinsic factor*), dan Proses dan hasil kerja (*satisfaction on the work process and outcome*).

Kepuasan kerja adalah suatu kecenderungan atau tanggapan emosional ke arah berbagai segi tentang pekerjaan seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2001:224) Para Kepuasan kerja dapat diukur dengan *Minnesota Satisfaction Quetionaire* *(MSQ)* yang terseleksi untuk mengukur kepuasan dengan: pengakuan; kompensasi; dan pengawasan.

Kinerja merupakan catatan keluaran yang dihasilkan dari fungsi suatu kegiatan tertentu selama suatu periode tertentu (Gomez, 1995:141). Dalam penelitian ini pengukuran kinerja karyawan akan mengacu pada tipe penilaian kinerja yang mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik. Bernardin dan Russel (1998:243), Noe (2003:336), Gomez (1995:142) dan Ivancevich (2001:253) mengemukakan kriteria penilaian terhadap kinerja karyawan adalah: *Quality of work,* mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan; *Quantity of work,* mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan; *Job knowledge,* adalah pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau factor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan; *Creativeness,* yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul; *Cooperation,* adalah kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama; *Initiative,* merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai; *Dependability,* merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia; *Personal qualities,* meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

Beberapa penelitian sebelumnya memperoleh hasil bahwa pelayanan pelabuhan di Indonesia masih jauh dari memuaskan. Hal tersebut disebabkan antara lain karena kinerja karyawan yang rendah. Salah satu faktor rendahnya kinerja karyawan pelabuhan di Indonesia karena belum terpenuhinya kebutuhan karyawan sehingga kepuasan karyawan menjadi rendah. Kepuasan yang rendah diduga disebabkan oleh belum baiknya pengelolaan penempatan, kompensasi dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan mengenai pengelolaan pelabuhan, penempatan sumber daya manusia, kompensasi, pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 Perbandingan dengan Penelitian Sebelumnya

| **No.** | **Peneliti** | **Judul** | **Hasil Penelitian** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. | Priyambodo | Tinjauan Struktur Organisasi Kepelabuhanan di Indonesia Dalam Rangka Mewujudkan Efisiensi Pengelolaan Pelabuhan. (2005) | Dengan perlakuan manajemen yang tidak jelas dan tidak tegas maka mengakibatkan struktur organisasi menjadi tidak jelas dan tidak tegas pula sehingga tidak efisien. Hal ini menyebabkan praktek birokrasi pelabuhan menjadi panjang dan berbelit-belit dan kesannya bisa dimainkan oleh oknum-oknum tertentu untuk menarik keuntungan pribadi. |
| 2. | Said Djamaluddin | Mengukur Kualitas Pelayanan ASDP Berdasarkan Persepsi Pelanggan Pelabuhan Penyeberangan Bolok Kupang Nusa Tenggara Timur (2002). | Terdapat keluhan kurangnya perhatian petugas pada pengguna jasa, tindak lanjut dalam penanganan keluhan tidak direspon dengan cepat, pengetahuan petugas di lapangan yang rendah, dan rendahnya pemahaman petugas terhadap keinginan pelanggan menunjukkan kinerja karyawan yang masih rendah pada perusahaan. |
| 3. | Heri Rahyubi | Pengaruh Implementasi Kebijakan Penempatan terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia Pejabat Struktural Penyelenggara Pendidikan di Daerah (2006). | Terdapat korelasi yang signifikan antara penempatan terhadap pengembangan sumber daya manusia para pejabat struktural pengelola pendidikan se wilayah 3 Cirebon. |
| 4. | Hadi Sutrisno | Pengaruh Intensitas Diklat dan Tingkat Kinerja Pegawai terhadap Obyektifitas Penempatan Pejabat Eselon II dan III di Pemerintah Kabupaten Mojokerto (2001). | *Training intensity and employce performance as simultancoos influence to occupation objectivity.* |
| 5. | Ashidio, Tarnu | Hubungan Pendidikan, Pelatihan, Motivasi dengan Kompensasi pada Karyawan Bappeda Kabupaten Madiun (2003). | *Education level, training and motivation altogather has significant relationship with compensation and working productivity of Bapeda in the regency Madiun.* |
| 6. | Suharyatmo | Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Devisi Network PT. Telekomunikasi Indonesia.Tbk di Bandung (2002). | Terdapat pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja. Faktor ketepatan penempatan pegawai perlu diperhatikan agar kepuasan kerja dapat terpelihara atau bahkan ditingkatkan. |
| 7. | Christie Tamara | Pengaruh Pemberian Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan CV Samudra Abadi Bandung (2003). | Kompensasi langsung harus mendapat mendapat perhatian utama bagi perusahaan, mengingat jka ada perubahan pada kompensasi langsung yang dirasakan karyawan kurang memenuhi apa yang mereka harapkan, akan mengakibakan ketidakpuasan. |
| 8. | Andhika | Pengaruh Manajemen Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Indoprima Gemilang (2007). | Faktor pengembangan karir mempunyai pengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Indoprima Gemilang Surabaya. |
| 9. | Ida Martiningsih | Pengaruh Pengembangan Pegawai dalam Konteks Implementasi Online System terhadap Kepuasan Kerja Komitment dan Kinerja Pegawai pada PT. Bank Jatim di Surabaya (2003). | Pengembangan pegawai melalui pelatihan dalam konteks implementasi online system di PT Bank Jatim berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui kemanipuan pegawai adalah terbukti, dengan mediasi terjadi secara parsial, karena pelatihan secara langsung berpengaruh terhadap kemampuan pegawai dan kepuasan kerja. |
| 10. | Loveman | *Employee Satisfaction, Empleyee Performance and customer Loyalty:An Empirical Examination of Service Profit Chain in Retail Banking 1998* | Terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik dari kepuasan kerja terhadap kinerja. |
| 11. | Choo and Tan | *A Study of Relations Among Disagreement in Budgetary Performance Evaluation Style, Job-Related Tension, Job Satisfaction and Performance (1997).* | Terdapat hubungan yang positip dan signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja. (r=0,351, α=0,01)  Kepuasan kerja berpengaruh positip terhadap kinerja. |
| 12. | Ostroff | *The Realtionship Betwen Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organization Level Analysis (1992).* | Terdapat hubungan yang positip dan signifikan antara kepuasa kerja dan kinerja, dan organisasi yang karyawannya lebih terpuaskan cenderung akan lebih efektif daripada organisasi yang karyawannya kurang terpuaskan. |
| 13. | I Wayan Bagia | Pengaruh Modal Intelektual dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Daerah Kabupaten di Bali (2004). | Kepuasan kerja berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya kepuasan kerja dapat menstimulir optimasi pembentukan kinerja pegawai dalam bekerja di kantor. |

Atas dasar memperhatikan temuan hasil penelitian sebelumnya yang terfokus pada teori manajemen sumber daya manusia maupun perilaku organisasi, maka originalitas disertasi ini adalah:

1. Kepuasan dan kinerja karyawan pelabuhan di Indonesia merupakan faktor penting mengingat sarana pelabuhan sangat dibutuhkan di negara Indonesia. Penelitian-penelitian sebelumnya hanya menguji efektifitas pelabuhan dan belum berfokus pada sumber daya manusia yang berhubungan dengan kepuasan dan kinerja karyawan pelabuhan. Terdapat keluhan kurangnya perhatian petugas pada pengguna jasa, tindak lanjut dalam penanganan keluhan tidak direspon dengan cepat, pengetahuan petugas di lapangan yang rendah, dan rendahnya pemahaman petugas terhadap keinginan pelanggan menunjukkan kinerja karyawan yang masih rendah pada perusahaan (Said Djamaluddin, 2002:107).
2. Menguji pengaruh penempatan, kompensasi dan pengembangan sumber daya manusia sebagai variabel independen terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Beberapa penelitian sebelumnya hanya pada pengujian masing-masing unsur secara tersendiri. Adanya pengaruh penempatan pegawai terhadap kepuasan kerja, dimana faktor ketepatan penempatan pegawai perlu diperhatikan agar kepuasan kerja dapat terpelihara atau bahkan ditingkatkan (Suharyatmo, 2002:136). Kompensasi bagi perusahaan merupakan masalah utama dalam kepuasan kerja (Christie Tamara, 2003:137).

Berdasarkan dari keseluruhan kerangka teoritik di atas, maka dapat dirumuskan kerangka pemikiran seperti berikut sebagai berikut.

**PENEMPATAN SDM**

Keterampilan

Kemampuan

Pengetahuan

Minat

Riwayat hidup

Kepribadian

Kesempatan

Budaya kerja

Cascio (1998)

Schuler (1998)

**KOMPENSASI**

Kompensasi langsung (gaji dan komisi).

Kompensasi tidak langsung

(jaminan sosial, kompensasi selama tidak bekerja, pesangon, jaminan kesehatan, jaminan pensiun, dan bantuan pelayanan karyawan).

Werther & Davis (1996)

Benardin&Russel (1998)

Mondy (2002)

Mangkunegara (2000)

**PENGEMBANGAN SDM**

Program Pengembangan

Pendidikan dan Pelatihan

Mondy & Noe (1987)

**KEPUASAN**

**KERJA**

Pengakuan

Kompensasi

Pengawasan

*(Minnesota Satisfaction Quetionaire)* (Kreitner & Kinicki, 2001)

**KINERJA**

**KARYAWAN**

Kualitas kerja,

Kuantitas kerja,

Pengetahuan kerja,

Kreativitas,

Kerjasama,

Inisiatif,

Kemandirian

Kualitas personal.

Benardin & Russel (1998)

Noe (2003)

Gomes (1995)

Ivancevich (2001)

Gambar 2.9 Kerangka Pemikiran Pengaruh Penempatan SDM, Kompensasi dan Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Karyawan

**2.3 Hipotesis**

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

1. Ada hubungan antara penempatan dengan kompensasi, penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia, dan kompensasi dengan pengembangan sumber daya manusia pada karyawan.
2. Penempatan, kompensasi dan pengembangan sumber daya manusia baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.