BAB IV

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Penelitian ini dilaksanakan pada Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni yang dikelola oleh PT. Indonesia Ferry (Persero). Penelitian ini mengkaji pengaruh penempatan, kompensasi dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja karyawan pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni. Dalam penelitian ini dilakukan penilaian berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

Tipe penelitian ini bersifat kausalitas, yaitu penelitian yang menyatakan adanya pengaruh kausal atau sebab akibat antara variabel bebas yaitu penempatan, kompensasi dan pengembangan sumberdaya manusia, dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel terikat.

* 1. **Pelaksanaan Penempatan, Kompensasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Untuk memberikan gambaran variabel yang diteliti, pada bagian ini diberikan uraian masing-masing variabel: Penempatan, Kompensasi, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan berdasarkan skor variabel, sub variabel dan indikator untuk setiap variabel yang diteliti serta distibusi frekuensi tanggapan untuk setiap item pernyataan.

* + 1. **Pelaksanaan Penempatan Karyawan Pelabuhan Lintas Merak- Bakauheni**

Penempatan karyawan diukur dengan 16 item pernyataan yang terdiri atas 8 dimensi. Dimensi dari variabel Penempatan adalah: (1) keterampilan, (2) kemampuan, (3) pengetahuan, (4) minat, (5) riwayat hidup, (6) kepribadian, (7) kesempatan dan (8) budaya kerja. Untuk memperoleh gambaran tentang penempatan dalam pandangan karyawan, skor tanggapan responden sebagai berikut.

1. **Keterampilan**

Keterampilan karyawan diukur dengan melihat tingkat kesesuaian antara keterampilan kerja dengan pekerjaan dan tingkat kesesuaian antara pelatihan yang diberikan perusahaan dengan pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Tanggapan Responden Tentang Keterampilan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian antara keterampilan kerja dengan pekerjaan | f | 0 | 0 | 0 | 151 | 49 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 75.5% | 24.5% | 100% |
| Tingkat kesesuaian antara pelatihan yang diberikan perusahaan dengan pekerjaan  | f | 0 | 0 | 59 | 141 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 29.5% | 70.5% | 0.0% | 100% |

Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa indikator yang tercermin dalam kesesuaian antara keterampilan kerja dengan pekerjaan sebesar 75,5% responden menyatakan pendapatnya tidak sesuai dan sebesar 24,5% yang menyatakan sangat tidak sesuai. Kondisi ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di Pelabuhan Lintas Merak Bakauheni dalam merekrut tenaga karyawan banyak mengabaikan keterampilan dengan alasan secara otodidak hal tersebut dapat dipelajari. Mempelajari keterampilan baru membutuhkan latihan dan penerapan dari yang dipelajari. Menurut Mathis dan Jackson (2003:12) mengatakan bahwa untuk memperoleh keterampilan diperlukan suatu latihan secara aktif yang dapat muncul ketika peserta pelatihan mengerjakan tugas-tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya selama pelatihan. Latihan aktif harus dibangun ke dalam seluruh situasi belajar yang ada; hal ini merupakan salah satu keuntungan dari pelatihan yang dilakukan dalam situasi kerja *(on the job training).*

Sementara keterampilan dalam kesesuaian antara pelatihan yang diberikan perusahaan dengan pekerjaan hasil skoring menunjukkan bahwa sebesar 70.5% sementara 29.5% mengatakan kurang sesuai; hal ini berarti karyawan yang mendapat pelatihan dari perusahaan tidak terasa manfaatnya dalam menjalankan tugas sehari-hari. Untuk itu dalam memberikan pelatihan agar dapat efektif menurut Mathis dan Jackson (2003:13) mengatakan bahwa untuk mentransfer pelatihan *(transfer of training)* yang efektif dari ruang kelas ke dalam situasi kerja harus menentukan dua kondisi yaitu: pertama, peserta pelatihan harus mampu mengambil materi yang dipelajari dari pelatihan dan mengaplikasikannya ke dalam konteks kerja di mana mereka bekerja. Kedua, penggunaan dari materi yang dipelajari harus dipertahankan selama ia bekerja. Salah satu cara mentransfer pelatihan ke dalam pekerjaan adalah meyakinkan bahwa pelatihan sama dengan pekerjaan. Dalam situasi pelatihan, para peserta harus mampu mengalami jenis-jenis situasi yang mereka harapkan dapat terjadi dalam pekerjaan.

1. **Kemampuan**

Kemampuan karyawan diukur dengan melihat tingkat kesesuaian antara pendidikan dengan pekerjaan dan tingkat kesesuaian antara kemampuan menyelesaikan masalah pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.2 sebagai berikut.

Tabel 4.2 Tanggapan Responden Tentang Kemampuan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian antara pendidikan dengan pekerjaan  | f | 0 | 0 | 67 | 125 | 8 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 33.5% | 62.5% | 4.0% | 100% |
| Tingkat kesesuaian kemampuan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan  | f | 0 | 0 | 24 | 109 | 67 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 12.0% | 54.5% | 33.5% | 100% |

Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa indikator yang tercermin dalam kesesuaian antara pendidikan dengan pekerjaan lebih dari separuh (62,5%) menyatakan tidak sesuai dan hanya 4,0% yang menyatakan sangat tidak sesuai. Hal ini berarti bahwa di samping dalam merekrut karyawan tidak terlalu memperhatikan latar belakang pendidikan juga terjadi adanya pergeseran tugas yang satu ke tugas lainnya. Dalam mengembangkan kemampuan karyawan jenis pengembangan yang mungkin dibutuhkan oleh setiap individu menurut Mathis dan Jackson (2003:46) kemampuan dan dianggap penting untuk dikembangkan meliputi: berorientasi tindakan, keputusan yang berkualitas, nilai-nilai etis dan keterampilan teknis.

 Sementara itu, hasil skoring menunjukkan bahwa 54,5% responden menyatakan tidak sesuai kemampuan menyelesaikan masalah pekerjaan, sedangkan responden yang menyatakan kurang sesuai hanya 12,0%. Pengembangan kebutuhan menuntut pengukuran terbaru; oleh karenanya setiap karyawan dituntut untuk dapat tanggap terhadap masalah-masalah yang mungkin datang dengan berbagai kondisi. 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.

1. **Pengetahuan**

Pengetahuan karyawan diukur dengan melihat tingkat kesesuaian antara pemahaman kerja dengan pekerjaan dan tingkat kesesuaian antara pengetahuan umum/wawasan dengan pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut.

Tabel 4.3 Tanggapan Responden Tentang Pengetahuan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | f | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| % | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian antara pemahaman kerja dengan pekerjaan  | f | 4 | 0 | 0 | 170 | 26 | 200 |
|  | % | 2.0% | 0.0% | 0.0% | 85.0% | 13.0% | 100% |
| Tingkat kesesuaian antara pengetahuan umum/wawasan dengan pekerjaan  | f | 0 | 4 | 0 | 166 | 30 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 0.0% | 83.0% | 15.0% | 100% |

Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring tersebut secara mayoritas responden menyatakan sebanyak 85,0% menyatakan tidak ssuai antara pemahaan kerja dengan pekerjaan hal ini disebabkan mengingat apa yang dipelajari dan dipahami dalam pendidikan beberapa hal di lapangan tidak dapat dipelajari karena sifatnya situasional. Hanya 2,0% responden yang menyatakan sangat sesuai; responden ini biasanya mereka yang bergerak langsung dalam membawahi sebagian pekerjaan dan telah memiliki pengalaman sebelumnya.

 Sementara pengetahuan umum/wawasan dengan pekerjaan 83,0% responden yang menyatakan pendapatnya tidak sesuai, sedangkan yang sesuai hanya 2.0%. Hal ini menunjukkan bahwa dalam sistem penerimaan karyawan sering mengabaikan latar belakang pendidikan yang menganggap pekerjaan mudah dipelajari oleh siapa saja asal memiliki ketekunan. Ditegaskan Burton dalam Rosy (2001) sebagai tujuan sosial pendidikan salah satunya adalah agar peserta didik mampu berpartisipasi dalam kehidupan masyarakat baik di bidang politik, sosial, keagamaan, rekreasi maupun berkomunikasi dengan orang lain dan memahami ekspresi orang lain.

**D. Minat**

Minat karyawan diukur dengan melihat tingkat kesesuaian antara perhatian kerja dengan tuntutan pekerjaan dan Tingkat kesesuaian antara hasrat kerja dengan peningkatan pretasi. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.4 sebagai berikut.

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Tentang Minat

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian antara perhatian kerja dengan tuntutan pekerjaan  | f | 0 | 0 | 8 | 92 | 100 | 100% |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 4.0% | 46.0% | 50.0% | 200 |
| Tingkat kesesuaian antara hasrat kerja dengan peningkatan prestasi kerja | f | 0 | 0 | 23 | 140 | 37 | 100% |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 11.5% | 70.0% | 18.5% | 200 |

Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa kesesuaian antara perhatian kerja dengan tuntutan pekerjaan sebanyak 50,0% responden menjawab tidak sesuai dan tidak ada seorangpun yang menjawab sangat sesuai atau sesuai; hal ini menunjukkan bahwa efektivitas karyawan kurang dapat diperlihatkan visi yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan siapa yang harus dilayani. Pendaapat ini didukung oleh Mathis dan Jackson (2003:105) bahwa dalam perspektif sumber daya manusia harus dapat memposisikan diri sebagai mitra sebuah organisasi dengan mendemontrasikan kepada semua pihak di organisasi dan berhubungan dengan kontribusi terhadap organisasi.

 Sementara berdasarkan hasil skoring terhadap kesesuaian antara hasrat kerja dengan peningkatan prestasi kerja sebanyak 70,0% responden menyatakan tidak sesuai hal ini disebabkan latar belakang pendidikan maupun keterampilan bukan menjadikan salah satu syarat dalam penerimaan karyawan. Bahkan tidak ada seorang respondenpun yang menjawab sangat sesuai maupun sesuai. Bila karyawan yang bekerja di suatu perusahaan kurang memiliki motivasi yang jelas bisa jadi hasrat kerja mereka untuk mengejar prestasi bukan menjadi tujuan utama. Menurut Clifford T. Morgan (1991) motif adalah sesuatu yang menggerakkan atau memacu orang bertingkah laku, sedangkan motivasi adalah suatu istilah umum yang menunjukkan pada keadaan yang menggerakkan tingkah laku, tingkah laku yang digerakkan oleh keadaan ini, dan kepada tujuan akhir tingkah laku. Selanjutnya Shartle dalam Dalton E, Mc Farland (1994) motivasi merupakan dorongan atau tegangan yang menggerakkan pada suatu arah atau mencapai tujuan tertentu.

**E. Riwayat Hidup**

Riwayat hidup karyawan diukur dengan melihat tingkat kesesuaian antara pengalaman kerja dengan pekerjaan dan tingkat kesesuaian antara pretasi kerja dengan pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.5 sebagai berikut.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Tentang Riwayat Hidup

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian antara pengalaman kerja dengan pekerjaan  | f | 0 | 20 | 4 | 176 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 10.0% | 2.0% | 88.0% | 0.0% | 100% |
| Tingkat kesesuaian prestasi kerja dengan pekerjaan  | f | 0 | 0 | 58 | 142 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 29.0% | 71.0% | 0.0% | 100% |

Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa sebagian besar (88,0%) responden menyatakan pendapatnya tidak sesuai antara pengalaman kerja dengan pekerjaan bahkan tidak ada seorang respondenpun yang menyatakan sangat sesuai. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki karyawan seolah-olah kurang menjadi perhatian dalam penerimaan; dengan kata lain kurangnya memperhatikan pengalaman dengan posisi pekerjaan yang akan ditempatinya. Menurut Nana Sudjana (2000) belajar adalah proses interaktif terhadap semua situasi yang ada di sekitar individu untuk mencapai tujuan dan pengalaman dengan cara melihat, mengamati, memahami sesuatu guna mengubah tingkah laku seseorang.

 Sementara kesesuaian prestasi kerja dengan pekerjaan menghadapi persoalan yang relatif sama dengan pengalaman yaitu sebagian besar (71,0%) menyatakan tidak sesuai dan tidak ada seorangpun yang mengatakan sangat sesuai; hal ini lebih disebabkan prestasi kerja tidak dijadikan tolok ukur keberhasilan seseorang dalam berprestasi. Karyawan yang memiliki pengalaman belajar dapat memicu prestasi seseorang sebagaimana dikemukakan oleh Percival dan Ellington dalam Sudjarwo (1999) bahwa perubahan yang terjadi karena hubungan yang stabil antara stimulus yang diterima oleh organisme secara individual dengan respon yang dilakukannya baik respon terbuka maupun respon tersamar.

**F. Kepribadian**

Kepribadian karyawan diukur dengan melihat tingkat kesesuaian antara bakat dengan pekerjaan dan tingkat kesesuaian antara kesesuaian antara kecerdasan dengan tuntutan pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Tentang Kepribadian

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian antara bakat dengan pekerjaan  | f | 0 | 4 | 37 | 146 | 13 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 18.5% | 73.0% | 6.5% | 100% |
| Tingkat kesesuaian antara kecerdasan dengan tuntutan pekerjaan  | f | 0 | 4 | 79 | 104 | 13 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 39.5% | 52.0% | 6.5% | 100% |

Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa kesesuaian antara bakat dengan pekerjaan sebagian besar responden (73,0%) menyatakan tidak sesuai dan tidak ada seorang respondenpun menyatakan sangat sesuai yang dikarenakan dalam penempatan kurang memperhatikan bakat yang dimiliki karyawan dengan pekerjaan yang akan diembannya. Rendahnya produktivitas kerja bisa jadi lebih disebabkan salah satunya adalah tidak sesuainya bakat mereka yang dapat berakibat rendahnya kinerja karyawan; menurut Mathis dan Jackson (2003:77) kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, namun cenderung akan terjadi dengan memperhatikan penilaian seseorang salah satunya bakat orang itu sendiri.

 Sementara tingkat tingkat kecerdasan dengan tuntutan pekerjaan dinyatakan oleh 52,0% yang menyatakan tidak sesuai dan tidak ada seorangpun yang menyatakan sangat sesuai. Hal ini berarti bahwa seolah-olah karyawan yang cerdas kurang mendapat perhatian dari atasan yang dapat berakibat kerja kurang mengejar prestasi.

**G. Kesempatan**

Kesempatan karyawan diukur dengan melihat tingkat kesesuaian kesempatan promosi yang adil dalam pekerjaan dan kesesuaian antara peluang yang ada dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.7 sebagai berikut.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden Tentang Kesempatan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian kesempatan promosi yang adil dalam pekerjaan  | f | 0 | 4 | 79 | 97 | 20 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 39.5% | 48.5% | 10.0% | 100% |
| Tingkat kesesuaian antara peluang yang ada dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan | f | 0 | 17 | 38 | 145 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 8.5% | 19.0% | 72.5% | 0.0% | 100% |

Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa sebanyak 48,5% responden manyatakan kurang sesuai kesempatan promosi yang adil dalam pekerjaan dan tidak ada seorang respondenpun yang menyatakan sangat sesuai kesempatan promosi. Hal ini berarti dalam lingkungan kerja di Pelabuhan Lintas Merak Bakauheni kurangnya memperhatikan kesempatan promosi bagi karyawan yang memiliki prestasi yang dapat berakibat kurangnya motivasi karyawan untuk mengembangkan karirnya. Sebagaimana dalam setiap perubahn yang terjadi pada bidang sumber daya manusia akan diikuti oleh perubahan kompetisi dan kemampuan dari seseorang yang mengkonsentrasikan pada manajemen sumber daya manusia (Mathis dan Jackson, 2003:34).

 Sementara kesesuaian antara peluang yang ada dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan menunjukkan bahwa sebagian besar menyatakan kurang sesuai yaitu sebesar 72,5% dan tidak ada seorangpun yang menyatakan sesuai; hal ini berarti sejak awal telah terjadi tidak kesesuaian dalam penerimaan karyawan yang dapat berakibat kualifikasi karyawan tidak menunjukkan kesesuaian dalam menduduki jabatan. Namun masih ada yang menyatakan sesuai yaitu sebesar 8,5%.

**H. Budaya Kerja**

Kesempatan karyawan diukur dengan melihat tingkat kesesuaian antara kebiasaan kerja pegawai dengan tuntutan pekerjaan dan kesesuaian antara norma/nilai yang dianut dengan tuntutan pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.8 sebagai berikut.

Tabel 4.8 Tanggapan Responden Tentang Budaya Kerja

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian antara kebiasaan kerja pegawai dengan tuntutan pekerjaan | f | 0 | 4 | 13 | 183 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 6.5% | 91.5% | 0.0% | 100% |
| Tingkat kesesuaian antara norma/nilai yang dianut dengan tuntutan pekerjaan | f | 0 | 4 | 24 | 152 | 20 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 12.0% | 76.0% | 10.0% | 100% |

Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Hasil skoring menunjukkan bahwa hampir seluruh responden (91,5%) yang menyatakan tidak adanya kesesuaian antara kebiasaan kerja pegawai dengan tuntutan pekerjaan, namun demikian masih ada hanya 2,0% yang menyatakan sesuai antara kebiasaan kerja dengan tuntutan pekerjaan yang lebih disebabkan hanya pada karyawan-karyawan tertentu saja yang menganggap tuntutan pekerjaan.

Sementara hasil skoring tentang kesesuaian antara norma/nilai yang dianut dengan tuntutan pekerjaan sebesar 76,0% responden menyatakan tidak sesuai namun demikian masih ada sekitar 2,0% yang menyatakan sesuai. Norma yang dianut di setiap organisasi biasanya merujuk pada budaya setempat; biasanya norma akan bermanna dalam pekerjaan bila dapat diaplikasikan secara benar demi kepentingan organisasi maupun individu karyawan sendiri. Budaya merupakan faktor penting yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia yang dapat mempengaruhi nilai, keyakinan, dan tindakan-tindakan dari suatu kumpulan masyarakat (Mathis dan Jackson, 2003:125).

Dengan demikian, kesimpulan hasil skoring variabel penempatan karyawan seperti Tabel 4.9 berikut.

###### Tabel 4.9 Hasil Skor Variabel Penempatan Karyawan

| **No.** | **Dimensi** | **Jumlah****Item** | **Skor** | **Kategori** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  Keterampilan | 2 | 810 |  Rendah |
|  |  Kemampuan | 2 | 816 | Rendah |
|  |  Pengetahuan | 2 | 764 | Rendah |
|  |  Minat | 2 | 694 | Rendah |
|  |  Riwayat Hidup | 2 | 902 | Rendah |
|  |  Keribadian | 2 | 906 | Rendah |
|  |  Kesempatan | 2 | 939 | Rendah |
|  |  Budaya Kerja | 2 | 833 | Rendah |
| **Variabel Penempatan** | 16 | 6664 | Rendah |

Sumber: Data Penelitian Tabel: 4.1 - Tabel 4.8, 2008.

Masing-masing dimensi menunjukkan kategori rendah; hal ini berarti bahwa tingkat kesesuai penempatan yang dirasakan karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni masih rendah. Sebagai akibat rendahnya tingkat kesesuaian membawa konskwensi terhadap kepuasan kerja karyawan mengingat mereka titempatkan tidak mengindahkan *the right man on the right place;* dengan kata lain hanya sebagian karyawan-karyawan yang memiliki kedekatan tertentu dengan atasan dapat menempati posisi yang dianggap mampu menunjang kepemimpinan atasan, itupun belum dianggap sesuai dengan latar belakang dan pengalaman. Disadari bersama bahwa bila penempatan karyawan ditempatkan sesuai latar belakang pendidikan dan pengalaman dapat meningkatkan kepuasan karyawan itu sendiri yang akhirnya kinerjanyapun dapat ditingkatkan.

* + 1. **Pelaksanaan Kompensasi Karyawan Pelabuhan Lintas Merak- Bakauheni**

Kompensasi karyawan diukur dengan 8 item pernyataan yang terdiri atas dua sub variabel yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Hasil skoring mengenai kompensasi karyawan seperti berikut ini.

1. **Kompensasi Langsung**

Kompensasi langsung diukur dengan melihat tingkat gaji/upah dan komisi/bonus yang diterima responden. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut.

Tabel 4.10 Tanggapan Responden Tentang Kompensasi Langsung

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |
| Tingkat kecukupan gaji/upah yang diterima | f | 0 | 6 | 66 | 128 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 3.0% | 33.0% | 64.0% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |  |
| Tingkat kesesuaian komisi dan bonus yang diterima | f | 4 | 6 | 64 | 126 | 0 | 200 |
|  | % | 2.0% | 3.0% | 32.0% | 63.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SM=Sangat Mencukupi; M=Mencukupi; KM=Kurang Mencukupi; TM=Tidak Mencukupi;STM=Sangat Tidak Mencukupi

 SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut menunjukkan bahwa mayoritas berada pada skor dua dan tiga masing-masing 64,0% dan 33,0%; hal ini berarti karyawan yang bekerja di Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni menyatakan pendapatnya menerima gaji/upah masuk kategori tidak mencukupi dan kurang mencukupi. Namun demikian masih ada sekitar 3,0% menyatakan pendapatnya bahwa karyawan menerima gaji/upah yang diterimanya termasuk mencukupi karena latar belakang pendidikan relatif tinggi dengan menempati posisi jabatan maupun masa kerja mereka relatif lama.

Gaji/upah merupakan kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan yang dapat memberikan status lebih tinggi untuk karyawan dibandingkan dengan upah harian; oleh karenanya gaji tetap secara keseluruhan untuk karyawan dapat menciptakan rasa loyalitas dan komitmen terhadap organisasi yang lebih besar (Mathis dan Jackson, 2003:119). Oleh karenanya dalam pemberian gaji/upah kepada karyawan hendaknya dalam memenuhi kebutuhan dasar hidup diri dan keluarga karyawan agar dapat bekerja lebih terkonsentrasi untuk menghasilkan prestasi kerja.

Lebih lanjut dikatakan bahwa, komisi dan bonus sebagai gaji variabel harus dapat dikaitkan sebanyak mungkin dengan kinerja yang diharapkan. Hal ini sejalan yang dikatakan pula oleh Mathis dan Jackson, (2003:170) bahwa insentif menjadi sangat efektif jika karyawan melihat dengan jelas bahwa usaha ekstra mereka akan meningkatkan kinerja dan imbalan yang diinginkan; oleh karena itu karyawan cenderung menghasilkan apa yang dapat diukur untuk memastikan bahwa pemberian imbalan terkait erat dengan tujuan atau sasaran perusahaan tempat mereka bekerja. Hasil skoring menunjukkan bahwa mayoritas karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni menerima komisi dan bonus berada pada skor dua yang berarti tidak sesuai yaitu sebanyak 63,0% responden, sementara yang menyatakan sesuai sebanyak 32,0%; hal ini menunjukkan bahwa komisi dan bonus karyawan belum dirasakan secara berarti oleh sebagian karyawan padahal hal ini merupakan motivasi karyawan untuk menunjukkan semangat kerja mareka.

Dengan demikian tingkat kompensasi langsung yang diterima karyawan harus disadari bahwa penghasilan seseorang dalam bekerja berupa gaji/upah maupun insentif berupa komisi dan bonus sekurang-kurangnya harus mencukupi untuk memenuhi kebutuhan hidup minimal bagi diri beserta keluarga agar karyawan dapat memberikan perhatian sepenuhnya pada pelaksanaan pekerjaannya. Dikatakan Malayu SP. Hasibuan (2002:133) bahwa pentingnya kompensasi untuk karyawan agar dapat membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Hal tersebut dipertegas oleh Jusuf Irianto (2001:166) mengatakan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau *reward* yaitu segala sesuatu yang diberikan untuk memuaskan salah satu atau beberapa kebutuhan individu; kompensasi dapat berperan sebagai instrumen ampuh untuk perubahan dan determinan utama dalam menentukan kultur organisasi.

1. **Kompensasi Tidak Langsung**

Kompensasi tidak langsung diukur dengan melihat jaminan sosial, kompensasi selama tidak bekerja, dan pesangon bila dikeluarkan, manfaat asuransi kesehatan, jaminan pensiun dan pelayanan yang diterima karyawan dari perusahaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat Tabel 4.11 berikut.

Tabel 4.11 Tanggapan Responden Tentang Kompensasi Tidak Langsung

| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| --- | --- | --- | --- |
| **%** | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |
| Tingkat kecukupan jaminan sosial yang diperoleh karyawan | f | 0 | 6 | 90 | 104 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 3.0% | 45.0% | 52.0% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |  |
| Tingkat kesuaian kompensasi selama tidak bekerja | f | 6 | 2 | 111 | 81 | 0 | 200 |
|  | % | 3.0% | 1.0% | 55.5% | 40.5% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |  |
| Tingkat kepuasan pesangon yang diterima bila dikeluarkan dari pekerjaan | f | 0 | 6 | 160 | 30 | 4 | 200 |
|  | % | 0.0% | 3.0% | 80.0% | 15.0% | 2.0% | 100% |
|  |  | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |  |
| Tingkat kecukupan manfaat asuransi kesehatan yang diterima | f | 0 | 25 | 60 | 111 | 4 | 200 |
|  | % | 0.0% | 12.5% | 30.0% | 55.5% | 2.0% | 100% |
|  |  | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |  |
| Tingkat jaminan pensiun yang diterima karyawan | f | 0 | 12 | 161 | 27 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 6.0% | 80.5% | 13.5% | 0.0% | 100% |
| Tingkat pelayanan yang diterima karyawan dari perusahaan | f | 0 | 8 | 2 | 190 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 4.0% | 1.0% | 95.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SM=Sangat Mencukupi; M=Mencukupi; KM=Kurang Mencukupi; TM=Tidak Mencukupi; STM=Sangat Tidak Mencukupi

 SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

 SP=Sangat Puas; P=Puas; KP= Kurang Puas; TP=Tidak Puas; STP=Sangat Tidak Puas

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut menunjukkan bahwa jaminan sosial yang diperoleh karyawan mayoritas berada pada skor dua yaitu 52.0% dan 45.0% berada pada skor tiga; hal ini berarti jaminan sosial yang diterima tidak mencukupi oleh sebagian besar karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni. Dilihat dari kecukupan jaminan sosial yang diperoleh karyawan menggambarkan bahwa karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni memiliki rasa tanggung jawab terhadap para karyawan berarti perusahaan menghargai para pekerjanya untuk memelihara kontinyuitas pelaksanaan pekerjaannya. Hal ini sesuai dikatakan Hadari Nawawi (2001:337) bahwa jaminan sosial bagi organisasi/perusahaan yang memiliki serikat pekerja sebaiknya diatur dan ditetapkan melalui musyawarah, agar ikut bertanggung jawab dalam memacu pekerja sebagai anggotanya untuk bekerja sesuai tuntutan dan persyaratan organisasi/perusahaan.

Sementara kompensasi yang diterima selama tidak bekerja, baik yang disebabkan karena sakit disertai surat keterangan dokter maupun disebabkan alasan lain secara mendadak, ketidakhadiran karyawan yang dibayar tersebut tergolong mahal karena banyak jumlah waktu bekerja yang diterima karyawan diperhitungkan sebagai kompensasi tidak langsung. Hasil skoring menunjukkan bahwa 55.5% karyawan menyatakan kurang sesuai dan hanya 3.0% yang menyatakan sangat sesuai. Melihat kondisi ini untuk kompensasi selama tidak bekerja sungguh memprihatinkan bagi karyawan mengingat alasan mereka tidak bekerja boleh dikatakan berbagai alasan yang tidak bisa dilihat dari satu sisi kepentingan individu karyawan namun bisa oleh kepentingan dengan alasan kondisi kesehatan. Periode kompensasi saat tidak bekerja mencakup seperti liburan, cuti, tugas sebagai juri, cuti kematian, cuti sakit, cuti melahirkan dan lain sebagainya termasuk pembayaran pengangguran yang terkena pemutusan hubungan kerja. Sehubungan dengan itu sejalan dikatakan oleh Hadari Nawawi (2001:334) bahwa kompensasi tidak langsung akan lebih berperan dalam memotivasi karyawan apabila kompensasi yang diterima melebihi kebutuhan dasar (minimum) kehidupannya, sesuai status sosial ekonomi karyawan di lingkungan perusahaan dan di masyarakat.

Lebih lanjut, pesangon yang diterima bila dikeluarkan dari pekerjaan menunjukan bahwa 80.0% menyatakan kurang puas dan tidak ada seorangpun menyatakan sangat puas. Besarnya skor kurang puas mengindikasikan bahwa karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni lebih mewaspadi keputusan perusahaan terhadap pesangon karena bila karyawan dikeluarkan karena perampingan maupun karena mengundurkan diri pada prinsipnya dapat menimbulkan konsekuensi ekonomi yang parah terhadap seorang karyawan. Hal ini dapat diperlunak seperti dikatakan Wenther & Davis (1996: 320) yaitu melalui tunjangan-tunjangan yang disediakan perusahaan berupa uang pesangon yaitu suatu pembayaran sejumlah tertentu pada waktu keluar dari perusahaan.

Manfaat asuransi kesehatan yang diterima karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni menunjukkan bahwa 55.5% karywan menyatakan pendapatnya menerima asuransi kesehatan tidak mencukupi dan tidak ada seorang karyawanpun menyatakan pendapatnya menerima asuransi kesehatan kategori sangat cukup. Tingkat manfaat yang diterima karyawan berupa asuransi yang berhubungan dengan asuransi jiwa menjadi semakin penting untuk diperhatikan pihak manajemen pelabuhan. Demikian pula benefit pensiun kelak maupun pensiun dini tidak bisa diabaikan untuk menjamin kelangsungan kesehatan maupun jaminan karyawan. Responden sebagian besar menyatakan kurang mencukupi (80.5%) dan tidak ada seorang karyawan yang menyatakan menerima pensiun kelak sangat mencukupi. Untuk itu, karyawan lebih mempersiapkan diri dalam menghadapi pensiun kelak untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup minimal diri karyawan sendiri.

Untuk itu program keselamatan dan kesehatan kerja perlu menjadi perhatian serius perusahaan karena sifatnya yang sangat sensitif dan mudah menimbulkan persepsi sesuai kepentingan masing-masing. Oleh karena itu program tersebut merupakan kewajiban setiap perusahaan untuk melaksanakannya dengan melakukan usaha-usaha melindungi keselamatan dan kesehatan dalam melaksanakan tugas-tugas karyawan. Hal ini semakin penting perannya sesuai dikatakan oleh Hadari Nawawi (2001: 422) bahwa program keselamatan dan kesehatan kerja semakin penting perannya dalam masa pembangunan sekarang ini, karena semakin berkembangnya jenis dan spesialisasi pekerjaan dengan menyerap kemajuan teknologi baru yang meningkatkan berbagai resiko dalam bekerja.

Perusahaan yang menaruh perhatian terhadap pemeliharaan karyawan yang sehat harus bertindak lebih, tidak terbatas pada hanya memberikan kondisi kerja yang sehat namun mulai mengarahkan kesehatan karyawan dan kesejahteraannya dengan cara yang lebih intensif. Lebih lanjut, hanya karyawan yang sehatlah dapat memberikan prestasi yang terbaik kepada perusahaan yang mana dalam program kesehatan harus terintegrasi juga kegiatan pemeliharaan fisik dan mental, karena sangat besar pengaruhnya terhadap prestasi dan produktivitas dalam bekerja.

 Pada dasarnya pelayanan yang merupakan kewajiban perusahaan hendaknya dapat dirasakan karyawan, meskipun karyawan untuk jangka waktu tertentu tidak melaksanakan tugas-tugasnya dengan berbagai alasan antara lain: liburan dan atau vakansi, tidak hadir dengan pemberitahuan, meninggalkan pekerjaan karena usuran pribadi, tidak hadir karena kemalangan, maupun cuti seperti cuti tahunan, cuti hamil, cuti besar, dan lain-lain. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pelayanan tidak mencukupi atau sebesar 95.0%. kondisi ini dapat dikatakan bahwa tuntutan peningkatan harga barang-barang tidak signifikan dengan kenaikan pelayanan yang berakibat tidak mencukupinya pelayanan yang diperoleh karyawan. Pendapat tersebut didukung oleh Hadari Nawawi (2001: 346) menyatakan bahwa kompensasi ini sering tidak dirasakan sebagai ganjaran oleh karyawan, karena tidak bersifat material**/**finansial**;** untuk itulah perlu diberikan pengertian secara berkelanjutan bahwa tidak bekerja tanpa dikurangi atau diberhentikan yang pada dasarnya merupakan kompensasi tidak langsung. Bentuk kompensasi tidak langsung berupa program penyelenggaraan pelayanan seperti pelayanan pendidikan, pelayanan keuangan, penempatan tempat tinggal, dan lain sebagainya merupakan pelayanan yang diberikan tanpa didasarkan pada jasa/prestasi dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karenanya pelayanan tersebut wajib diusahakan oleh perusahan dalam rangka mewujudkan karyawan untuk memenuhi bagian kebutuhan hidupnya terhadap pendidikan anak-anak mereka, keuangan dalam mengatasi keadaan darurat khususnya maupun penempatan tempat tinggal untuk berkumpulnya keluarga.

Dengan demikian kompensasi tidak langsung merupakan penghargaan atas pengabdian mereka selama bekerja yang menjadi kewajiban perusahaan. Dari sudut pandang pengusaha menurut Mathis and Jackson (2003:203), kompensasi tidak langsung karyawan merupakan pisau bermata dua; satu sisi pengusaha berusaha mengurangi biaya, atau setidaknya menahan pertumbuhan biaya tunjangan; di sisi lainnya pengusaha menyadari bahwa untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan, berarti perusahaan harus menawarkan lebih banyak dan lebih beragamnya tunjangan.

Dengan demikian, kesimpulan hasil skoring variabel kompensasi karyawan seperti Tabel 4.12 berikut.

###### Tabel 4.12 Skor Dimensi Variabel Kompensasi

| **No.** |  **Dimensi** | **Jumlah** **Item** | **Skor** | **Kategori** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. |  Kompensasi langsung | 2 | 966 | Rendah |
| 2. |  Kompensasi tidak langsung | 6 | 3112 | Rendah |
| **Variabel Kompensasi** | 8 | 4078 | Rendah |

Sumber: data penelitian, 2008

 Berdasarkan hasil sekoring variabel kompensasi; kompensasi langsung maupun kompensasi tidak langsung menunjukkan kategori rendah; hal ini berarti bahwa karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni kompensasi yang diterimanya masuk katerori rendah. Kompensasi sebagai penghargaan karyawan atas pelaksanaan pekerjaan yang dilakukannya untuk kepentingan bisnis organisasi/perusahaan yang mengangkatnnya merupakan kewajiban dalam pemberian yang layak dan adil. Dalam prakteknya jenis kompensasi tidak sekedar berbentuk gaji/upah yang bersifat financial, tetapi masih banyak bentuk lainnya. Sehubungan dengan hal tersebut, bila karyawan menerima kompensasi yang rendah dapat mengakibatkan kepuasan kerja karyawan rendah dan akhirnya kinerja karyawanpun rendah.

* + 1. **Pelaksanaan Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawandiukur dengan 24 item pernyataan. Hasil Skoring mengenai program pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut.

**A. Program Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan**

Tanggapan responden tentang program pengembangan sumber daya manusia karyawan nampak seperti Tabel 4.13 berikut.

Tabel 4.13 Tanggapan Responden Tentang Program Pengembangan SDM

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **F** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |
| Tingkat intensitas pengembangan karir karyawan | F | 42 | 34 | 45 | 69 | 10 | 200 |
|   | % | 21.0% | 17.0% | 22.5% | 34.5% | 5.0% | 100% |
|  |  | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan promosi jabatan | F | 14 | 51 | 45 | 90 | 0 | 200 |
|   | % | 7.0% | 25.5% | 22.5% | 45.0% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |  |
| Tingkat kesesuaian mutasi jabatan | F | 0 | 32 | 54 | 104 | 10 | 200 |
|   | % | 0.0% | 16.0% | 27.0% | 52.0% | 5.0% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas demosi jabatan | F | 0 | 4 | 122 | 74 | 0 | 200 |
|   | % | 0.0% | 2.0% | 61.0% | 37.0% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SJ** | **J** | **KJ** | **TJ** | **STJ** |  |
| Tingkat kejelasan informasi ketenaga kerjaan | F | 0 | 29 | 88 | 83 | 0 | 200 |
|   | % | 0.0% | 14.5% | 44.0% | 41.5% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan penilaian untuk penjenjangan karir | f | 0 | 51 | 75 | 74 | 0 | 200 |
|   | % | 0.0% | 25.5% | 37.5% | 37.0% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan pencapaian karir | f | 0 | 0 | 69 | 124 | **7** | 200 |
|   | % | 0.0% | 0.0% | 34.5% | 62.0% | 3.5% | 100% |

Keterangan: SL=Selalu; SR=Sering; KD=Kadang-kadang; JR=Jarang; TP=Tidak Pernah

 SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB= Sangat Tidak

 SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

 SJ=Sangat Jelas; J=Jelas; KJ=Kurang Jelas; TJ=Tidak Jelas; STJ=Sangat Tidak Jelas

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa intensitas promosi jabatan karyawan 34,5% menyatakan jarang mendapatkan promosi jabatan; namun demikian masih ada 21,0% yang menyatakan selalu mendapatkan kesempatan dalam promosi jabatan promosi jabatan; hal ini lebih disebabkan keterbatasan kesempatan karyawan yang layak dalam memberikan peluang menduduki suatu jabatan tertentu yang lebih disebabkan latar belakang pendidikan. Pengembangan karir dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melampaoi apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan (Mathis and Jackson, 2003: 44).

 Sementara itu, responden menyatakan tidak mendapat promosi jabatan sebesar 45,0% dan hanya 7,0% yang memperoleh kesempatan dalam promosi jabatan. Fakta ini menunjukkan bahwa kesempatan-kesempatan yang diperoleh karyawan sangat terbatas dan yang memungkinkan untuk dapat mengembangkan karir karyawan. Suatu karir baru adalah sesuatu di mana individu bukan organisasi mengatur mengembangkan dirinya sendiri (Mathis and Jackson, 2003: 44). Hasil skoring menunjukkan bahwa mutasi jabatan sebanyak 52,0% yang menyatakan jarang, sementara hanya 16,0% yang menyatakan sering; hal ini menunjukkan bahwa setiap mutasi diperlukan orang yang betul-betul diperlukan atau memiliki masalah tertentu dalam suatu pekerjaan.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa demosi jabatan dinyatakan oleh sebagian besar (61,0%) dan hanya sekitar 4,0% yang menyatakan jarang. Ini menunjukkan bahwa demosi jabatan dilakukan sesuai kebutuhan dalam suatu tempat tertentu. Selanjutnya informasi ketenagakerjaan 44,0% responden menyatakan bahwa kurang jelas terhadap informasi tenaga kerja, namun demikian hanya 14,5% yang menyatakan jelas; hal ini menunjukkan bahwa informasi semacam ini lebih diperuntukkan untuk membatasi calon tenaga kerja yang akan ikut seleksi. Sejumlah perusahaan merasa bahwa biaya untuk merekrut tenaga kerja baru memerlukan biaya yang cukup banyak, sementara pelamar sangat banyak dan itu sering dialaminya. Untuk itu tenaga kerja paruh waktu menjadi tren untuk mengurangi biaya yang besar tersebut (Mathis and Jackson, 2003: 277).

 Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa penilaian untuk penjenjangan karir dinyatakan oleh responden sebanyak 37,5% kurang baik dan tidak ada seorangpun yang menyatakan sangat baik. Ini menunjukkan bahwa masih diperlukan pembenahan dalam sistem penilaian penjejangan karir. Sedangkan karir yang dapat dicapai oleh karyawan sebanyak 62,0% yang menyatakan tidak baik; ini berarti kesempatan karir yang diinginkan karyawan sangat terbatas bahkan 3,5% responden menyatakan sangat tidak baik. Bagi mereka yang tidak pindah-pindah pekerjaan bias jadi menghadapi persoalan yang berbeda yaitu karir yang mandeg (Mathis and Jackson, 2003: 67)

**B. Pendidikan dan Latihan**

 Pengembangan sumber daya manusia karyawan melalui pendidikan dan pelatihan dapat digambarkan pada Tabel 4.14 sebagai berikut.

Tabel 4.14 Tanggapan Responden Tentang Pendidikan dan Pelatihan

| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| --- | --- | --- | --- |
| **%** | **SB** | **S** | **KB** | **TB** | **STB** |
| Tingkat kebaikan pendidikan/pelatihan yang berkesinambungan | f | 0 | 0 | 53 | 140 | 7 | 200 |
|   | % | 0.0% | 0.0% | 26.5% | 70.0% | 3.5% | 100% |
|  |  | **SB** | **S** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan analisis kebutuhan pelatihan | f | 0 | 0 | 39 | 154 | 7 | 200 |
|   | % | 0.0% | 0.0% | 19.5% | 77.0% | 3.5% | 100% |
|  |  | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |  |
| Tingkat kesesuaian pendidikan dan pelatihan | f | 0 | 4 | 0 | 196 | 0 | 200 |
|   | % | 0.0% | 2.0% | 0.0% | 98.0% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas evaluasi terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan | f | 23 | 27 | 56 | 70 | 24 | 200 |
|   | % | 11.5% | 13.5% | 28.0% | 35.0% | 12.0% | 100% |
|  |  | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |  |
| Tingkat keperluan karyawan dalam keterampilan teknis | f | 0 | 0 | 0 | 189 | 11 | 200 |
|   | % | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 94.5% | 5.5% | 100% |
|  |  | **SP** | **P** | **TP** | **KP** | **STP** |  |
| Tingkat keperluan sarana penunjang | f | 0 | 4 | 23 | 152 | 21 | 200 |
|   | % | 0.0% | 2.0% | 11.5% | 76.0% | 10.5% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas motivasi atasan terhadap pengembangan karyawan | f | 32 | 23 | 21 | 93 | 31 | 200 |
|   | % | 16.0% | 11.5% | 10.5% | 46.5% | 15.5% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas diskusi untuk topik penting | f | 27 | 46 | 34 | 86 | 7 | 200 |
|   | % | 13.5% | 23.0% | 17.0% | 43.0% | 3.5% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas kerjasama dg instansi lain | f | 14 | 14 | 55 | 77 | 40 | 200 |
|   | % | 7.0% | 7.0% | 27.5% | 38.5% | 20.0% | 100% |
|  |  | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan kompetensi personil pelaksana pelatihan | f | 0 | 0 | 4 | 186 | 10 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 2.0% | 93.0% | 5.0% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas seleksi/evaluasi terhadap pelaksana pelatihan | f | 31 | 14 | 28 | 79 | 48 | 200 |
|   | % | 15.5% | 7.0% | 14.0% | 39.5% | 24.0% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas pelaksanaan pelatihan sesuai rencana | f | 4 | 44 | 55 | 63 | 34 | 200 |
|   | % | 2.0% | 22.0% | 27.5% | 31.5% | 17.0% | 100% |
|  |  | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan pendidikan dan pelatihan terjadwal | f | 0 | 4 | 53 | 143 | 0 | 200 |
|   | % | 0.0% | 2.0% | 26.5% | 71.5% | 0.0% | 100% |
|  |  | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan data base dokumentasi materi pelatihan | f | 0 | 0 | 58 | 132 | 10 | 200 |
|   | % | 0.0% | 0.0% | 29.0% | 66.0% | 5.0% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas hasil pelatihan untuk perbaikan perusahaan | f | 0 | 0 | 113 | 66 | 21 | 200 |
|   | % | 0.0% | 0.0% | 56.5% | 33.0% | 10.5% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
|  Tingkat intensitas metode pelatihan yang dapat diaplikasikan | f | 0 | 4 | 85 | 76 | 35 | 200 |
|   | % | 0.0% | 2.0% | 42.5% | 38.0% | 17.5% | 100% |
|  |  | **SL** | **SR** | **KD** | **JR** | **TP** |  |
| Tingkat intensitas metode pelatihan membantu pekerjaan | f | 0 | 4 | 82 | 46 | 68 |  |
|   | % | 0.0% | 2.0% | 41.0% | 23.0% | 34.0% | 100% |

Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB= Sangat Tidak Baik

 SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai;STS=Sangat Tidak Sesuai

 SL=Selalu; SR=Sering; KD=Kadang-kadang; JR=Jarang; TP=Tidak Pernah

 SP=Sangat Perlu; P=Perlu; TP=Tidak Perlu; KP=Kurang Perlu; STP=Sangat Tidak Perlu

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan skoring pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan menunjukkan bahwa sebagian besar (70,0%) menyatakan tidak baik, bahkan sangat tidak baik dinyatakan oleh 3,5% responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni kurang memiliki kesempatan dalam hal mengembangkan dirinya sendiri demi perusahaan. Untuk mentransfer ilmu pengetahuan dan keterampilan diperlukan pendidikan dan pelatihan yang memadai sesuai tugas masing-masing karyawan. Salah satu cara mentransfer pelatihan ke dalam pekerjaan adalah meyakinkan bahwa pelatihan sama dengan pekerjaan (Mathis and Jackson, 2003: 13).

Dalam pada itu, analisis kebutuhan pelatihan menjadi perhatian serius bagi setiap perusahaan. Hasil scoring menunjukkan bahwa 77,0% responden menyatakan tidak baik dalam menganalisi kebutuhan pelatihan bahkan 3,5% menyatakan sangat tidak baik. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni sangat lemah dalam menganalisis kebutuhan pelatihan yang berakibat terlabatnya memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pelayanan yang superior. Bahkan bila dilihat dari kesesuaian pendidikan dan pelatihan; dinyatakan oleh 98,0% tidak sesuai namun masih ada hanya 4,0% yang sesuai.

Dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan mempunyai sebaran yang hampir merata; yaitu 35,0% menyatakan tidak perlu dan 3,5% yang menyatakan sangat perlu. Ini menunjukkan bahwa kesadaran memang telah tercipta namun keperluan masih menjadi keperluan langka; artinya perlu atau tidak biasa saja. Sementara itu tingkat keperluan karyawan dalam pendidikan dan pelatihan dinyatakan oleh sebagian besar karyawan yaitu 94,5% yang menganggap tidak perlu bahkan sangat tidak perlu dinyatakan oleh 5,5%; ini menunjukkan bahwa kegiatan seperti itu masih dianggap tidak terlalu mendesar untuk dilakukan sehingga menganggap tidak perlu.

Hasil skoring terhadap sarana penunjang menunjukkan bahwa sebagian besar responden (76,0%) menyatakan jarang tersedia, bahkan hanya 2,0% yang menyatakan perlu. Hal ini membuktikan bahwa karyawan sangat tidak memerlukan pengembangan diri baik melalui pendidikan maupun pelatihan. Lebih lanjut skoring mengenai motivasi atasan terhadap pengembangan karyawan 46,5 menyatakan jarang atasan memotivsi bawahan, namun masih ada sekitar 16,5% perlu memberikan otivasi terhadap bawahan.

Diskusi untuk topik yang dianggap penting menunjukkan bahwa hasil skoring 43,5% responden menjawab tidak perlu, namun masih ada sekitar 13,5% yang menyatakan selalu diskusi topic-topik penting karena diperlukan untuk menambah wawasan dalam mencapai prestasi kerja. Sementara kerja sama dengan instansi lain menunjukkan bahwa 38,5% menyatakan tidak baik bekerja dengan instansi lain namun hanya 7,0% yang menyatakan sangat baik yang lebih disebabkan untuk menjalin kerjasama yang berkesinambungan.

Hasil skoring kompetensi personil pelaksana pelatihan menunjukkan bahwa 93,0% menyatakan jarang, sementara 5,0% menyatakan tidak pernah dalam kompetensi personil pelaksana pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi pelatihan yang dinyatakan oleh sebagian besar responden menuntut adanya perbaikan kompetensi lebih lanjut. Seleksi/evaluasi terhadap pelaksana pelatihan sesungguhnya merupakan hal yang menjadi perhatian; hasil skoring menunjukkan bahwa 39,5% menunjukkan bahwa jarang dilakukan evaluasi terhadap pelaksana pelatihan dan hanya 15,5% yang menyatakan selalu karena hal ini memungkinkan pengembangan pelatihan yang berkesinambungan.

Hasil skoring pelaksanaan pelatihan sesuai rencana menujukkan bahwa responden menyatakan sebesar 31,5% tidak baik, sementara hanya 2,0% yang menyatakan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa hanya sebagian kecil saja yang baru memahami pelaksana pelatihan yang sesuai. Dalam jadwal pelatihan memungkinkan peserta untuk mengatur waktu yang ditentukan sebelumnya. Hasil skoring menunjukkan bahwa 71,5% yang menyatakan tidak baik karena pengaturan jadwal sering dialami karyawan yang berbenturan dengan jadwal tugas sehari-hari.

Hasil skoring data base dokumentasi materi pelatihan dinyatakan oleh sebagian besar karyawan yaitu sebesar 66,0% menyatakan tidak baik dan bahkan 29,0% kurang baik. Fakta ini menunjukkan bahwa dalam mendokumentasikan materi pelatihan masih dianggap sesuatu yang tidak begitu penting. Hasil pelatihan untuk perbaikan perusahaan berdasarkan scoring menunjukkan bahwa sebesar 56,5% kadang-kadang dilakukan perbaikan dan jarang sebesar 33,0%. Ini berarti perbaikan untuk menuju kesempurnaan berikutnya belum menjadi komitmen bersama secara berlanjut.

Metode pelatihan yang dapat diaplikasikan dinyatakan oleh responden sebanyak 42,5% kadang-kadang, sementara 2,0% sering melakukan metode pelatihan yang dapat diaplikasikan. Metode yang sesuai menjadi kebutuhan untuk mudahnya pemahaman kegiatan oleh peserta. Selanjutnya dalam metode pelatihan membantu pekerjaan dinyatakan oleh 41,0% kadang-kadang dilakukan dan 23,0% jarang membantu pekerjaan. Ini menunjukkan bahwa metode pelatihan selama ini belum merasakan manfaat yang benar-benar membantu pekerjaan.

Dengan demikian, hasil skoring variabel pengembangan sumber daya manusia seperti Tabel 4.15 berikut.

###### Tabel 4.15 Skor Dimensi Variabel Pengembangan Sumber Daya Manusia

| **Dimensi** | **Jumlah****Item** | **Skor** | **Kategori** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  Perencanaan dan pengembangan karir | 7 | 3841 | Cukup  |
|  |  Pendidikan dan pelatihan | 17 | 7954 | Rendah |
| **Variabel Pengembangan SDM** | 24 | 11795 | Rendah |

Sumber: Data Penelitian 2008, diolah.

Berdasarkan hasil sekoring variabel pengembangan sumber daya manusia dimensi perencanaan dan pengembangan karir menunjukkan kategori cukup sementara pendidikan dan pelatihan menunjukkan kategori rendah; jadi secara rata-rata masuk kategori rendah. Hal ini berarti bahwa karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni masih diperlukan adanya kesadaran dan pemahaman para karyawan bahwa setiap pekerjaan/jabatan dipelukan kesempatan untuk maju dan berkembang. Kesadaran dan pemahaman tersebut harus diwujudkan melalui kesediaan untuk mempelajari keterampilan baru yang dapat dilakukan dengan berbagai cara yang salah satu di antaranya dapat dilakukan dengan pengikuti pendidikan dan pelatihan pada berbagai lembaga yang menyelenggarakannya.

* + 1. **Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak- Bakauheni**

Kepuasan Kerja Karyawan diukur dengan 19 item pernyataan. Hasil Skoring mengenai kepuasan kerja sebagai berikut.

**A. Status Sosial**

 Status Sosial diukur dengan melihat tingkat kepuasan untuk mendapatkan status sosial di lingkungan kerja dari perusahaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.16 sebagai berikut.

Tabel 4.16 Tanggapan Responden Tentang Status Sosial

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |
| Tingkat kepuasan mendapatkan status sosial di lingkungan kerja | f | 0 | 0 | 37 | 141 | 22 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 18.5% | 70.5% | 11.0% | 100% |

 Keterangan: SP=Sangat Puas; P=Puas; KP=Kurang Puas; TP=Tidak Puas; STP=Sangat Tidak Puas

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Hasil skoring menunjukkan bahwa sebagian besar (70,0%) responden menyatakan tidak puas mendapatkan status sosial di lingkungan kerja, sementara yang menyatakan kurang puas sebesar 18,5%; hal ini berarti karyawan yang bekerja di pelabuhan lintas Merak-Bakauheni memiliki status social yang menganggap kurang puas, menurut teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) bahwa kepuasan kerja pegawai bukan tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya. Jadi pegawai akan merasa puas apabila pekerjaan yang dikerjakannya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan (Anwar Prabu Mangkunegara, 2000:73).

**B. Hubungan dengan Atasan**

Hubungan dengan atasan diukur mengenai tingkat kepuasan diperlakukan oleh atasan dari perusahaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.17 sebagai berikut.

Tabel 4.17 Tanggapan Responden Tentang Hubungan dengan Atasan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |
| Tingkat kepuasan diperlakukan oleh atasan | f | 0 | 4 | 49 | 125 | 22 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 24.5% | 62.5% | 11.0% | 100% |

Keterangan: SP=Sangat Puas; P=Puas; KP=Kurang Puas; TP=Tidak Puas; STP=Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring secara mayoritas responden menyatakan tidak puas terhadap hubungan dengan atasan yaitu sebanyak 62,5% dan hanya 2,0% yang menyatakan puas. Hal ini menunjukkan bahwa antara karyawan dengan bawahan menganggap bahwa Nampak adanya perbedaan perlakuan dalam memandang bawahan yang bertujuan untuk mempertahankan kewibawaan atasan. Kualitas hubungan interpersonal diantara rekan sekerja; dengan atasan; dan dengan bawahan (*quality interpersonal relations among peer; with superiors; and subordinat*), merupakan bagian yang tidak terpisahkan untuk membina hubungan yang baik dengan atasan; hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menyebabkan timbulnya ketidak-puasan dan absensi karyawan, bahkan dapat menyebabkan banyak karyawan yang keluar. Faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja bawahan dapat ditingkatkan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:109).

**C. Supervisi Teknis Atasan**

Hubungan supervisi teknis atasan dengan atasan diukur mengenai tingkat kepuasan atasan membuat keputusan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.18 sebagai berikut.

Tabel 4.18 Tanggapan Responden Tentang Supervisi Teknis Atasan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |
| Tingkat kepuasan atasan membuat keputusan  | f | 0 | 4 | 67 | 129 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 33.5% | 64.5% | 0.0% | 100% |

Keterangan: SP=Sangat Puas; P=Puas; KP=Kurang Puas; TP=Tidak Puas; STP=Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa sebanyak 64,5% responden yang menyatakan tidak puas terhadap atasan dan hanya 2,0% yang menyatakan puas. Hal ini berarti karyawan yang telah memiliki komitmen untuk mengabdikan diri dan tenaganya kepada perusahaan menginginkan motivasi dari atasan untuk bias berkembang dan dapat adil dalam memajukan perusahaan. Sebagaimana *motivational* *factors* (faktor pemotivasian) disebut pula *satisfaction, motivator, job content*, dan *intrinsic factors*. *Motivational factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:109).

**D. Nilai-nilai Moral**

Nilai-nilai moral diukur mengenai tingkat memiliki dalam melakukan pekerjaan dengan hati nurani. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.19 sebagai berikut.

Tabel 4.19 Tanggapan Responden Tentang Nilai-nilai Moral

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |
| Tingkat memiliki hati nurani dalam melakukan pekerjaan  | f | 0 | 7 | 37 | 116 | 40 | 200 |
|  | % | 0.0% | 3.5% | 18.5% | 58.0% | 20.0% | 100% |

Keterangan: SM=Sangat Memiliki; M=Memiliki; KM=Kurang Memiliki; TM=Kurang Memiliki; STM=Sangat Tidak Memiliki

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Bedasarkan hasil skoring, separuh lebih (58,0%) responden menjawab merasakan tidak memiliki harti nurani dalam melakukan pekerjaan, sementara hanya 3,5% yang merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan dengan ketulusan. Hal ini berarti masih banyak karyawan yang bekerja tidak secara tulus walaupun pekerjaan itu tanggung jawabnya. Sebagai karyawan, tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan perusahaan wajib dikerjakan dengan penuh tanggung jawab yang memerlukan factor motivasi. Hodgetts and Luthans (1994:396) mengatakan bahwa *motivational factors* ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, yang meliputi: prestasi (*achievement*), penghargaan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan atau promosi (*advancement*), kemungkinan perkembangan (*the possibility of growth*), dan pekerjaan itu sendiri (*the work itself).*

**E. Keamanan**

Keamanan diukur mengenai tingkat kepuasan dalam keamanan bekerja di perusahaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.20 sebagai berikut.

Tabel 4.20 Tanggapan Responden Tentang Keamanan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |
| Tingkat kepuasan dalam keamanan bekerja di perusahaan  | f | 0 | 4 | 0 | 140 | 56 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 0.0% | 70.0% | 28.0% | 100% |

Keterangan: SP=Sangat Puas; P=Puas; KP=Kurang Puas; TP=Tidak Puas; STP=Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa sebagian besar (70,0%) menyatakan bahwa responden tidak puas terhadap keamanan bekerja di perusahaan. Sebagai karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dengan kondisi lalu lalangnya arus barang dan jasa memiliki berbagai masalah yang dapat timbul sewaktu-waktu yang berakibat keamanan menjadi perhatian yang serius. Secara umum, keamanan merujuk pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang. Sebagaimana dikatakan Mathis and Jackson (2003: 145) bahwa keamanan berujuan untuk melindungi para karyawan ketika sedang bekerja atau melaksanakan penugasan pekerjaan.

**F. Pelayanan Sosial**

Pelayanan sosial diukur mengenai tingkat memiliki dalam melakukan pekerjaan yang berguna bagi orang lain. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.21 sebagai berikut.

Tabel 4.21 Tanggapan Responden Tentang Pelayanan Sosial

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |
| Tingkat memiliki dalam melakukan pekerjaan yang berguna bagi orang lain | f | 4 | 0 | 0 | 160 | 36 | 200 |
|  | % | 2.0% | 0.0% | 0.0% | 80.0% | 18.0% | 100% |

 Keterangan: SM=Sangat Memiliki; M=Memiliki; KM=Kurang Memiliki; TM=Kurang Memiliki; STM=Sangat Tidak Memiliki

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa pelayanan sosial sebagian besar (80,0% responden menyatakan bahwa tidak puas terhadap melakukan pekerjaan yang berguna bagi orang lain. Hanya 2,0% yang menyatakan bahwa responden puas. Hal ini berarti masih kurangnya rasa memiliki dalam melakukan pekerjaan yang dapat bermanfaat kepada orang lain. Oleh karena itu, sistem pelayanan social mempengaruhi banyak individu dan pemerintah yang menjalankannya, program ini menjadi sinsetif seperti dikatakan Mathis and Jackson (2003: 214).

**G. Kompensasi**

Kompensasi diukur mengenai tingkat kesesuaian antara gaji dengan tugas dan tanggung jawab Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.22 sebagai berikut.

Tabel 4.22 Tanggapan Responden Tentang Kompensasi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian antara gaji dengan tugas dan tanggung jawab | f | 0 | 13 | 54 | 133 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 6.5% | 27.0% | 66.5% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Hasil skoring menunjukkan bahwa 66,6% responden yang menyatakan tidak sesuai dalam menerima gaji dibandingkan dengan tugas dan tanggung jawab yang dipikulnya. Namun demikian masih ada sekitar 6,5% yang menyatakan sesuai; hal ini menunjukkan bahwa tuntutan pemenuhan kebutuhan keluarga semakin meningkat yang diiringi oleh kenaikan harga barang-barang khususnya sembilan bahan pokok yang semakin tidak terkendali. Dikatakan Malayu SP. Hasibuan (2002:133) bahwa pentingnya kompensasi untuk karyawan agar dapat membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Dipertegas Jusuf Irianto (2001:166) bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau *reward* yaitu segala sesuatu yang diberikan untuk memuaskan salah satu atau beberapa kebutuhan individu; kompensasi dapat berperan sebagai instrumen ampuh untuk perubahan dan determinan utama dalam menentukan kultur organisasi.

**H. Kebijakan Perusahaan dan Penerapan**

Kebijakan perusahaan dan penerapannya diukur mengenai tingkat kepuasan dalam kebijakan/peraturan perusahaan dan penerapannya yang adil bagi setiap pegawai. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.23 sebagai berikut.

 Tabel 4.23 Tanggapan Responden Tentang Kebijakan Perusahaan dan Penerapan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |
| Tingkat kepuasan dalam kebijakan/peraturan perusahaan dan penerapannya yang adil bagi setiap pegawai | f | 0 | 11 | 91 | 98 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 5.5% | 45.5% | 49.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SP=Sangat Puas; P=Puas; KP=Kurang Puas; TP=Tidak Puas; STP=Sangat Tidak Puas

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring menunjukkan bahwa 49,0% responden yang menyatakan bahwa tidak puas dalam kebijakan perusahaan dan penerapannya, namun masih ada sebesar 5.5% yang menyatakn puas. Fakta ini menunjukkan bahwa kebijakan harus mengandung makna yang dapat dirasakan bermanfaat bagi sebagian besar atau seluruh karyawan. Menurut Mathis and Jackson (2003:308) kebijakan/peraturan merupakan panduan spesifik yang mengatur dan membatasi prilaku individu; sifatnya sama dengan prosedur dimana mereka mengatur tindakan dan umumnya tidak ada perkecualian di dalam penerapannya.

**I. Kondisi Kerja**

Kondisi kerja diukur mengenai tingkat kepuasan kondisi kerja dan sarana kerja yang memadai. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.24 sebagai berikut.

Tabel 4.24 Tanggapan Responden Tentang Kondisi Kerja

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |
| Tingkat kepuasan kondisi kerja dan sarana kerja yang memadai | f | 0 | 14 | 44 | 142 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 7.0% | 22.0% | 71.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SP=Sangat Puas; P=Puas; KP=Kurang Puas; TP=Tidak Puas; STP=Sangat Tidak Puas

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Hasil skoring menunjukkan bahwa 71,0% responden menyatakan tidak puas dengan kondisi kerja yang dihadapi di perusahaan. Hanya 7,0% yang menyatakan puas; sementara tidak ada seorangpun responden yang menyatakan sangat puas. Hal ini menunjukkan bahwa masih diperlukan perbaikan atau pembenahan terhadap kondisi kerja demi keselamatan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Manajemen keselamatan kerja yang efektif menuntut adanya komitmen perusahaan terhadap kondisi kerja yang aman (Mathis and Jackson (2003: 258).

**J. Hubungan dengan Rekan Kerja**

Hubungan dengan rekan kerja diukur mengenai tingkat kebaikan saling bekerjasama di antara rekan kerja. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.25 sebagai berikut.

Tabel 4.25 Tanggapan Responden Tentang Hubungan dengan Rekan Kerja

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
|  | **%** | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan saling bekerja sama diantara rekan kerja | f | 4 | 0 | 43 | 146 | 7 | 200 |
|  | % | 2.0% | 0.0% | 21.5% | 73.0% | 3.5% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB=Sangat Tidak Baik

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa 73,0% responden menyatakan bahwa tidak baik dalam hubungannya dengan rekan kerja dan hanya 2,0% yang menyatakan sangat baik hubungannya dengan rekan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sering terjadi kecemburuan dalam setiap kemajuan yang diperoleh rekan kerja sekalipun itu hanya kemajuan keci, namun mereka tidak mau berusaha sendiri dengan berbagai alasan klasik. Faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan hubungan sesama bekerja dapat ditingkatkan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002: 110).

**K. Aktivitas**

Aktivitas diukur mengenai tingkat kesibukan rasa senang atas pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.26 sebagai berikut.

Tabel 4.26 Tanggapan Responden Tentang Aktivitas

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesibukan rasa senang atas pekerjaan | f | 0 | 0 | 44 | 156 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 22.0% | 78.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SS=Sangat Sibuk; S=Sibuk; KS=Kurang Sibuk; TS=Tidak Sibuk; STS=Sangat Tidak Sibuk

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Hasil skoring menunjukkan bahwa sebagian besar (78,0%) responden menyatakan bahwa tidak sibuk dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari. Tidak ada seorang respondenpun yang menyatakan sangat sibuk maupun sibuk, hal ini berarti dalam menjalankan tugasnya responden dapat menjalankannya dengan rasa senang hati atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

**J. Kemandirian**

Kemandirian diukur mengenai tingkat kebaikan yang dapat bekerja sendiri. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.27 sebagai berikut.

Tabel 4.27 Tanggapan Responden Tentang Kemandirian

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |
| Tingkat kebaikan dapat bekerja mandiri | f | 0 | 0 | 73 | 127 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 36.5% | 63.5% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB=Sangat Tidak Baik

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Hasil skoring menunjukkan bahwa 63,5% responden menyatakan bahwa tidak baik dalam kemandiria karyawan dan 36,6% menyatakan kurang baik; sisanya tidak ada seorangpun yang menyatakan sangat baik, baik maupun sangat tidak baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang memerlukan kerjasama sebagaimana yang diidamkan dalam suatu tim kerja pada tanggung jawab masing-masing. Hal ini sesuai pernyataan McClelland dalam Bergenhenegouwen (1997:57) bahwa seseorang harus memiliki karakteristik pribadi yang sangat mendasar, yang berperan terhadap faktor-faktor yang akan berpengaruh pada sukses atau tidaknya suatu pekerjaan pada situasi tertentu.

**K. Keragaman Pekerjaan**

Keragaman pekerjaan diukur mengenai tingkat kebaikan dalam melakukan pekerjaan yang beragam. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.28 sebagai berikut.

Tabel 4.28 Tanggapan Responden Tentang Keragaman Pekerjaan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
|  | **%** | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |  |
| Tingkat kebaikan dalam melakukan pekerjaan yang beragam | f | 0 | 0 | 59 | 137 | 4 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 29.5% | 68.5% | 2.0% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB=Sangat Tidak Baik

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa lebih dari separuh (68,5%) responden yang menyatakan tidak baik dalam melakukan pekerjaan yang beragam dan tidak ada seorang respondenpun yang menyatakan sangat baik maupun baik. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi karyawan umumnya memiliki pekerjaan yang beragam dan sering mengalami rotasi.

**L. Kewenangan**

Kewenangan diukur mengenai tingkat kebaikan dalam kewenangan yang diberikan perusahaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.29 sebagai berikut.

Tabel 4.29 Tanggapan Responden Tentang Kewenangan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| % | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |
| Tingkat kebaikan dalam kewenangan yang diberikan perusahaan | f | 0 | 0 | 43 | 157 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 21.5% | 78.5% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB=Sangat Tidak Baik

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa sebagian besar (78,5%) yang menyatakan tidak baik kewenangan yang diberikan perusahaan. Hanya 21,5% yang menyatakan kurang diberikan kewenangan; hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang ingin mandiri sudah seharusnya diberikan kewenangan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dengan pengontrolan yang dilakukan secara terus menerus. Dengan demikian rasa tanggung jawab untuk menjalankan tugasnya lebih bias diandalkan kemampuannya.

**M. Pemanfaatan Kemampuan**

Pemanfaatan kemampuan diukur mengenai tingkat kebaikan dalam melakukan pekerjaan sesuai kemampuan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.30 sebagai berikut.

Tabel 4.30 Tanggapan Responden Tentang Pemanfaatan Kemampuan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |
| Tingkat kebaikan dalam melakukan pekerjaan sesuai kemampuan | f | 0 | 0 | 0 | 193 | 7 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 96.5% | 3.5% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB=Sangat Tidak Baik

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa hampir seluruh responden (96,5%) yang menyatakan tidak baik dalam memanfaatkan kemampuan, bahkan 3,5% yang menyatakan sangat tidak baik; hal ini menunjukkan bahwa sebagai karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni kurang bisa memanfaatkan secara efektif dalam menjalankan tugasnya mengingat kemampuan yang dimilikinya tidak mampu menjadikan motivator diri sendiri. *Motivational factors* adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang, yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:109).

**N. Kesempatan Maju/Promosi**

Kesempatan maju/promosi diukur mengenai kesempatan untuk maju atau promosi suatu jabatan di perusahaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.31 sebagai berikut.

Tabel 4.31 Tanggapan Responden Tentang Kesempatan Maju/Promosi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |
| Tingkat kesempatan untuk maju/promosi di perusahaan | f | 0 | 0 | 50 | 150 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 25.0% | 75.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB=Sangat Tidak Baik

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa 75,0% responden menyatakan bahwa tidak baik dalam kesempatan untuk promosi, sementara responden yang menyatakan kurang baik hanya 25,0%; hal ini berarti masih cukup banyak responden yang tidak memiliki kesempatan yang disebabkan oleh peluang yang ada terbatas.

**O. Tanggungjawab**

Tanggungjawab diukur mengenai tingkat kebaikan mempunyai kebebasan mengambil keputusan dalam pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.32 sebagai berikut.

Tabel 4.32 Tanggapan Responden Tentang Tanggung Jawab

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| % | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |
| Tingkat kebaikan mempunyai kebebasan mengambil keputusan dalam pekerjaan | f | 4 | 0 | 23 | 155 | 18 | 200 |
|  | % | 2.0% | 0.0% | 11.5% | 77.5% | 9.0% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB=Sangat Tidak Baik

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa 77,5% responden menyatakan bahwa tidak baik dalam memiliki kebebasan mengambil keputusan, namun hanya ada 2,0% yang menyatakan sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa keputusan-keputusan merupakan wewenang penuh pihak pimpinan; oleh karenanya tidak dianggap perlu memberikan kewenagan kepada bawahan.

**P. Kreativitas**

Kreativitas diukur mengenai mempunyai tingkat kebaikan kesempatan untuk menerapkan metode sendiri dalam bekerja. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.33 sebagai berikut.

Tabel 4.33 Tanggapan Responden Tentang Pengakuan Kreativitas

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |
| Tingkat kebaikan mempunyai kesempatan untuk menerapkan metode sendiri dalam bekerja | f | 10 | 0 | 63 | 127 | 0 | 200 |
|  | % | 5.0% | 0.0% | 31.5% | 63.5% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Baik; B=Baik; KB=Kurang Baik; TB=Tidak Baik; STB=Sangat Tidak Baik

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Hasil skoring menunjukkan bahwa 63,5% menyatakan tidak baik dalam kesempatan yang dimiliki untuk menerapkan metode sendiri dan hanya 5,0% yang menyatakan sangat baik; hal ini membuktikan bahwa kesempatan-kesempatan tertentu sering ditutupi untuk bawahan dengan kata lain bawahan tidak diberikan kesempatan untuk berkembang. Allan Trayes dalam Murley (2000:96) mengatakan bahwa kapabilitas seseorang untuk menggunakan keterampilan-keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan program kerja guna menghasilkan kinerja yang lebih baik.

**Q. Pengakuan**

Pengakuan diukur mengenai tingkat intensitas dalam penghargaan yang sesuai atas terselesaikannya pekerjaan dengan baik bekerja. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.34 sebagai berikut.

Tabel 4.34 Tanggapan Responden Tentang Pengakuan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **BU** | **SL** | **KD** | **JR** | **TP** |
| Tingkat intensitas dalam penghargaan yang sesuai atas terselesaikannya pekerjaan dengan baik | f | 0 | 21 | 50 | 88 | 41 | 200 |
|  | % | 0.0% | 10.5% | 25.0% | 44.0% | 20.5% | 100% |

 Keterangan: BU=Berulang-ulang; SL=Selalu; KD=Kadang-kadang; JR=Jarang; TP=Tidak Pernah

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Hasil skoring menunjukkan bahwa 44,0% responden menyatakan jarang dalam mendapatkan penghargaan atas selesainya pekerjaan, namun masih ada 10,0% yang menyatakan selalu mendapatkan penghargaan bila pekerjaan telah terselesaikan. Fakta ini menunjukkan bahwa masih banyak karyawan yang kurang mendapatkan perhatian yang serius terhadap suatu penghargaan yang sifatnya sekecil apapun.

**R. Prestasi**

Prestasi diukur mengenai tingkat kepuasan setelah semua pekerjaan selesai dengan baik. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.35 sebagai berikut.

Tabel 4.35 Tanggapan Responden Tentang Prestasi

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SP** | **P** | **KP** | **TP** | **STP** |
| Tingkat kepuasan setelah semua pekerjaan selesai dengan baik | f | 4 | 0 | 43 | 146 | 7 | 200 |
|  | % | 2.0% | 0.0% | 21.5% | 73.0% | 3.5% | 100% |

 Keterangan: SP=Sangat Puas; P=Puas; KP=Kurang Puas; TP=Tidak Puas; STP=Sangat Tidak Puas

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Hasil skoring menunjukkn bahwa 73,0% responden yang menyatakan bahwa tidak puas dalam menyelesaikan pekerjaan, namun masih ada sekitar 2,0% yang menyatakan sangat puas; hal ini menunjukkan bahwa berbagai level karyawan yang memungkinkan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda. Wexley dan Yukl (1992:78) mengemukakan bahwa *“input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job”.* *Input* itu adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang dalam melaksanakan pekerjaan, misalnya pendidikan; pengalaman; usaha; peralatan pribadi; jumlah jam kerja dan sebagainya.

Dengan demikian, hasil skoring variabel kepuasan kerja karyawan seperti Tabel 4.36 berikut.

###### Tabel 4.36 Skor Dimensi Variabel Kepuasan Kerja

| **Dimensi** | **Jumlah****Item** | **Skor** | **Kategori** |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  Pengawasan | 6 | 2464 | Rendah |
|  |  Kompensasi | 12 | 5481 | Rendah |
|  |  Pengakuan | 2 | 899 | Rendah |
| Variabel Kepuasan Kerja | 20 | 8844 | Rendah |

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil sekoring tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan secara rata-rata menunjukkan kategori rendah; hal ini berarti bahwa karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni masih memerlukan perhatian terhadap variable-variabel yang menjadi pemicu kepuasan kerja seperti penempatan, kompensasi, maupun pengembangan sumber daya manusia. Pimpinan organisasi/perusahaan perlu informasi mengenai kepuasan secara akurat sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dalam memperbaiki, mencegah, serta memecahkan masalah yang dihadapi karyawan (Schermerhom, et al, 1999:56).

* + 1. **Tingkat Kinerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak- Bakauheni**

Kinerja karyawan diukur terdiri atas 16 item pernyataan yang terbagi dalam 8 (delapan) sub variabel yaitu: Kualitas kerja,Kuantitas kerja*,* Pengetahuan*,* Kreativitas*,* Kerjasama*,* Inisiatif*,* Kemandirian dan Kualitas pribadi. Hasil skoring mengenai kinerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak Bakauheni disajikan berikut ini.

1. **Kualitas Kerja**

Kualitas kerja diukur dengan melihat tingkat kesesuaian pekerjaan dan kesalahan minimal sesuai standar kualitas yang ditentukan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.37 sebagai berikut.

Tabel 4.37 Tanggapan Responden Tentang Kualitas Kerja

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesesuaian pekerjaan yang dilakukan dalam jumlah, bentuk dan waktu sudah sesuai dengan standar jumlah, bentuk dan waktu  | f | 0 | 4 | 51 | 145 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 25.5% | 72.5% | 0.0% | 100% |
| Tingkat kesalahan minimal pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan standar kesalahan minimal  | f | 0 | 4 | 62 | 134 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 31.0% | 67.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa lebih dari separuh atau 72,5% karyawan menyatakan pendapatnya tidak sesuai antara akurasi pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan standar kualitas pekerjan yang ditentukan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dan disusul 25,5% karyawan menyatakan pendapatnya kurang sesuai. Namun masih ada sekitar 2,0% karyawan yang menyatakan pendapatnya sesuai antara akurasi yang dilakukan karyawan dengan standar kualitas yang ditentukan pihak perusahaan karena karyawan bekerja sering mengejar target waktu dan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam waktu yang relatif singkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Bernardin and Russel (1998:266) bahwa penilaian kinerja menjadi alat penting untuk organisasi dalam mengelola dan memperbaiki kinerja karyawan untuk membuat keputusan staf yang tepat dan akurat serta untuk mempertinggi kualitas secara keseluruhan produksi dan jasa perusahaan.

 Sedangkan hasil skoring untuk kesalahan minimal pekerjaan sesuai standar kualitas yang ditentukan dalam mengerjakan pekerjaan menunjukkan bahwa 67.0% karyawan yang bekerja di pelabuhan lintas Merak-Bakauheni menyatakan pendapatnya tidak sesuai dan disusul pendapat responden hanya 31.0% yang menyatakan pendapatnya terhadap kesalahan antara minimal pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan standar kualitas yang ditentukan pihak perusahan. Namun masih ada sekitar 2.0% yang menyatakan pendapatnya bahwa sudah sesuai antara kesalahan minimal pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan standar kualitas yang ditentukan pihak perusahaan karena tuntutan kesempurnaan kualitas yang diinginkan masyarakat semakin meningkat untuk memberikan kepuasan pelanggan. Berkaitan dengan hal ini sesuai dikatakan Caruana (1998:108) bahwa para pegawai yang mampu mengintegrasikan kompetensi kerja yang dimiliki dengan keterampilan hubungan antara pribadi memberikan kepuasan kepada pelanggan.

1. **Kuantitas Kerja**

Kuanlitas kerja diukur dengan melihat tingkat akurasi, keahlian dan tingkat kesempurnaan sesuai standar kualitas yang ditentukan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.38 sebagai berikut.

Tabel 4.38 Tanggapan Responden Tentang Kuantitas Kerja

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat akurasi dan keahlian dari pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan standar akurasi dan keahlian  | f | 0 | 4 | 44 | 127 | 25 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 22.0% | 63.5% | 12.5% | 100% |
| Tingkat kesempurnaan dari pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan standar kesempurnaan  | f | 0 | 0 | 14 | 186 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 7.0% | 93.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SS=Sangat Sesuai; S=Sesuai; KS=Kurang Sesuai; TS=Tidak Sesuai; STS=Sangat Tidak Sesuai

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar atau lebih dari separuh yaitu 63.5% karyawan yang bekerja di pelabuhan lintas Merak-Bakauheni menyatakan pendapatnya tidak sesuai antara akurasi dan keahlian yang dilakukan karyawan dalam jumlah pekerjaan yang dilakukan dengan standar yang ditentukan pihak perusahaan. Namun masih ada sekitar 12.5% karyawan yang menyatakan sangat tidak sesuai antara akurasi dan keahlian yang dilakukan karyawan dalam jumlah pekerjaan dengan standar yang ditentukan pihak perusahaan yang lebih disebabkan karena tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam menangani suatu pekerjaan yang relatif rumit masih rendah. Hal ini sesuai pendapat Dessler (1998:321) mengatakan bahwa dalam penilaian kinerja merupakan evaluasi kinerja karyawan pada masa kini atau masa lampau yang dikaitkan dengan standar.

Sedangkan hasil skoring untuk kesempurnaan dari pekerjaan yang dilakukan tidak sesuai dengan standar kesempurnaan menunjukkan bahwa 93.0% karyawan yang bekerja di pelabuhan lintas Merak-Bakauheni menyatakan pendapatnya tidak sesuai kesempurnaan dari pekerjaan oleh karyawan dengan standar waktu yang ditentukan pihak perusahaan. Namun tidak ada seorangpun yang menyatakan pendapatnya bahwa sangat tidak sesuai, sangat sesuai maupun sesuai antara waktu yang dihabiskan karyawan dengan standar waktu yang ditentukan pihak perusahaan karena ketepatan waktu kerja kurang memperhatikan tingkat kesulitan masing-masing pekerjaan dan situasi kerja yang dialami ketika karyawan menjalankan tugasnya. Berkaitan hal ini dikatakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) bahwa kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

1. **Pengetahuan**

Kuanlitas kerja diukur dengan melihat tingkat kejelasan pengetahuan dan keterampilan karyawan tentang informasi yang berhubungan dengan pekerjaan serta tingkat kejelasan pemahaman karyawan tentang informasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.39 sebagai berikut.

Tabel 4.39 Tanggapan Responden Tentang Pengetahuan

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SJ** | **J** | **KJ** | **TJ** | **STJ** |
| Tingkat kejelasan pengetahuan dan keterampilan karyawan tentang informasi yang berhubungan dengan pekerjaan  | f | 0 | 0 | 56 | 123 | 21 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 28.0% | 61.5% | 10.5% | 100% |
| Tingkat kejelasan pemahaman karyawan tentang informasi yang berkaitan dengan pekerjaan  | f | 0 | 0 | 40 | 160 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 20.0% | 80.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SJ=Sangat Jelas; J=Jelas; KJ=Kurang Jelas; TJ=Tidak Jelas; STJ=Sangat Tidak Jelas

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa lebih dari separuh atau 61.5% karyawan menyatakan pendapatnya tidak jelas mengenai pengetahuan dan keterampilan karyawan tentang informasi yang berhubungan dengan bidang pekerjaan di pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Namun masih ada sekitar 10.5% karyawan yang menyatakan pendapatnya sangat tidak jelas mengenai pengetahuan dan keterampilan karyawan tentang informasi yang berhubungan dengan bidang pekerjaan perusahaan karena pekerjaan yang dilakukannya kurang sesuai dengan minat dan bakat yang dimiliki karyaan. Hal ini dikatakan oleh Alwi (2001:48) bahwa kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relavan dengan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya.

Sedangkan hasil skoring untuk kejelasan pemahaman karyawan tentang informasi yang berhubungan dengan bidang pekerjaan di pelabuhan lintas Merak-Bakauheni menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja menyatakan pendapatnya tidak jelas mengenai pemahaman tentang informasi yang berhubungan dengan bidang pekerjaan di hotel bintang. Namun sedikit yang menyatakan pendapatnya bahwa kurang jelas dalam memahami informasi yang berhubungan dengan bidang pekerjaan yang dilakukannya karena deskripsi kerja yang menjadi tanggung jawabnya masih kabur. Hal ini sejalan dengan pernyataan Loudan (1998:90) bahwa informasi dapat meningkatkan kinerja manajemen organisasi dalam bentuk fleksibilitas, efektivitas, efisiensi, dan pengendalian operasi sehingga meningkatkan kemampuan operasi manajemen pada semua tingkatan dalam menghadapi persaingan.

1. **Kreativitas**

Kreativitas diukur dengan melihat tingkat kemampuan karyawan dalam mengikuti perubahan dan belajar secara terus-menerus. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.40 sebagai berikut.

Tabel 4.40 Tanggapan Responden Tentang Kreativitas

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |
| Tingkat kemampuan karyawan dalam mengembangkan gagasan-gagasan baru dan memecahkan masalah  | f | 0 | 0 | 29 | 171 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 14.5% | 85.5% | 0.0% | 100% |
| Tingkat kemampuan karyawan dalam mengikuti perubahan dan belajar secara terus-menerus  | f | 0 | 0 | 33 | 167 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 16.5% | 83.5% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SM=Sangat Mampu; M=Mampu; KM=Kurang Mampu; TM=Tidak Mampu; STM=Sangat Tidak Mampu

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa lebih dari separuh atau 85.5% karyawan menyatakan pendapatnya tidak mampu dalam mengembangkan gagasan-gagasan baru dan memecahkan masalah pada pekerjaan yang ditekuninya di pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Namun sekitar 14.5% karyawan yang menyatakan pendapatnya kurang mampu dalam mengembangkan gagasan-gagasan baru dan memecahkan masalah pada pekerjaan yang ditekuninya karena kemampuan karyawan yang terbatas. Hal ini sejalan dikatakan West (2004:14) bahwa kreativitas merupakan penyatuan pengetahuan dari baerbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide-ide baru dan lebih baik. Untuk itu, seorang karyawan yang ingin sukses dalam menjalankan tugasnya hendaknya memiliki ide-ide yang penuh inovasi untuk dapat diterima sebagai perubahan.

 Sedangkan hasil skoring untuk mengikuti dan belajar secara terus menerus pada pekerjaan yang ditekuninya menunjukkan bahwa lebih dari separuh atau 83.5% karyawan yang bekerja di pelabuhan lintas Merak- Bakauheni menyatakan pendapatnya tidak mampu dalam mengikuti dan belajar secara terus menerus pada pekerjaan yang ditekuninya. Namun masih ada sekitar 16.5% yang menyatakan pendapatnya bahwa kurang mampu dalam mengikuti dan belajar secara terus menerus pada pekerjaan yang ditekuninya karena kemampuan dan kemauan karyawan untuk belajar dalam mengembangkan dirinya sangat terbatas. Hal ini sejalan dikatakan West (2004:74) hahwa orientasi tipikal ke arah pencaharian solusi-solusi kreatif diwarnai oleh usaha keras, konsentrasi, fokus, kerja keras, dan dorongan batin untuk mengetengahkan jawaban yang tepat atau solusi kreatif.

1. **Kerjasama**

Kerjasama diukur dengan melihat tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja dan tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan penyelia dan bawahan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.41 berikut.

Tabel 4.41 Tanggapan Responden Tentang Kerjasama

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |
| Tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan sekerja  | f | 0 | 0 | 8 | 171 | 21 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 4.0% | 85.5% | 10.5% | 100% |
| Tingkat kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan penyelia dan bawahan | f | 0 | 0 | 20 | 159 | 21 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 10.0% | 79.5% | 10.5% | 100% |

 Keterangan: SM=Sangat Mampu; M=Mampu; KM=Kurang Mampu; TM=Tidak Mampu; STM=Sangat Tidak Mampu

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

 Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa lebih dari separuh atau 85.5% karyawan menyatakan pendapatnya telah mampu dalam bekerjasama dengan rekan-rekan sekerja. Namun masih ada sekitar 10.5% karyawan yang menyatakan pendapatnya tidak mampu dalam bekerjasama dengan rekan-rekan sekerja karena adanya konflik pribadi dan perlakuan kurang adil yang dilakukan atasannya. Kerjasama sesama rekan-rekan tim merupakan bidang penting inovasi yang bisa meningkatkan keefektifan dan kesiapan berinovasi organisasional dengan jalan mempersatukan orang-orang yang mempunyai perspektif dan latar belakang professional dan juga menawarkan kesempatan untuk mengembangkan ide-ide mengenai cara-cara kerja yang baru dan lebih baik (West, 2004:211).

 Sedangkan hasil skoring dalam bekerjasama dengan penyelia maupun bawahan menunjukkan bahwa lebih dari separuh atau 79.5% karyawan yang bekerja di Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni menyatakan pendapatnya tidak mampu dalam bekerjasama dengan penyelia maupun bawahan. Namun masih ada sekitar 10.5% yang menyatakan pendapatnya bahwa sangat tidak mampu dalam bekerjasama dengan penyelia maupun bawahan karena atasan lebih sering menjaga jarak hubungan dengan bawahan untuk kewibawaan atasan. Sejalan hal ini hasil penelitin Barner and Haksever, et al (2003:145) menyatakan bahwa pertalian dengan penyelia maupun bawahan sangat relevan terutama perusahaan yang bergerak dalam industri jasa.

1. **Inisiatif**

Inisiatif diukur dengan melihat tingkat kesadaran karyawan untuk mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan dan Tingkat kesadaran karyawan dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.42 sebagai berikut.

Tabel 4.42 Tanggapan Responden Tentang Inisiatif

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SS** | **S** | **KS** | **TS** | **STS** |
| Tingkat kesadaran karyawan untuk mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan  | f | 0 | 0 | 4 | 148 | 48 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 2.0% | 74.0% | 24.0% | 100% |
| Tingkat kesadaran karyawan dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan | f | 4 | 0 | 8 | 167 | 21 | 200 |
|  | % | 2.0% | 0.0% | 4.0% | 83.5% | 10.5% | 100% |

 Keterangan: SS=Sangat Sadar; S=Sadar; KS=Kurang Sadar; TS=Tidak Sadar; STS=Sangat Tidak Sadar

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa 74.0% karyawan menyatakan pendapatnya tidak sadar untuk mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan. Namun hanya sekitar 24.0% karyawan yang menyatakan pendapatnya sangat tidak sadar untuk mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan dalam melakukan tugas-tugas yang menantang karena pendidikan dan kemampuan mereka relatif masih rendah. Hal ini sejalan dinyatakan Hannon (2000:238) bahwa seseorang harus memiliki kemampuan dalam memanfaatkan keterampilan serta ilmu pengetahuan yang ada padanya untuk dapat mengatasi masalah yang dapat digunakan dalam pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Sedangkan hasil skoring dalam kesadaran karyawan dalam kehadiran dan penyelesaian pekerjaan sebesar 83.5%; hal ini berarti karyawan tidak sadar dalam kehadiran dan penyelesaian tanggung jawab yang lebih besar sebagai karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Namun hanya sekitar 10.5% yang menyatakan pendapatnya bahwa sangat tidak sadar melaksanakan tanggung jawab baru yang lebih besar karena pekerjaan yang dilakukan menuntut adanya keahlian yang baru dan imbalan yang diterima karyawan tidak seimbang dibandingkan beban pekerjaan yang dipikulnya. Hasil penelitian ini sesuai pernyataan Robertson (1995:23) yang menyatakan bahwa seseorang harus memiliki kemampuan untuk berprestasi pada keseluruhan peran yang harus dilakukannya dalam kapabilitas dan tanggung jawabnya.

**G. Kemandirian**

Kemandirian diukur dengan melihat tingkat semangat karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang lebih menantang dan tingkat kesungguhan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab baru yang lebih besar. Hasil tanggapan responden pada Tabel 4.43 berikut.

Tabel 4. 43 Tanggapan Responden Tentang Kemandirian

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SB** | **B** | **KB** | **TB** | **STB** |
| Tingkat semangat karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang lebih menantang | f | 0 | 4 | 49 | 147 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 24.5% | 73.5% | 0.0% | 100% |
| Tingkat kesungguhan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab baru yang lebih besar | f | 4 | 0 | 8 | 188 | 0 | 200 |
|  | % | 2.0% | 0.0% | 4.0% | 94.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SB=Sangat Bersemangat; B=Bersemangat; KB=Kurang Bersemangat; TB=Tidak Bersemangat; STB=Sangat Tidak Bersemangat

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa indikator yang tercermin dalam semangat karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang lebih menantang`mayoritas jawaban responden berada pada skor dua dan tiga yaitu 73.5% dan 24.5% untuk semangat karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang lebih menantang. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang menantang tidak bersemangat dan kurang bersemangat karena perlakuan yang didapatkan dirasakan kurang adil terhadap karyawan yang rajin berakibat malas untuk melaksanakan tugas. Namun demikian hanya ada sebesar 2.0% sangat bersemangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru yang lebih menantang mengingat mereka mendapatkan posisi dan motivasi yang relatif baik dibandingkan rekan-rekan lainnya. Hal ini sesuai pernyataan McClelland dalam Bergenhenegouwen (1997:57) bahwa seseorang harus memiliki karakteristik pribadi yang sangat mendasar, yang berperan terhadap faktor-faktor yang akan berpengaruh pada sukses atau tidaknya suatu pekerjaan pada situasi tertentu.

Sementara skoring kesungguhan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab baru yang lebih besar hampir seluruhnya menyatakan tidak bersemangat yang dinyatakan oleh 94.0% karyawan; hal ini berarti bahwa rasa tanggung jawab hampir setiap karyawan sangat kurang lebih-lebih terhadap tanggung jawab yang besar. Sebagai karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan akan bertanggung jawab sesuai tugas masing-masing; hanya 2.0% yang menyatakan bersemangat dalam melaksanakan tanggung jawab. Oleh karenanya sebagai seorang karyawan harus mampu menunjukkan prestasi kerja sesuai pernyataan Patricia dalam Boutler (1999:51) yang mengatakan bahwa seseorang harus memiliki sifat atau karakteristik yang mendasari seseorang untuk mampu menunjukkan suatu prestasi kerja yang baik dalam bidang pekerjaannya.

1. **Kualitas Personal**

Kemampuan berpikir analitis diukur dengan melihat tingkat kemampuan dan kemajuan karyawan dalam aspek kepemimpinan, sosialisasi dan kinerja dan tingkat kemampuan dan kemajuan karyawan pada aspek integritas pribadi. Hasil tanggapan responden seperti terlihat pada Tabel 4.44 sebagai berikut.

Tabel 4.44 Tanggapan Responden Tentang Kualitas Personal

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indikator** | **f** | **Distribusi Skor Tanggapan Responden** | **Total** |
| **%** | **SM** | **M** | **KM** | **TM** | **STM** |
| Tingkat kemampuan dan kemajuan karyawan dalam aspek kepemimpinan, sosialisasi dan kinerja  | f | 0 | 0 | 14 | 186 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 0.0% | 7.0% | 93.0% | 0.0% | 100% |
| Tingkat kemampuan dan kemajuan karyawan pada aspek integritas pribadi  | f | 0 | 4 | 26 | 170 | 0 | 200 |
|  | % | 0.0% | 2.0% | 13.0% | 85.0% | 0.0% | 100% |

 Keterangan: SM=Sangat Mampu; M=Mampu; KM=Kurang Mampu; TM=Tidak Mampu; STM=Sangat Tidak Mampu

 Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut terlihat bahwa indikator yang tercermin dalam kemampuan dan kemajuan karyawan dalam aspek kepemimpinan, sosialisasi dan kinerja mayoritas jawaban responden berada pada skor dua yaitu 93.0%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan tidak mampu dalam meningkatkan kemampuan dirinya baik itu kepemimpinan, sosialisasi maupun terhadap kinerjanya yang disebabkan pandangan mereka menganggap prestasi kerja selama ini sudah dianggap cukup dan relatif tidak perlu lagi ditingkatkan kemampuannya. Namun demikian hanya ada 7.0% yang menganggap kurang mampu dalam meningkatkan kemampuan diri karyawan. Hal ini sejalan pendapat Johnston (1999:70) yang mengatakan bahwa seseorang harus memiliki keterampilan, keahlian dan profesionalisme yang digunakan dalam menjalankan suatu kegiatan pelayanan jasa yang meliputi ketepatan dalam melaksanakan prosedur, melakukan dengan baik apa yang diinginkan pelanggan serta kemampuan dalam penguasaan produk yang dihasilkan.

Sementara kemampuan karyawan dalam kemampuan dan kemajuan karyawan pada aspek integritas pribadi sebesar 85.0% karyawan menyatakan pendapatnya yang berarti bahwa karyawan tidak mampu dalam memajukan diri terutama pada aspek integritas pribadi dan hanya 2,0% yang menyatakan mampu. Hal ini berarti bahwa karyawan telah mampu dalam mengurai pekerjaan yang rumit menjadi bagian-bagian yang mudah dipahami. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Maclean (1996:26) yang mengelompokkan kompetensi pegawai ke dalam beberapa jenis seperti mengerti apa yang harus dilakukan, memiliki kemampuan dalam membangun *the winning team*, mampu mengelola secara mandiri, mampu bekerja dengan pihak-pihak lain dan memusatkan perhatian pada hasil.

Dengan demikian, hasil skoring variabel kinerja karyawan seperti Tabel 4.45 sebagai berikut.

###### Tabel 4.45 Skor Dimensi Variabel Kinerja Karyawan

| **Dimensi** | **Jumlah****Item** | **Skor** | **Kategori** |
| --- | --- | --- | --- |
| 1.Kualitas kerja | 2 | 929 | Rendah |
| 2.Kuantitas kerja | 2 | 841 | Rendah |
| 3.Pengetahuan kerja | 2 | 875 | Rendah |
| 4.Kreativitas | 2 | 862 | Rendah |
| 5.Kerjasama | 2 | 786 | Rendah |
| 6.Inisiatif | 2 | 755 | Rendah |
| 7.Kemandirian | 2 | 877 | Rendah |
| 8.Kualias personal | 2 | 848 | Rendah |
| **Variabel Kinerja Pegawai** | 16 | 6773 | Rendah |

Sumber: Data Penelitian 2008, Diolah.

Berdasarkan hasil skoring tersebut menunjukkan bahwa secara rata-rata kinerja karyawan menunjukkan kategori rendah; hal ini berarti karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni masih perlu meningkatkan kemampuaanya dalam menjalankan tugasnya sehari-hari. Karyawan perlu diberikan kesempatan secara terencana untuk mendiskusikan standar kinerja secara bersama dengan supervisor dan menginformasikannya tentang kekuatan/ kelemahan karyawan.

**4.2 Penempatan Berhubungan dengan Kompensasi, Penempatan Berhubungan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kompensasi Berhubungan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Untuk menjawab hipotesis mengenai hubungan penempatan dengan kompensasi, hubungan penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia, dan hubungan kompensasi dengan pengembangan sumber daya manusia pada karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni digunakan analisis korelasi. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh besarnya koefisien korelasi untuk variabel yang diteliti seperti terlihat pada Gambar 4.1 berikut.

 rx1x2 = 0,616

 rx1x3 = 0,224

 rx2x3 = 0,328

Gambar 4.1 Diagram Hubungan Antar Variabel

Pengujian kebermaknaan hubungan antar variabel menggunakan uji-t. Untuk penelitian sebesar 0,05, batas dinyatakan uji signifikan pada uji signifikansi adalah ttabel  dengan derajat bebas db=198 sebesar 1,982. Hasil perbandingan antara thitung dengan ttabel berdasarkan perhitungan SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.46 berikut.

Tabel 4.46 Hasil Uji Hubungan Antar Variabel

| **No** | **Hipotesis** | **Koefisien****Korelasi** | **t hitung** | **p-value** | **t tabel** | **Kesimpulan****Statistik** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Terdapat hubungan Penempatan dengan kompensasi | 0,616 | 11.010 | 0.000 | 1,982 | H0 ditolak, terdapat hubungan Penempatan dengan kompensasi  |
| 2 | Terdapat hubungan Penempatan dengan Pengembangan SDM | 0,224 | 3.235 | 0.000 | 1,982 | H0 ditolak, terdapat hubungan Penempatan dengan Pengembangan SDM |
| 3 | Terdapat hubungan kompensasi dengan Pengembangan SDM | 0,328 | 4.894 | 0.000 | 1,982 | H0 ditolak, terdapat hubungan kompensasi dengan Pengembangan SDM |

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS

**1) Hubungan Penempatan dengan Kompensasi pada KaryawanPelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Hasil perhitungan korelasi diperoleh besarnya korelasi antara penempatan dengan kompensasi yaitu rx1x2 sebesar 0,665. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai thitung untuk korelasi X1 dengan X2 adalah 11,010. Karena diperoleh thitung lebih besar dari ttabel maka H0 ditolak. Jadi diperoleh kesimpulan terdapat hubungan yang signifikan (bermakna) antara penempatan dengan kompensasi.

Hasil perhitungan korelasi yang diperoleh menunjukkan adannya hubungan antara penempatan dengan kompensasi dengan arah hubungan positif yang berarti semakin sesuai penempatan akan diikuti dengan peningkatan kompensasi. Berdasarkan kriteria korelasi dalam Sugiono (2005:183) nilai korelasi sebesar 0,665 berada dalam tingkat hubungan kuat (berada pada interval 0,6 – 0,799).

Dalam penempatan karyawan, terdapat dua hal yang perlu diperhatikan yaitu kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan. Karyawan yang memasuki suatu perusahaan memiliki sejumlah keinginan yang diharapkan agar dapat terpenuhi setelah melibatkan diri dalam perusahaan. Oleh karena itu, karyawan akan berusaha menempatkan dirinya di tempat kerja secara maksimal sesuai keahlian yang dimilikinya. Sebagai balas jasa, karyawan menerima kompensasi yang diharapkan sesuai pengorbanannya yang dijadikan pedoman bagi karyawan untuk menilai kemampuannya.

Prinsip yang perlu diperhatikan dalam penempatan karyawan adalah prinsip *the right man in the right place and the right man behind the right job* yang dapat memotivasi karyawan untuk menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Oleh karenanya mereka mengharapkan mendapat imbalan yang adil dan layak; hal ini sesuai dikatakan Sedarmayanti (2005:9) bahwa prinsip kompensasi harus adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

Secara umum, seseorang akan terdorong untuk bekerja secara sungguh-sungguh apabila hasil kerjanya memperoleh imbalan yang adil dan layak yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya. Anthony (1993) mengatakan bahwa kompensasi dapat berperan sebagai instrumen ampuh untuk perubahan dan diterminan utama dalam menentukan kultur organisasi; selain sebagai alat motivasi yang dapat diandalkan. Oleh karena itu sistem kompensasi merupakan suatu mekanisme penting yang mampu memotivasi seseorang dalam berbuat untuk organisasi. Dengan demikian karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh apabila hasil kerjanya memperoleh imbalan yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarga karyawan itu sendiri. Hal inilah menurut Jusuf Irianto (2001:67) mengatakan bahwa pemberian kompensasi bertujuan untuk membenatu menciptakan kesadaran bersama di antara para individu untuk bersedia bekerja sama dengan organisasi dan mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan organisasi secara baik sehingga karyawan akan dapat menunjukkan kemampuannya agar dapat tercapai kepuasan kerjanya.

**2) Hubungan Penempatan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Hasil perhitungan korelasi diperoleh besarnya korelasi penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu rx1x3 sebesar 0,224. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai thitung untuk korelasi X1 dengan X3 adalah 3,235. Karena diperoleh thitung lebih besar dari ttabel maka H0 ditolak. Jadi diperoleh kesimpulan terdapat hubungan yang signifikan (bermakna) antara penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia.

Hasil perhitungan korelasi yang diperoleh menunjukkan adannya hubungan antara penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia dengan arah hubungan positif yang berarti semakin sesuai penempatan akan diikuti dengan peningkatan pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan kriteria korelasi dalam Sugiono (2005:183) nilai korelasi sebesar 0,224 berada dalam tingkat hubungan rendah atau tidak terlalu kuat (berada pada interval 0,2–0,399).

Keahlian seseorang yang dimilikinya dengan pekerjaan yang disyaratkan merupakan faktor-faktor umum menuju penolakan seorang pelamar kerja. Mathis and Jackson (2003:305) mengatakan bahwa seberapa baiknya seorang pelamar kerja dicocokan dengan sebuah pekerjaan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja si tenaga kerja. Kecocokan ini juga secara langsung mempengaruhi pelatihan dan biaya-biaya operasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa para tenaga kerja yang tidak mampu menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang diharapkan dapat mengakibatkan sebuah organisasi kehilangan uang dan waktu dalam jumlah yang besar. Oleh karenanya, dalam seleksi merupakan proses pemilihan individu-individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi posisi dalam suatu organisasi. Tanpa para tenaga yang memenuhi persyaratan, sebuah organisasi berada dalam posisi yang lebih buruk untuk berhasil.

Dalam seleksi, lebih dari sekadar pemilihan yang terbaik dari yang tersedia. Menyeleksi calon karyawan merupakan sekumpulan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan *(Knowledge Skill-Abilities-KSAs)* yang sesuai merupakan suatu paket usaha untuk memperoleh kecocokan antara apa yang dapat dilakukan oleh pelamar dan apa yang ingin dilakukan, serta apa yang dibutuhkan oleh organisasi. Kecocokan antara pelamar dan organisasi mempengaruhi baik kesediaan perusahaan untuk membuat penawaran kerja dan juga kesediaan pelamar untuk menerima pekerjaan tersebut (Mathis and Jackson, 2003:305). Menempatkan seseorang ke posisi yang sesuai dapat mengembangkan sumber daya manusia mengingat merupakan bagian penting dari kesuksesan manajemen sumber daya manusia.

**3) Hubungan Kompensasi dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Hasil perhitungan korelasi diperoleh besarnya korelasi kompensasi dengan pengembangan sumber daya manusia yaitu rx2x3 sebesar 0,328. Dari hasil perhitungan diperoleh nilai thitung untuk korelasi X2 dengan X3 adalah 4,894. Karena diperoleh thitung lebih besar dari ttabel maka H0 ditolak. Jadi diperoleh kesimpulan terdapat hubungan yang signifikan (bermakna) antara kompensasi dengan pengembangan sumber daya manusia.

Hasil perhitungan korelasi yang diperoleh menunjukkan ada hubungan antara kompensasi dengan pengembangan sumber daya manusia dengan arah hubungan positif yang berarti semakin tinggi kompensasi akan diikuti peningkatan pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan kriteria korelasi dalam Sugiono (2005:183) nilai korelasi sebesar 0,328 berada dalam tingkat hubungan rendah atau tidak terlalu kuat (berada pada interval 0,2–0,399).

Peningkatan produktivitas bagi perusahaan dapat berasal dari perubahan dalam pemberian insentif, peningkatan pelatihan atau desain pekerjaan yang lebih baik; oleh karenanya dalam hal penempatan karyawan yang tepat dapat mengembangkan sumber daya manusia yang tepat juga. Marwansyah dan Mukaram (1999:129) mengatakan bahwa karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan.

Dalam pemberian kompensasi kepada karyawan selayaknya sesuai dengan kemampuan yang telah disumbangkannya kepada perusahaan agar karyawan dapat lebih berkonsentrasi dalam menjalankan tugasnya. Handoko (1994:153) mengatakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai di antara para pekerja, keluarga dan masyarakat; pemberian kompensasi yang benar para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi meningkatkan kemampuannya untuk mencapai sasaran organisasi. Hasil temuan penelitian empirik menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai peranan yang nyata dan positif dalam mengembangkan sumber daya manusia; sesuai dikatakan Marks, et al., (1998) yang menyimpulkan bahwa kompensasi mempunyai peranan yang nyata dalam pemeliharaan manajemen sumber daya manusia.

**Implikasi Hasil Pengujian Hipotesis: Penempatan Berhubungan dengan Kompensasi, Penempatan Berhubungan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Kompensasi Berhubungan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Implikasi hasil pengujian hipotesis dari temuan penelitian ini dapat ditinjau dari sudut pandang teori manajemen sumber daya manusia dan manajerial. Dari sudut pandang teori manajemen sumber daya manusia temuan ini menunjukkan bahwa penempatan berhubungan dengan kompensasi, penempatan berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia, dan kompensasi berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia yang dapat memainkan peran yang signifikan pada karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni. Temuan ini membuktikan bahwa para perencana manajemen sumber daya manusia pada karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni dalam mendesain penempatan perlu memperhatikan kompensasi, demikian pula dalam penempatan perlu memperhatikan pengembangan sumber daya manusia, serta dalam pemberian kompensasi perlu memperhatikan pengembangan sumber daya manusia.

 Dalam mendesain penempatan kerja para perencana manajemen sumber daya manusia pada karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni perlu memperhatikan kompensasi sesuai dengan prestasi kerja yang disumbangkannya kepada perusahaan. Karyawan yang ditempatkan pada posisi yang sesuai diharapkan memiliki kemampuan maksimal dalam menjalankan tugasnya; untuk itu perhatian dalam memberikan kompensasi yang sesuai mmenjadi perhatian agar karyawan lebih berkonsentrasi dalam menjalankan tugasnya. Hal ini didukung temuan McCue (1997:189) yang mengungkapkan bahwa pengakuan dan benefit merupakan bagian dari total kompensasi mempunyai peranan dan dampak yang positif pada manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kemampuan karyawana pada suatu perusahaan.

Lebih lanjut, penempatan berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia. Dalam penempatan; hanya karyawan yang sesuai dengan keahliannya dapat mengembangkan diri secara terarah. Hal ini memungkinkan karena segala persoalan-persoalan yang dihadapinya secara mudah dapat diselesaikannya mengingat karyawan yang bersangkutan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Sejalan dikatakan Bonn (2001:68) bahwa keberadaan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh tingkat kompetensi para pegawainya di dalam perusahaan tersebut; kuncinya adalah seberapa baik perusahaan tersebut mampu menggalang energi dan telema dari para pegawainya.

Pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan yang baik tidak akan memperbaiki seleksi yang buruk. Implikasinya di sini adalah ketika orang yang tepat dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang sesuai tidak terpilih untuk posisi tersebut, maka sulit bagi perusahaan memperbaikinya; kemudian dengan mencoba untuk melatih individu-individu tanpa bakat yang sesuai, minat, atau pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang kurang sempurna lainnya. Apabila tidak merekrut orang yang tepat untuk jabatan yang tepat dalam penempatan seseorang; kompetitor akan melakukannya. Biaya oportunitas yang timbul jika terjadi kegagalan untuk memilih tenaga kerja yang tepat dan harga yang harus dibayar bahwa orang yang tapat pergi ke tempat lain.

 Dalam mengembangkan sumber daya manusia menurut Mathis and Jackson (2003:305) dapat membantu menyediakan dukungan kelebihan kompetisi sejauh ketiga tuntutan dasar terpenuhi, yaitu: (1) Tenaga kerja yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan tenaga kerja yang tidak dikembangkan; (2) Kemampuan dari tenaga kerja memberikan kelebihan dibandingkan para kompetitor; (3) Kemampuan tersebut tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor. Trend terkini menunjukkan bahwa orang-orang teknis dan profesional umumnya dipekerjakan berdasarkan jumlah pengembangan keterampilan yang telah mereka capai, bukannya berdasarkan kemampuan untuk belajar atau ciri perilaku mereka.

Karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan; dan sebaliknya apabila kompensasi yang diterima lebih kecil dari yang diharapkan, tidak adil, dan tidak layak, maka karyawan akan tidak puas, sering absen dan meninggalkan organisasi (Marwansyah dan Mukaram, 1999:129). Bertitik tolak dari kepuasan kompensasi yang diterima karyawan akan lebih terkonsentrasi dalam menjalankan tugasnya, ini berarti karyawan tidak perlu mencari tambahan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Kesempatan untuk mengembangkan diri lebih lanjut lebih terbuka yang didasarkan pada kemampuan karyawan itu sendiri untuk berkembang. Kroll (1997) mengatakan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan profesional yang tinggi, mampu untuk tidak saja melakukan pengembangan secara terbatas pada lingkup perusahaan; tetapi mampu pula pada saat yang bersamaan melakukan identifikasi untuk perkembangan di masa yang akan datang

**4.3 Pengaruh Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manausia Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Untuk menjawab hipotesis penelitian yang diajukan data diolah menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Untuk memenuhi syarat data yang digunakan dalam analisis sekurang-kurangnya mempunyai tingkat pengukuran interval, data yang dikumpulkan dari kuisioner yang mempunyai skala pengukuran ordinal, terlebih dahulu ditransformasikan menjadi skala interval menggunakan *Method of Successive Interval (MSI)*

Struktur pengaruh yang diuji terdiri atas dua bagian; struktur pertama untuk mengetahui pengaruh Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja dan struktur kedua untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

Untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur struktur pertama yaitu Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, maka dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur. Perhitungan koefisien jalur dilakukan dengan menggunakan *Software SPSS ver 15.* Hasil perhitungan, diperoleh koefisien jalur secara parsial dari masing-masing Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan seperti tersaji dalam Tabel. 4.47 berikut.

Tabel 4.47

Hasil Koefisen Jalur Pengaruh Penempatan (X1), Kompensasi (X2), dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

****

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2008.

Berdasarkan hasil perhitungan, diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan pada Tabel 4.47*.* Diperoleh koefisien jalur untuk Penempatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (zx1) dengan nilai sebesar 0,298 (p = 0,000), koefisien jalur untuk Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (zx2) dengan nilai sebesar 0,436 (p = 0,000), dan koefisien jalur untuk Pengembangan SDM terhadap Kepuasan Kerja (zx3) dengan nilai sebesar 0,360 (p = 0,000). Selanjutnya dapat diketahui besarnya pengaruh total (pengaruh simultan) serta pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan SDM berdasarkan koefisen jalur yang telah diperoleh. Hasil perhitungan koefisien pengaruh untuk variabel yang di teliti dapat terlihat pada Gambar 4.2 berikut.

**X1**

**X2**

**Y**

**X3**

****

y1x1 = 0,298

 rx1x2 = 0,616

 rx1x3 = 0,224

 rx2x3 = 0,328

y1x2 = 0,436

y1x3 = 0,360

y1e = 0,530

Gambar 4.2 Path Diagram Hasil Pengaruh Variabel X Terhadap Y

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan menggunakan sampel dengan jumlah responden 200 orang; untuk itu hasil pengaruh terlebih dahulu dilakukan pengujian secara statistik. Pengujian dilakukan melalui dua tahap yaitu pengujian secara simultan menggunakan statistik uji F dan pengujian secara parsial menggunakan uji t.

Dalam pengujian secara parsial dilakukan dengan uji t, nilai ttabel untuk n = 200 dengan taraf kesalahan 5% dan derajat bebas (db) = n–k–1 = 200-4-1 = 196 adalah 1,972. Hasil perbandingan antara t hitung dengan t tabel berdasarkan hasil perhitungan SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.48 berikut.

Tabel 4.48 Hasil Uji Pengaruh Secara Parsial

| **No** | **Hipotesis** | **Koefisien****Jalur** | **t hitung** | **p-value** | **t tabel** | **Kesimpulan****Statistik** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | Penempatan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja  | 0.298 | 6.195 | 0.000 | 1,972 | H0 ditolak, terdapat pengaruh Penempatanterhadap kepuasan kerja  |
| 2 | Kompensasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja  | 0.436 | 8.799 | 0.000 | 1,972 | H0 ditolak, terdapat pengaruh Kompensasi terhadap kepuasan kerja  |
| 3 | Pengembangan sumber daya manusia mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja  | 0.360 | 8.976 | 0.008 | 1,972 | H0 ditolak, terdapat pengaruh Pengembangan SDMterhadap kepuasan kerja  |

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2008.

**4.3.1 Pengaruh Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hipotesis pertama pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja karyawan ditunjukkan oleh koefisien jalur pYX1 sebesar 0,298. Hasil perhitungan thitung diperoleh sebesar 6.195 dengan *p-value* (signifikansi) 0,000. Hipotesis statistik yang diuji adalah sebagai berikut:

H0: ρYX1 = 0 Tidak terdapat pengaruh Penempatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H1: ρYX1  0 Terdapat pengaruh Penempatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

 Hasil uji empiris menyatakan penolakan terhadap H0 atau dengan kata lain menerima H1 karena diperoleh thitung = 6.195 > ttabel = 1,972 dan nilai signifikan untuk X1 lebih kecil dari = 0,05. Diperoleh hasil pengujian hipotesis terdapat pengaruh yang bermakna Penempatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan secara parsial.

Ketika karyawan baru maupun karyawan yang sebelumnya diberi tugas kembali, maka seharusnya karyawan-karyawan yang baru harus diberikan pendidikan dan pelatihan untuk dapat menangani dan tanggung jawab pekerjaan yang baru secara baik dan benar. Bahkan diperlukan bantuan perencanaan karir untuk mendorong pengembangan karyawan-karyawan lebih lanjut. Sukses dari individu karyawan di pelabuhan lintas Merak-Bakauheni ini sangat tergantung pada penerimaan secara *feedback* tentang prestasi kerja karyawan; karena melalui penilaian prestasi karyawan dan departemen personalia dapat mempelajari beberapa keberhasilan usaha-usaha karyawan yang telah dicapainya. Perlu diingat bahwa dalam penempatan karyawan lama adalah apakah memungkinkan karyawan lama tersebut menjadi lebih baik untuk meniti karir selanjutnya. Menurut Werther and Davis (1996:170) menyatakan bahwa proses untuk menjadikan karyawan produktif dan memuaskan adalah penting bagi organisasi dan karyawan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sementara bagi penempatan karyawan baru pada tahap pertama melaksanakan tugasnya adalah untuk membantu menjadi bagian organisaisi atau kelompoknya; oleh karenanya depertemen personalia harus membuat pengaruh-pengaruh tersebut menuju kepuasan karyawan secara baik dan terarah.

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan Penempatan mempengaruhi Kepuasan kerja secara parsial. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan SPSS dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung penempatan terhadap kepuasan kerja sebagai berikut.

Pengaruh langsung X1

:  = 0,298 x 0,298 x 100% = 8,9%

Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X2 =

: ( x x ) = 0,298 x 0,616 x 0,436 x 100% = 8,0%

Pengaruh tidak langsung X1 terhadap Y melalui X3 =

: ( x x ) = 0,298 x 0,224 x 0,360 x 100% = 2,4%

Total Pengaruh X1 = 8,9% + 8,0% + 2,4% = 19,3%

Hasil yang diperoleh menunjukkan jika dilihat secara langsung tanpa adanya variabel lain penempatan mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 8,9%. Nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh yang lebih besar dari penempatan terhadap kepuasan kerja dengan adanya hubungan antara penempatan dengan variabel lainnya. Besarnya tambahan pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja karena adanya hubungan antara penempatan dengan kompensasi adalah 8,0%, dan karena adanya hubungan antara penempatan dengan pengembangan sumber daya manusia adalah 2,4%. Dengan demikian penempatan mempengaruhi kepuasan kerja secara parsial sebesar 19,3%.

Besaran pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja memiliki arti penting bahwa karyawan yang produktif dan mencari kepuasan memungkinkan karyawan keluar beberapa bulan pertama dan hal ini sudah biasa terjadi. Bahkan bisa bermanfaat jika diantara karyawan-karyawan baru merasa bahwa organisasi atau pekerjaan itu tidak cocok untuk mereka. Memperlihatkan pekerjaan yang realistis merupakan jawaban untuk tipe perubahan ini. Adakalanya karyawan memperlihatkan pekerjaan itu membolehkan pelamar-pelamar untuk memahami pekerjaan-pekerjaan yang mereka hadapi; kemudian ketika pertama kali mereka melapor untuk bekerja, gap secara psikologi antara apa yang mereka harapkan dan apa yang mereka temukan ini disebut *cognitive dissonance.* Jika *dissonance* (ketidak sesuaian) terlalu tinggi, maka karyawan mulai bereaksi. Untuk karyawan-karyawan baru, aksi tersebut boleh berarti keluar yang memperlihatkan pekerjaan yang realistis dapat mengurangi ketidak sesuaian yang sering dihadapi karyawan baru. Pernyataan ini membuktikan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positip dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Suharyatmo: 2002, Rivai: 2005, Werther and Davis: 1996, Lloyd and Leslie: 2000, Cascio: 2003).

**Implikasi Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Penempatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Implikasi hasil pengujian hipotesis dari temuan penelitian ini dapat ditinjau dari sudut pandang teori sumber daya manusia dan manajerial. Dari sudut pandang sumber daya manusia temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penempatan dan kepuasan kerja secara parsial memainkan peran yang signifikan dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Temuan ini juga membuktikan bahwa peran sumber daya menusia pelabuhan lintas Merak-Bakauheni perlu memperhatikan penempatan karyawan dalam membangun kepuasan karyawan jangka panjang mengingat setiap karyawan memiliki permasalahan dalam penempatan sesuai 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. Hal ini sesuai dikatakan Werther and Davis (1996:261) menyatakan,

“*Placement is the assigment or reassigment of an employee to a new job.*

Sementara 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*.

Sedangkan dari sudut pandang manajerial, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin sesuai penempatan karyawan maka semakin meningkat kepuasan karyawan. Meskipun demikian pihak manajerial pelabuhan khususnya departemen personalia perlu membantu karyawan-karyawan untuk memenuhi tujuan-tujuan peribadinya sehingga kepuasan karyawan cenderung untuk meningkat yang dapat mengunntungkan organisaisi dengan biaya penggantian yang relatif lebih rendah; mengingat bila terjadi *turnover* (penggantian) memerlukan biaya yang mahal (Werther and Davis, 1996:171). Bukan hanya biaya-biaya rekrutmen dan penyeleksian, tetapi juga biaya-biaya pembuatan dokumen karyawan baru, pencatatan daftar gaji dalam akunting, memberikan pendidikan dan pelatihan karyawan baru serta berbagai peralatan keamanan yang diperlukan; dimana biaya-biaya ini akan hilang begitu saja bila mereka keluar.

**4.3.2 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Hipotesis kedua yaitu pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ditunjukkan oleh koefisien jalur pYX1 sebesar 0,436. Hasil perhitungan thitung diperoleh sebesar 8,799 dengan *p-value* (signifikansi) 0,000. Hipotesis statistik yang diuji adalah sebagai berikut:

H0: YX2 = 0 Tidak terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H1: YX2  0 Terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

 Hasil uji empiris menyatakan penolakan terhadap H0 atau dengan kata lain menerima H1 karena diperoleh thitung = 8,799 > ttabel = 1,972 dan nilai signifikan untuk X2 lebih kecil dari = 0,05. Diperoleh hasil pengujian hipotesis terdapat pengaruh yang bermakna kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan secara parsial.

Kompensasi adalah apa yang diterima karyawan sebagai imbalan dari kerjanya. Pengaturan kegiatan ini membantu organisasi untuk memperoleh, mempertahankan, dan memelihara karyawan yang produktif. Tanpa adanya imbalan yang memadai, mungkin karyawan banyak yang hengkang (pergi) mengingat mereka tidak puas terhadap kompensasi yang diterimanya. Sebagai akibat ketidakpuasan karyawan bisa mengurangi produktivitas organisasi dan menurunnya kualitas semangat kerja karyawan. Penghargaan nonfinansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai, produktivitas, dan kepuasan (Cascio, 1998).

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara parsial. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan SPSS dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung Kompensasi terhadap Kepuasan kerja sebagai berikut:

Pengaruh langsung X2

:  = 0,436 x 0,436 x 100% = 19,0%

Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui X2 =

: (x x ) = 0,436 x 0,616 x 0,298x 100%= 8,0%

Pengaruh tidak langsung X2 terhadap Y melalui X3 =

: ( x x ) = 0,436 x 0,328 x 0,360 x 100%= 5,2%

Total Pengaruh X2 = 19,0% + 8,0% + 5,2% = 32,2%

Hasil yang diperoleh menunjukkan jika dilihat secara langsung tanpa adanya variabel lain kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 19,0%. Nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh yang lebih besar dari kompensasi terhadap kepuasan kerja dengan adanya hubungan antara kompensasi dengan variabel lainnya. Besarnya tambahan pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karena adanya hubungan kompensasi dengan penempatan adalah 8,0%. Adanya hubungan antara kompensasi dengan pengembangan sumber daya manusia adalah 5,2%. Jadi dapat diketahui kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja secara parsial sebesar 32,2%.

Sehubungan dengan itu, menurut Cascio (1998), penghargaan bertujuan untuk menjembatani jurang antara tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi kaaryawan perlu disediakan. Sistem penghargaan perusahaan hendaknya menyediakan empat hal agar dapat efektif, 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. Hasil pengujian ini mendukung kesimpulan empirik dari Cascio: (1998), Robbins (2000), Mangkunegara (2000), Marwansyah dan Mukaram (1999), Christie Tamara (2003) bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

**Implikasi Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Hasil pengujian hipotesis ini mempunyai implikasi dari temuan hasil penelitian yang dapat ditinjau dari sudut pandang teori sumber daya manusia dan manajerial. Dari sudut pandang teori sumber daya manusia temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi secara parsial memainkan peran yang signifikan dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni hendaknya mendesain pemberian kompensasi perlu memperhatikan kebutuhan fisik minimum yang berpijak pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini sesuai pernyataan Gozali (1996:74) dan A. Nitisemito (1996:174) bahwa dalam memberikan kompensasi agar karyawan dapat melaksanakan pekerjaanya dengan baik yang harus dipenuhi adalah: (1) dapat memenuhi kebutuhan fisik mimimum, (2) dapat mengikat karyawan agar tidak keluar, (3) dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, (4) bersifat adil dan layak, (5) selalu ditinjau kembali, (6) mencapai sasaran yang diinginkan, (7) mengangkat harkat kemanusiaan, dan (8) berpijak pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Karyawan yang mendapat kompensasi haruslah yang adil; artinya sesuai dengan prestasi kerja. Marwansyah dan Mukaram (1999:129) mengatakan bahwa karyawan akan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan. Temuan ini juga membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dalam memberikan kompensasi harus adil agar karyawan merasakan puas dalam menjalankan tugasnya.

Di samping itu, temuan ini juga membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dapat menciptakan, menjaga, dan mempertahankan kepuasan seluruh karyawan dalam organisasi dan selalu memotivasi sesama karyawan untuk menghasilkan kepuasan terbaik. Dikatakan Werther and Devis (1996: 268) bahwa akibat ketidak puasan terhadap kompensasi bisa mengurangi produktivitas organisasi dan menurunkan kualitas semangat kerja.

Sedangkan dari sudut pandang manajerial, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin sesuai kompensasi karyawan yang diterimanya, maka semakin meningkat kepuasan karyawan. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja. Peterson dan Plowman dalam Malayu SP. Hasibuan (2002:120-121) mengatakan orang mau bekerja karena hal-hal berikut:

1. *The desire to life*: artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan melanjutkan hidupnya.
2. *The desire for posession*: artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*: artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
4. *The desire for regognation*: artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang mau bekerja.

Dengan demikian dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan *(needs)* tertentu dan mengarapkan kepuasan dari hasil pekerjaan. Kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja antara lain sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik dan keamanan menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan semacamnya di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
3. Kebutuhan egoistik, berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas mengerjakan sesuatu secara sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

Pihak manajerial pelabuhan khususnya departemen personalia perlu membantu karyawan-karyawan untuk memenuhi tujuan-tujuan peribadinya untuk membangun, meningkatkan, memelihara motivasi sehingga karyawan memperoleh adanya pengakuan pihak organisasi dan kompensasi sesuai prestasi kerjanya. Hal ini membuktikan bahwa pernyataan teoritik dari Hadari Nawawi (2001), Marwansyah dan Mukaram (1999) bahwa karyawan merasa puas dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka apabila kompensasi yang diterima dari organisasi lebih besar atau sama dengan kompensasi yang diharapkan.

**4.3.3 Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Hipotesis ketiga yaitu pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ditunjukkan oleh koefisien jalur pYX3 sebesar 0,360. Hasil perhitungan thitung diperoleh sebesar 8,976 dengan *p-value* (signifikansi) 0,000. Hipotesis statistik yang diuji adalah sebagai berikut:

H0: YX3 = 0 Tidak terdapat pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

H1: YX3  0 Terdapat pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil uji empiris menyatakan penolakan terhadap H0 atau dengan kata lain menerima H1 karena diperoleh thitung = 8.976 > ttabel = 1,972 dan nilai signifikan untuk X3 lebih kecil dari = 0,05. Diperoleh hasil pengujian hipotesis terdapat pengaruh yang bermakna Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan secara parsial.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat yang didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan haarus bertujuan untuk meningkatkan kesempatan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Menurut Malayu SP. Hasibuan (2002:68) dalam pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan sejenis.

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan Pengembangan Sumber Daya Manusia mempengaruhi Kepuasan kerja secara parsial. Berdasarkan nilai korelasi dan koefisien jalur yang diperoleh dari hasil perhitungan dengan SPSS dapat diketahui besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan sebagai berikut :

Pengaruh langsung X3

:  = 0,360 x 0,360 x 100% = 12,9%

Pengaruh tidak langsung X3 terhadap Y melalui X1 =

: (x x) = 0,360 x 0,224 x 0,298 x 100%= 2,4%

Pengaruh tidak langsung X3 terhadap Y melalui X2 =

: ( x x ) = 0,360 x 0,328 x0,436 x 100%= 5,2%

Total Pengaruh X3 = 12,9% + 2,4% + 5,2% = 20,5%

Hasil yang diperoleh menunjukkan jika dilihat secara langsung tanpa adanya variabel lain pengembangan sumber daya manusia mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebesar 12,9%. Nilai pengaruh tidak langsung menunjukkan adanya pengaruh yang lebih besar dari pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan dengan adanya hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dengan variabel lainnya.

Besarnya tambahan pengaruh penempatan terhadap kepuasan kerja karyawan karena adanya hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dengan penempatan adalah 2,4% karena adanya hubungan antara pengembangan sumber daya manusia dengan kompensasi adalah 5,2%. Jadi dapat diketahui pengembangan sumber daya manusia mempengaruhi kepuasan kerja karyawan secara parsial sebesar 20,5%.

Menurut Noe (2000) mengatakan bahwa:

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

*.*

 Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan. Program ini berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya dan harus diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan agar mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Pendapat dari DeCenzo dan Robbins (1999:233),

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

Program pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai kebutuhan pekerjaan; hal ini sejalan dikatakan dalam hasil kajian empirik bahwa pengambangan SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Noe: 2000, Harris: 2000, Dessler: 2003, DeCenzo and Robbins: 1999, Cascio: 1998).

**Implikasi Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Sebagai implikasi dari hasil pengujian hipotesis ini dapat ditinjau dari sudut pandang teori sumber daya manusia dan manajerial. Dari sudut pandang teori sumber daya manusia temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia secara parsial memainkan peran yang signifikan dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Temuan penelitian ini membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni hendaknya mendesain kebutuhan efektivitas dan efisiensi karyawan dalam mengembangkan dirinya baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Pengembangan jangka panjang sumber daya manusia sebagai kenyataan dari training untuk pekerjaan tertentu bertujuan untuk meningkatkan perhatian bagi departemen personalia. Melalui pengembangan karyawan-kaaryawan yang ada, departemen personalia mengurangi ketergantungan perusahaannya kepada pengontrakan karyawan-karyawan baru. Jika karyawan-karyawaan ditingkatkan secara sempurna, maka lowongan-lowongan pekerjaan yang ditemukan melalui perencanaan sumber daya manusia akan lebih mungkin diisi dari dalam. Hal ini dinyatakan oleh Wether and Davis (1996: 210) bahwa promosi-promosi dan mutasi menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai charisma, tidak hanya pekerjaan saja; organisaisi mendapatkan keuntungan dari konyinuitas yang ditingkatkan dalam operasi dan membentuk karyawan-karyawan yang lebih komit kepada perusahaan.

Di samping itu, temuan ini juga membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dapat menciptakan, menjaga, serta mempertahankan kelangsungan program pengembangan untuk menghasilkan kepuasan kedua belah pihak; artinya dari pihak perusahaan dapat memperoleh peningkatan produktivitas karyawan sementara dari pihak karyawan dapat memperoleh kepuasan dari hasil kerja yang dapat disumbangkannya kepada perusahaan. Pendapat tersebut sejalan dikatakan Gomez (2001), Robbins (2000), Lloyd and Rue (2000) bahwa tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan bagi organisasi.

Sedangkan dari sudut pandang manajerial, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin sesuai program pengembangan karyawan yang diterimanya, maka semakin meningkat kepuasan karyawan. Program pengembangan bagi pelabuhan lintas Merak-Bakauheni harus dapat membuat aturan yang luas tentang program pengembangan dari kesempatan-kesempatan yang berhubungan dengan pendidikan. Bagaimanapun juga, para pelatih seharusnya mengadakan analisis keperluan untuk setiap kursus; untuk menentukan apakah sebenarnya *training* diperlukan, dan jika diperlukan apa saja seharusnya yang dimiliki perusahaan. Implemntasi dari *training* dalam pengembangan merupakan proses transformasi (perubahan) (Werther and Davis (1996:220). Karyawan-karyawan yang tidak di-*training* dimutasi menjadi pekerja-pekerja yang mampu; dimana karyawan-karyawan lain ditingkatkan untuk memikul tanggung jawab yang baru; untuk melihat keberhasilan program manajer personalia meminta kegiatan-kegiatan *training* dan pengembangan dievaluasi secara sistematik.

**4.3.4 Pengaruh Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Pengaruh secara simultan penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk menjawab permasalahan penelitian apakah penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja secara statistik hipotesis dinyatakan dalam bentuk sebagai berikut.

|  |  |
| --- | --- |
| H0 : yXi = 0 i = 1,2,3 | Tidak terdapat pengaruh Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan |
| H1 :  yXi = 0 i = 1,2,3 | Terdapat pengaruh yang signifikan Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Kerja Karyawan |

Pengujian hipotesis tersebut dilakukan melalui statistik uji F. Penentuan hasil pengujian (penerimaan atau penolakan H0) dapat dilakukan dengan membandingan Fhitung dengan Ftabel atau juga dapat dilihat dari nilai signifikansinya dengan ketentuan tolak Ho jika Fhitung lebih besar dari Ftabel atau jika nilai signifikansi *(p-value)* lebih kecil dari  penelitian (0,05). Berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS diperoleh hasil seperti Tabel 4.49 sebagai berikut.

Tabel 4.49 Hasil Uji Pengaruh Secara Simultan (Uji F)

****

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2008.

Diperoleh nilai F hitung sebesar 167,580 dengan nilai signifikansi 0,000. Dari Tabel F untuk tingkat signifikansi 0.05 dan derajat bebas db1 = 3 dan db2 = 200-3-1= 196 diperoleh ** = 2,651. Karena Fhitung lebih besar dari Ftabel (167,580 > 2,651) atau jika dilihat nilai signifikansi yang diperoleh dari hasil perhitungan menggunakan SPSS sebesar 0,000 (Lampiran Tabel ANOVA pada kolom sig) lebih kecil dari tingkat kekeliruan 5% (α = 0,05), maka dapat diambil keputusan untuk menolak H0.

Jadi berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan (nyata) secara bersama-sama penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil perhitungan yang diperoleh menunjukkan adanya pengaruh secara simultan (bersama-sama) penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan. Besarnya pengaruh hasil perhitungan dengan SPPS dapat dilihat pada Tabel 4.50 berikut.

Tabel 4.50 Besar Pengaruh Penempatan (X1), Kompensasi (X2), dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (X3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

****

 Sumber: Hasil Perhitungan SPSS

Besarnya pengaruh penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan ditunjukkan dengan nilai R-square (R2) pada kolom ketiga pada tabel di atas yang. Diperoleh pengaruh implementasi kebijakan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,719. Jadi dapat dikatakan besarnya pengaruh penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan adalah 71,9% sedangkan besarnya faktor lain yang mempengaruhi adalah 100% - 71,9% = 28,1%.

Hasil pengujian hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni menunjukkan adanya pengaruh yang bermakna dari ketiga variabel yakni penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara total diperoleh sebesar 71,9% artinya perubahan kepuasan kerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dapat dijelaskan oleh penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia.

 Hal tersebut berarti penempatan yang mencakup: keterampilan, kemampuan, pengetahuan, minat, riwayat hidup, kepribadian, kesempatan, dan budaya kerja; kompensasi yang mencakup: kompensasi langsung yang terdiri dari gaji dan komisi; dan kompensasi tidak langsung yang terdiri dari jaminan sosial, kompensasi selama tidak bekerja, pesangon, jaminan kesehatan, jaminan pensiun dan bantuan pelayanan karyawan; pengembangan sumber daya manusia yang mencakup: perencanaan dan pengembangan karir, dan pendidikan dan pelatihan; kepuasan kerja karyawan yang mencakup: pengakuan, kompensasi, dan pengawasan. Dengan demikian hipotesis keempat yang diajukan yaitu pengaruh penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan dapat diterima.

 Pengaruh simultan variabel penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni adalah positif; artinya penempatan yang relatif sesuai atau tingkat penempatan yang sesuai; kompensasi yang relatif tinggi atau tingkat kompensasi yang dirasakan relatif tinggi; serta pengembangan sumber daya manusia yang relatif sesuai atau tingkat pengembangan sumber daya manusia yang relatif sesuai akan dapat menentukan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Dengan kata lain tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan oleh tingkat tinggi rendahnya penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Sementara penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan secara uji statistik terhadap kepuasan kerja karyawan; artinya pengaruh penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia terhadap kepuasan kerja karyawan menunjukkan pengaruh yang kuat atau bermakna.

 Pengaruh variabel lain yang dapat mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karyawan ditunjukkan oleh episilonnya (ζ) yaitu sebesar 28,1%; hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat variabel lainnya yang turut serta mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni di luar variabel penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Hasil pengujian hipotesis ini mendukung kesimpulan empirik mengenai penempatan dari Suharyatmo (2002), Rivai (2005), Werther and Davis (1996), Lloyd and Leslie (2000), Cascio (2003) bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, dalam variabel kompensasi juga mendukung kesimpulan empirik dari Cascio (2003), Robbins (2000), Mangkunegara (2000), Marwansyah dan Mukaram (2000), Christie Tamara (2003) bahwa kompensasi berpengaruh positip dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Demikian pula pengaruh pengembangan sumber daya manusia kesimpulan empiric dari Noe (2000), Harris (2000), Dessler (2003), De Cenzo and Robbins (1999), Cascio (2003) bahwa pengambangan sumber daya manusia berpengaruh positip dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Implikasi Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Penempatan, Kompensasi, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

 Implikasi hasil pengujian hipotesis dari temuan penelitian ini dapat ditinjau dari sudut pandang teori manajemen sumber daya manusia dan manajerial. Dari sudut pandang teori sumber daya manusia temuan ini menunjukkan bahwa penempatan, kompensasi, dan pengembangan sumber daya manusia secara bersama-sama atau simultan memainkan peran yang signifikan dalam menjelaskan kepuasan kerja karyawan pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Temuan ini membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dalam mendesain penempatan perlu memperhatikan latar belakang pendidikan maupun pengalaman karyawan. Hal ini sesuai pernyataan Schuler (1998:276) 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 dalam penelitian ini telah mengukur ketepatan penempatan karyawan meliputi kemampuan, minat, riwayat hidup, kepribadian, keterampilan, pengetahuan, dan budaya kerja.

 Dalam hal kompensasi, temuan ini juga membuktikan bahwa para perencana SDM pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni perlu memperhatikan kebutuhan fisik minimum dan berpijak pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini sesuai pernyataan Gozali (1996:74) dan A. Nitisemito (1996:174) bahwa dalam memberikan kompensasi kepada karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik yang harus dipenuhi adalah: (a) dapat memenuhi kebutuhan fisik minimum, (b) dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja, (c) dapat mengikat karyawan agar tidak keluar, (d) bersifat adil dan layak, (e) selalu ditinjau kembali, (f) mencapai sasaran yang diinginkan, (g) mengangkat harkat kemanusiaan, dan (h) berpijak pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian pula dalam pengembangan sumber daya manusia, temuan ini membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni perlu mendisain pengembangan sumber daya manusia sesuai kebutuhan yang dapat memicu produktivitas kerja. Hal ini sesuai pernyataan Noe (2000), Dessler (2003), Cascio (2003), Harris (2000), De Cenzo and Robbins (1999) bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Dalam pengujian hipotesis ini juga mendukung temuan pernyataan empirik yang menyimpulkan bahwa pengambangan sumber daya manusia berpengaruh positip dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. (Noe: 2000, Harris: 2000, Dessler: 2003, De Cenzo and Robbins: 1999, Cascio: 2003).

**4.4 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Hipotesis kelima yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Untuk menguji kebermaknaan dari paradigma atau jalur struktur kedua yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan pengujian terhadap koefisien jalur. Perhitungan koefisien jalur dilakukan dengan menggunakan *Software SPSS ver 15.* Berdasarakan hasil perhitungan analisis jalur diperoleh koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan seperti tersaji dalam Tabel. 4.51 berikut.

Tabel 4.51 Hasil Koefisen Jalur Pengaruh Kepuasan kerja (Y)

 Terhadap Kinerja Karyawan (Z)

****

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2008.

Diperoleh hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan pada Tabel 4.51 di atas pada kolom *Standardized Coefficients (Beta).* Diperoleh koefisien jalur untuk Kepuasan kerja karyawan terhadap Kinerja Karyawan (ZY) bertanda positif dengan nilai sebesar 0,785 (p = 0,000).

Untuk lebih jelas hasil perhitungan koefisien pengaruh untuk variabel yang diteliti dapat terlihat pada Gambar 4.3 berikut.

**Y1**

**Y2**

****

ze = 0,620

yz = 0,785

Keterangan Y2 = Z

Gambar 4.3 Path Diagram Hasil Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menggunakan sampel dengan jumlah responden 200 orang, terlebih dahulu dilakukan pengujian secara statistik. Karena hanya terdapat satu variabel eksogen yang mempengaruhi variabel endogen pengujian dilakukan menggunakan uji t. Nilai ttabel untuk n = 200 dengan taraf kesalahan 5% dan derajat bebas (db) = n–k–1 = 200-1-1 = 198 adalah 1,972. Hasil perbandingan antara t hitung dengan t tabel berdasarkan hasil perhitungan SPSS dapat dilihat pada Tabel 4.52 berikut.

Tabel 4.52 Hasil Uji Pengaruh Secara Parsial

| **Hipotesis** | **Koefisien****Jalur** | **t hitung** | **p-value** | **T tabel** | **Kesimpulan****Statistik** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kepuasan kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja karyawan  | 0.785 | 17.822 | 0.000 | 1,972 | H0 ditolak, terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan  |

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2008.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditunjukkan oleh koefisien jalur pZY sebesar 0,785. Hasil perhitungan thitung diperoleh sebesar 17,822 dengan *p-value* (signifikansi) 0,000. Hipotesis statistik yang diuji adalah sebagai berikut:

H0: ZY = 0 Tidak terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

H1: ZY  0 Terdapat pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

 Hasil uji empiris menyatakan penolakan terhadap H0 atau dengan kata lain menerima H1 karena diperoleh thitung = 17,822 > ttabel = 1,972 dan nilai signifikan untuk Y lebih kecil dari = 0,05. Diperoleh hasil pengujian hipotesis terdapat pengaruh yang bermakna kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan .

Besarnya pengaruh hasil perhitungan dengan SPPS dapat dilihat pada Tabel 4.53 sebagai berikut.

Tabel 4.53 Besar Pengaruh Kepuasan kerja (Y) terhadap Kinerja Karyawan (Z)

****

Sumber: Hasil Perhitungan SPSS, 2008.

Jadi dari hasil perhitungan di atas diperoleh pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar  = 0,785 x 0,785= 0,616 atau 61,6%. Adapun besar pengaruh variabel-variabel lain terhadap kinerja karyawan ada 38,4%.

Hasil pengujian hipotesis yang diajukan mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni menunjukkan adanya pengaruh yang bermakna; secara total diperoleh pengaruh kepuasan terhadap kinerja karyawan sebesar 61,6% artinya perubahan kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja karyawan.

Hal tersebut berarti kepuasan kerja yang mencakup: pengakuan, kompensasi, dan pengawasan; secara bersamaan atau serentak berperan dalam upaya membentuk, mempertahankan, dan meningkatkan kinerja karyawan yang mencakup: kualitas kerja, kuantitas kerja, pengetahuan kerja, kreativitas, kemandirian, inisiatif, kemandirian, dan kualitas personal. Dengan demikian hipotesis yang kelima diajukan yaitu pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dapat diterima.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni adalah positif; artinya kepuasan yang relatif tinggi atau tingkat kepuasan yang relatif tinggi akan dapat menentukan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Dengan kata lain, tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh tinggi rendahnya tingkat kepuasan karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara uji statistik terhadap kinerja karyawan; artinya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan pengaruh yang kuat atau bermakna. Hasil penelitian ini didukung temuan empirik dari Davis and Newstrom (2004), Bolon (1997), Sins and Galen (1994), Iaffaldano and Muchinsky (1998), I Wayan Bagia (2004) bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara statistik dari kepuasan kerja terhadap kinerja.

Pengaruh variabel lain terhadap kinerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni yang ditujukan oleh episilonnya (ζ) yaitu sebesar 38,4%. Hal ini mengindikasikan bahwa masih ada variabel lainnya yang turut serta mempengaruhi kinerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni di luar variable kepuasan kerja yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

**Implikasi Hasil Pengujian Hipotesis: Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan** **Pelabuhan Lintas Merak-Bakauheni**

Implikasi hasil pengujian hipotesis hasil penelitian ini dapat ditinjau dari sudut pandang teori sumber daya manusia dan manajerial. Dari sudut pandang teori sumber daya manusia temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran yang signifikan dalam menjelaskan kinerja karyawan pelabuhan lintas Merak-Bakauheni. Temuan ini membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawan agar dapat ditingkatkan. Hal ini sesuai hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Choo and Tan maupun I Wayan Bagia bahwa kepuasan kerja berpengaruh positip terhadap kinerja.

 Di samping itu, temuan ini juga membuktikan bahwa para perencana sumber daya manusia pada pelabuhan lintas Merak-Bakauheni dalam menciptakan, menjaga, dan mempertahankan kepuasan kerja karyawan semua pihak dalam organisasi harus selalu memperhatikan kebutuhan karyawan agar dapat merasakan kepuasan yang stabil atas pengorbannya selama ini. 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; semakin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas yang dirasakan karyawan.

Dari sudut pandang manajerial, temuan penelitian ini menunjukkan perlunya para manajer lebih memahami berbagai sub variabel dan indikatornya yang menjadi kebutuhan karyawan. Setiap karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan karyawan, 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. Oleh karenanya dari sudut pandang manajerial hal ini sangat penting untuk memperhatikan pengakuan sebagai karyawan, kompensasi yang diterima karyawan, bahkan diperlukan pengawasan yang berkesinambungan terhadap karyawan. Hal ini jelas dikatakan bahwa tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan bagi organisasi. Gomes (2001), Robbins (2000), Lloyd and Rue (2000).