

BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN METODE PENELITIAN

A. Tinjauan Literatur

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep yang kompleks dan multi-segi, yang bisa berarti lain bagi orang yang berbeda (Mullins, 2005: 700). Dengan kondisi seperti itu, maka kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Davis dan Newstrom (1990: 105), kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan yang menyenangkan atas pekerjaan seseorang. Dalam konteks ini, kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual sehingga memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada diri individu. Bagi Price (dalam Gaertner, 1999: 479), kepuasan kerja adalah *“degree to which employees have positive affective orientation towards employment by the organization.”* Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah derajat dimana karyawan memiliki orientasi afeksi positif terhadap ketenagakerjaan oleh organisasi. Werther (1996: 51) juga melihat kepuasan kerja sebagai suatu pemikiran dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan mampu memuaskan kebutuhannya. Atau dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

Dalam pengertian yang lebih spesifik, kepuasan kerja dapat berarti sikap umum seseorang dalam menilai perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan yang seharusnya diterima (Robbins, 1990: 26). Pengertian ini mengakibatkan konsep kepuasan kerja menjadi tidak mudah, karena berhubungan dengan perasaan dan penilaian manusia. Pegawai merasa memiliki kepuasan kerja jika memiliki penilaian bahwa imbalan yang diterima atas pelaksanaan pekerjaan melebihi tenaga dan ongkos individu yang telah dikeluarkan, dan selisih yang masih ada cukup untuk menjalani hidupnya.

Spector (1997: 2) juga memiliki pandangan yang tidak jauh berbeda. Menurutnya, *“job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their job. It is the extent to which people like (satisfaction) or dislike (dissatisfaction) their jobs.”* Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya maupun aspek-aspek yang berlainan pada pekerjaannya, atau sampai batas mana seseorang menyukai (puas) atau tidak menyukai (tidak puas) terhadap pekerjaannya. Bagi Nelson dan Quick (2006: 87), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja.

Formatted: Font: Italic

Menurut Locke (dalam Luthans, 2008: 141), definisi kepuasan kerja melibatkan reaksi kognitif, afektif dan evaluatif atau sikap. Menurutnya, kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu Luthans (2008: 141) berpandangan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi pekerja tentang bagaimana pekerjaannya memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Lebih dari itu, kepuasan kerja seseorang bergantung kepada penilaian tentang perbedaan antara harapan mengenai apa yang ingin diperoleh atau *should be (expectation, needs atau values)* dengan suatu yang menurut perasaannya telah diperoleh melalui pekerjaan. Dengan demikian dapat diartikan pula bahwa kepuasan kerja adalah suatu penilaian dari pekerja mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya (Vroom, 1995: 104). Apabila yang didapat ternyata lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi walaupun terdapat perbedaan, tetapi merupakan perbedaan yang positif. Sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu di bawah standar minimum akan menjadi perbedaan yang negatif, sehingga makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya (Vroom, 1995: 105).

Dari beberapa pengertian, definisi dan batasan di atas terlihat dengan jelas bahwa kepuasan kerja lebih merupakan emosi atau perasaan positif

(menyenangkan) yang muncul sebagai akibat dari persepsi atau pengalaman individu tentang pekerjaan berikut aspek-aspek yang terdapat di dalamnya.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang banyak diteliti para ahli, sehingga muncul banyak teori-teori kepuasan kerja yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga rumpun teori kepuasan kerja. Ketiga teori tersebut adalah sebagai berikut:

Pertama, teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dicapai dengan kenyataan yang ada. Apabila terdapat kenyataan lebih besar daripada yang diinginkan, maka orang menjadi puas, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Makin besar jumlah hasil pekerjaan yang dapat diterima seseorang dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama), maka orang tersebut akan merasa semakin puas. Sebaliknya apabila yang didapat dari hasil pekerjaan ternyata lebih kecil daripada apa yang diinginkan atau makin jauh dari kenyataan atau hasil yang diinginkan berada di bawah standar minimum, maka terjadi ketidaksesuaian yang negatif, yang berakibat kurang bergairah melakukan pekerjaan.

Kedua, teori kesamaan (*equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidak adanya kesamaan (*equity*) dalam situasi kerja. Komponen utama dari teori ini adalah input, hasil, orang yang dibandingkan (Wexley dan Yulk, 1991: 133). Input adalah faktor yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja adalah sesuatu yang dianggap bernilai bagi seseorang yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang yang dibandingkan ini dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu.

Ketiga, teori dua faktor (*two factor theory*). Prinsip dari teori ini ialah kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan ini bukan suatu variabel yang kontinyu. Ciri atau macam teori ini merumuskan dua kelompok pekerjaan, yaitu kelompok *satisfies* atau *motivator* dan kelompok *dissatisfies* (Wexley dan Yulk, 1991: 136). Terpenuhinya faktor-faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, dan jika tidak terpenuhi faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies (hygiene factor)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antarpribadi, kondisi kerja dan status. Faktor-faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika kebutuhan-kebutuhan ini tidak dipenuhi, karyawan tidak akan puas, dan jika terpenuhi maka karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Ketiga teori kepuasan kerja tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada tujuan yang hendak dicapai dalam bekerja. Aspek pekerjaan sebagai sumber kepuasan kerja atau ketidakpuasan merupakan teori dua faktor yang tepat digunakan. Sementara untuk mengetahui kepuasan terhadap gaji atau pangkat, maka teori keadilan lebih relevan. Teori ketidaksesuaian bisa dipakai untuk memprediksi efek dari kepuasan kerja (As'ad, 1985: 105).

Anoraga (1992: 80) mengidentifikasi tiga faktor yang menentukan kepuasan kerja, yakni:

- a. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain: hubungan antar manajemen dengan karyawan, faktor fisik dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari teman sekerja, serta emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor individual, meliputi: sikap karyawan terhadap pekerjaannya, umur karyawan pada saat bekerja, dan jenis kelamin karyawan.
- c. Faktor-faktor luar, merupakan hal-hal yang berhubungan dengan: keadaan kelompok karyawan, rekreasi, dan pendidikan.

Menurut Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2005: 45), ada sejumlah aspek terkait dengan kepuasan kerja, yaitu:

a. Pekerjaan itu sendiri (*work It self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu ketrampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

b. Penyelia (*supervision*)

Penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.

c. Teman sekerja (*workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.

Menurut Luthans (2008: 142), ada tiga dimensi yang pada umumnya diterima bagi kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan reaksi emosi terhadap situasi kerja. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan oleh bagaimana hasil-hasil bisa memenuhi atau melebihi harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait. Semua itu adalah:

- 1) Kerja itu sendiri: sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab;
- 2) Upah: jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi;
- 3) Peluang promosi. Peluang bagi kemajuan dalam organisasi;
- 4) Pengawasan. Kemampuan pengawas memberikan bantuan teknis dan dukungan tingkah laku;

- 5) Mitra kerja: sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.

Selain itu, menurut William (1983: 30), ada empat faktor lain yang mendorong terjadinya kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kerja yang secara mental menantang (*mentally challenging work*)

Pekerja cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberinya kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki, menawarkan tugas yang bervariasi, memberi kebebasan serta memungkinkan mendapat umpan balik mengenai hasil kerjanya. Ciri-ciri yang disebutkan di atas adalah ciri pekerjaan yang menantang secara mental. Pekerjaan yang tanpa tantangan cenderung membosankan, tetapi pekerjaan yang tantangannya terlalu tinggi dapat membuat frustrasi dan perasaan tidak berhasil. Jadi posisi dimana karyawan merasa senang dan puas adalah pekerjaan dengan tantangan yang moderat (*under conditions of moderate challenge*).

- b. Imbalan yang memadai (*equitable reward*)

Pekerja menginginkan sistem imbalan dan promosi yang adil, tidak mempunyai standar ganda dan sejalan dengan peraturan dan dengan apa yang telah disepakati. Kepuasan kerja akan timbul dalam diri pekerja jika sistem pengupahan dirasa adil, sesuai beban pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar upah yang berlaku umum. Tidak semua karyawan mengejar uang, karena itu kadang-kadang rasa adil menjadi penting. Kepuasan kerja juga akan dirasakan karyawan jika di dalam promosi dilaksanakan secara bijak dan adil, karena promosi memberi kesempatan untuk mengembangkan diri, perluasan tanggung jawab peningkatan status sosial.

- c. Kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*)

Pekerja sangat peduli dengan lingkungan kerjanya, baik untuk kenyamanan pribadi ataupun agar tugas dapat dikerjakan dengan baik. Kondisi kerja yang baik itu antara lain, lingkungan fisik yang tidak membahayakan, suhu, cuaca, kebisingan dan lain-lain tidak dalam

kondisi ekstrim. Karyawan juga menyukai kantor atau tempat kerja yang bersih dan modern dengan perlengkapan yang memadai.

d. Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*)

Pekerja mengharapkan lebih dari sekedar uang dan prestasi fisik lain dalam bekerja. Bagi sebagian besar pekerja, mempunyai pekerjaan, berarti juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Untuk memenuhi hal itu maka mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung kepuasan kerja.

Slocum dan Hellriegel (2007: 326) juga memperlihatkan pandangan yang agak berbeda dengan menyebutkan sejumlah faktor kerja yang penting bagi kepuasan kerja karyawan, sebagaimana tampak pada tabel berikut.

Tabel 2.1: Dampak Berbagai Faktor Kerja tentang Kepuasan Kerja

Faktor-faktor kerja	Dampak-dampak
Tantangan	Pekerjaan yang menantang, secara mental apabila tercapai, sangat memuaskan individu
Tuntutan fisik	Kerja yang cukup melelahkan akan memuaskan
Kepentingan pribadi	Pekerjaan yang menarik secara pribadi akan memuaskan
Struktur imbalan	Imbalan yang setara dan memberikan hasil akurat bagi pekerjaan berarti memuaskan
Kondisi kerja fisik	Kepuasan tergantung pada perbandingan kondisi kerja dan kebutuhan fisik
Pencapaian tujuan	Kondisi kerja yang mendorong tercapainya tujuan akan memuaskan
Diri (<i>Self</i>)	Kebanggaan diri tinggi akan merangsang bagi kepuasan kerja
Orang lain dalam organisasi	Individu akan puas dengan pengawas, rekan kerja atau bawahan yang membantu mencapai tujuan. Individu juga akan lebih puas dengan rekan yang melihat sesuatu (cara pandang) yang sama seperti yang dilakukan.
Organisasi dan manajemen	Individu akan puas dengan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk membantunya mencapai tujuan. Individu akan kecewa dengan peran yang bertentangan dan/atau peran ambisius yang diterapkan oleh organisasi
Fasilitas luar kota (<i>fringe benefit</i>)	Fasilitas ini tidak memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja bagi kebanyakan pekerja.

Sumber: Slocum, John W., and Don Hellriegel, *Fundamentals of Organizational Behavior*, USA: Thomson Higher Education (2007: 326)

Bagi Greenberg dan Baron (1995: 117), ada faktor-faktor individu yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yakni:

- a. *Kepribadian*. Kepuasan kerja berhubungan dengan kepribadian, diantaranya aktualisasi diri, kemampuan mengatasi tantangan dan tekanan.
- b. *Status dan senioritas*. Kedudukan status mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi hirarki seseorang di dalam organisasi akan lebih mudah karyawan tersebut menjadi puas.
- c. *Kecocokan dengan minat*. Minat kerja karyawan menentukan tingkat kepuasan kerjanya, semakin cocok minat karyawan dengan tugas yang dikerjakan maka akan semakin tinggi kepuasan kerjanya.
- d. *Kepuasan hidup*. Seorang karyawan yang mempunyai kepuasan yang tinggi terhadap elemen-elemen kehidupannya yang tidak berhubungan dengan kerja, juga akan cenderung mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

Selain itu, meskipun ada perbedaan variabel yang diketahui memiliki dampak besar, kecil atau sedang pada kepuasan kerja, namun menurut Furnham (2006: 331) ada kemungkinan untuk membagi faktor-faktor ini dalam tiga kelompok berbeda, yakni:

- a. Kebijakan dan prosedur organisasi: menyangkut hal-hal seperti sistem penghargaan (kesamaan upah dan promosi), pengawasan dan langkah pembuatan keputusan, dan kualitas pengawasan yang dipikirkan.
- b. Aspek khusus dari pekerjaan, seperti: beban kerja, keahlian, keragaman, otonomi, hasil dan sifat fisik dari lingkungan kerja.
- c. Sifat pribadi, seperti: harga diri, kemampuan menghadapi stres dan kepuasan hidup umumnya, membantu menentukan kepuasan kerja (Furnham, 2006: 331).

Secara lebih luas Mullins (2005: 701) menyebut serangkaian variabel yang lebih luas berkaitan dengan individu, faktor sosial, budaya, organisasi dan lingkungan yang mempengaruhi kepuasan kerja, dengan rincian sebagai berikut:

- a. Faktor individu, mencakup: kepribadian, pendidikan dan kualifikasi, kecerdasan dan kemampuan, usia, status perkawinan, orientasi bekerja;
- b. Faktor-faktor sosial, mencakup: hubungan dengan mitra kerja, kerja kelompok dan norma, kesempatan bagi interaksi, organisasi informal;
- c. Faktor-faktor budaya, mencakup: sikap, keyakinan dan nilai yang mendasari;
- d. Faktor organisasi, mencakup: sifat dan ukuran, struktur formal, kebijakan dan prosedur pegawai, hubungan pegawai, sifat kerja, teknologi dan organisasi kerja, pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen, kondisi kerja;
- e. Faktor lingkungan, mencakup: pengaruh ekonomi, sosial, teknik dan pemerintah.

Kepuasan kerja memiliki sejumlah dampak, yang antara lain tercermin dari kesukaan atau ketidaksukaan pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam konteks ini, suatu kerangka teoretis (kerangka keluar-suara-kesetiaan-pengabaian) membantu dalam memahami akibat kekecewaan (kerja). Empat reaksi kerangka yang saling berbeda di sepanjang dua dimensi: konstruktif/destruktif dan aktif/pasif, dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins and Judge, 2007: 83).

- a. Keluar: perilaku ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri;
- b. Suara: secara aktif dan konstruktif berusaha untuk memperbaiki kondisi, mencakup penunjukkan perbaikan, membahas masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat;
- c. Kesetiaan: menunggu secara pasif tetapi optimis bagi kondisi untuk perbaikan, termasuk berbicara bagi organisasi dengan adanya kritik luar dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan sesuatu yang benar;
- d. Pengabaian: secara pasif membiarkan kondisi memburuk, termasuk absen berlebihan atau terlambat, mengurangi usaha dan menambah kesalahan.

Berkenaan dengan kaitan kepuasan kerja dengan aspek-aspek lainnya, Siagian mengemukakan bahwa pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan aspek-aspek seperti prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan, dan besar kecilnya perusahaan. Masing-masing aspek tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut (Siagian, 1997: 72):

a. Kepuasan Kerja dan Prestasi

Berbagai penelitian membuktikan bahwa seorang karyawan yang puas, tidak dengan sendirinya merupakan karyawan yang berprestasi tinggi, melainkan hanya berprestasi biasa-biasa saja. Jika demikian halnya maka dapat pula bahwa kepuasan kerja tidak selalu menjadi faktor motivasional kuat untuk berprestasi. Seorang karyawan yang puas belum tentu terdorong untuk berprestasi kalau kepuasannya tidak terletak pada motivasinya. Itu berarti akan tetap bertumpu pada faktor lainnya, misalnya imbalan. Jadi untuk mengkaitkan kepuasan kerja dengan prestasi memang tidak mudah, tergantung pada apa yang dimaksud dengan kepuasan kerja tersebut. Contoh lain misalnya seorang karyawan merasa puas bekerja pada suatu perusahaan tertentu karena atasannya baik kepadanya, tapi sebenarnya prestasi kerja tidak istimewa, karena walaupun dengan prestasi kerja luar biasa, kesempatan promosi baginya sangat terbatas sehingga dia tidak terdorong untuk berprestasi tinggi. Kepuasan kerja bagi yang bersangkutan bersumber pada faktor lain yaitu perilaku positif dari atasannya langsung. Mungkin pula terjadi bahwa seorang karyawan merasa puas dalam pekerjaannya karena yang bersangkutan menyadari apa yang telah dicapainya sudah maksimal. Dalam situasi demikian dia berusaha berprestasi sebaik mungkin. Terlepas dari faktor apa yang dijadikan sebagai alat pengukur kepuasan kerja, tetap penting untuk mengusahakan agar terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja, sehingga menjadikan kepuasan untuk memacu prestasi.

b. Kepuasan Kerja dan Kemangkiran.

Dari berbagai penelitian yang pernah dilakukan oleh para ahli, dan pengalaman banyak perusahaan terlihat bahwa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran. Artinya, telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Dengan demikian salah satu cara untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerjanya.

c. Kepuasan Kerja dan Keinginan Pindah

Salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan pada tempat kerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang menyenangkan, hubungan yang tidak serasi baik dengan atasan maupun dengan para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai dan sebagainya. Hal tersebut berarti terdapat korelasi antara tingkat kepuasan kerja dengan kuat atau lemahnya keinginan untuk pindah pekerjaan. Keadaan seperti ini perlu diwaspadai karena jika terjadi dalam skala besar, perusahaan akan dirugikan.

d. Kepuasan Kerja dan Usia Karyawan

Telah diketahui bahwa terdapat korelasi antara kepuasan kerja dengan usia seorang karyawan. Artinya, kecenderungan yang sering terlihat adalah bahwa semakin lanjut usia karyawan, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Berbagai alasan yang sering dikemukakan untuk menjelaskan fenomena ini antara lain:

- 1) Bagi karyawan yang sudah lanjut usia, makin sulit memulai karir baru di tempat lain.
- 2) Sikap dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan, keinginan dan cita-cita.
- 3) Gaya hidup yang sudah mapan.
- 4) Sumber penghasilan yang relatif sudah terjamin.

5) Adanya ikatan batin dan tali persahabatan antara yang bersangkutan dengan rekan-rekan dalam perusahaan.

e. Kepuasan Kerja dan Tingkat Jabatan

Literatur mengenai hal ini memberi petunjuk bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu perusahaan, pada umumnya tingkat kepuasan cenderung lebih tinggi pula. Alasannya antara lain:

- 1) Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak.
- 2) Status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar perusahaan.
- 3) Pekerjaan yang memungkinkan mereka yang menunjukkan kemampuan kerjanya.

Alasan-alasan tersebut berkaitan erat dengan prospek bagi seorang untuk dipromosikan, perencanaan karier, dan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan. Kondisi ini berimplikasi pada keharusan pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan.

f. Kepuasan Kerja dan Besar Kecilnya Perusahaan

Pada dasarnya kehidupan berkarya bagi manusia, tidak hanya digunakan untuk memuaskan kebutuhan materiel saja, akan tetapi juga untuk memenuhi kebutuhan lainnya seperti yang bersifat mental psikologikal, sosial dan spiritual. Berkaitan dengan hal tersebut, maka besar kecilnya perusahaan turut berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Artinya, jika karena besarnya perusahaan dan jumlah pekerjanya banyak, sehingga jati diri dan identitas karyawan menjadi kabur, dapat memberikan dampak negatif pada kepuasan kerja. Hal ini bisa terjadi apabila harapan karyawan turut berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tidak terwujud, solidaritas antara sesama karyawan menurun, menjalin tali persahabatan menjadi sulit, perhatian dan perlakuan pimpinan yang bersifat personil tidak terjadi. Oleh karena itu di perusahaan yang besar perlu dicari cara pengelompokan karyawan sedemikian rupa sehingga masing-masing karyawan tetap merasa mendapat perlakuan dan perhatian individual sesuai jati dirinya.

Dari uraian di atas dapat disarikan bahwa yang dimaksud kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan yang dirasakan individu sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, penyelia, teman sekerja, dan promosi. Aspek-aspek ini jika tidak dapat memuaskan karyawan berpeluang menimbulkan kekecewaan, kegelisahan, dan kecemasan. Hal ini pada gilirannya dapat berkembang menjadi faktor penekan yang kemudian menyebabkan karyawan mengalami *turnover*.

2. Kompensasi

Motif utama pegawai dalam bekerja adalah mendapatkan uang atau upah yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Sejalan dengan motif itu, maka dengan tenaga dan pikiran yang disumbangkan, pegawai mendapatkan upah sebagai bentuk balas jasa dari kerja yang dilakukan. Balas jasa yang diterima pegawai, baik berupa uang maupun bukan uang, lazim disebut kompensasi. Hal ini seperti dikemukakan Handoko (2000: 205) bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya. Selain itu, kompensasi juga merupakan semua bentuk kembalian finansial, jasa-jasa berwujud, dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari sebuah hubungan kepegawaian (Simamora, 1995 : 412).

Tulus (1995: 26) mendefinisikan kompensasi sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial, yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, menurut Martoyo (1992: 42), kompensasi merupakan pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (*financial*) maupun yang tidak langsung berupa bukan uang (*non-financial*).

Dengan demikian, pengertian kompensasi lebih luas dari sekedar pengertian gaji dan upah, karena terkandung unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial ke dalam konsep balas jasa (*remuneration*)

secara keseluruhan (Tulus, 1995 : 32). Sejalan dengan pengertian yang luas ini, Irianto (2001: 66) memberikan batasan kompensasi sebagai bentuk penghargaan atau *rewards*. Dengan memberi penghargaan atas hasil yang telah dicapai, kebijakan dan praktek organisasi dalam hal kompensasi dapat pula memberi penguatan perilaku pekerja yang telah memberi kontribusi positif bagi organisasi.

Menurut Dessler (1997: 45), terdapat dua komponen kompensasi, yaitu: pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus; serta pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan. Dessler (1997: 41) juga menyebutkan ada dua cara utama untuk mendasarkan pembayaran keuangan langsung kepada karyawan, yakni berdasarkan tambahan waktu dan berdasarkan kinerja.

Bagi Bernardin (2007: 252), kompensasi merujuk pada semua bentuk hasil keuangan dan tunjangan nyata yang diterima pekerja sebagai bagian dari hubungan kerja. Sementara menurut Daft (2003: 416), kompensasi merujuk pada: (1) semua pembayaran uang dan (2) semua barang atau komoditi yang digunakan berdasarkan nilai uang untuk memberi imbalan pegawai.

Dari definisi-definisi di atas tampak bahwa secara garis besar kompensasi dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial, menurut Simamora (1995 : 413), terdiri dari dua jenis, yakni kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Yang terkategori kompensasi langsung misalnya gaji dan insentif, sedangkan untuk kompensasi tidak langsung contohnya adalah tunjangan. Ketiga aspek tersebut, yaitu gaji/upah, insentif dan tunjangan secara rinci dijelaskan sebagai berikut:

a. Gaji atau upah

Menurut Hariandja (2005: 245), gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam

mencapai tujuan organisasi. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah organisasi. Selaras dengan pandangan tersebut maka menurut Bridge (dalam Klass, 2002: 44) secara tradisional pekerjaan adalah titik pijak bagi pendesainan dan pengimplementasian sistem kompensasi. Karyawan diberikan serangkaian tugas yang jelas dimana mereka kemudian akan menjalankannya dalam waktu tertentu. Di bawah kondisi ini, langkah pertama dalam mengalokasikan penggajian adalah untuk menentukan nilai tiap posisi dalam organisasi. Apakah nilai ditentukan oleh pengukuran ekuitas internal atau melalui harga pasar, hasil akhir adalah sama. Menurut Lawler (dalam Klass 2002: 44), berdasarkan pada tugas yang diberikan, setiap individu ditempatkan kedalam peringkat penggajian dan penggajiannya ditentukan oleh *range salary* dalam peringkatnya.

Gaji atau upah sebagai komponen kompensasi menyangkut analisis gaji atau upah di mana karyawan dibayar secara sistematis atas usaha-usaha yang karyawan sumbangkan kepada perusahaan. Tujuan manajemen gaji atau upah adalah pemberian penghargaan (imbalan) yang adil dan layak berdasarkan tingkat tanggung jawab dan jabatannya di dalam perusahaan. Di dalam mencapai tujuan tersebut terdapat banyak masalah yang kompleks dan kait-mengait dalam fungsi balas jasa gaji atau upah secara keseluruhan. Masalah-masalah tersebut meliputi tingkat, struktur dan penentuan gaji atau upah individual, metode penentuan gaji atau upah balas jasa tidak langsung, gaji atau upah karyawan lepas (*honorer*), dan pengawasan dalam pelaksanaan pemberian gaji atau upah. Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi besaran gaji atau upah, antara lain:

- 1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja. Untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, dimana jumlah tenaga kerja langka (terbatas), maka gaji atau upah cenderung tinggi. Sebaliknya,

untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran melimpah, gaji atau upah cenderung rendah.

- 2) Organisasi buruh. Adanya serikat buruh yang kuat, membuat *bargaining position* pihak karyawan kuat, sehingga menaikkan besaran upah, demikian pula sebaliknya.
- 3) Kemampuan perusahaan untuk membayar. Bagi perusahaan gaji atau upah merupakan komponen biaya produksi. Kalau kenaikan biaya produksi sampai mengakibatkan kerugian perusahaan, perusahaan tidak akan mampu memenuhi fasilitas karyawan.
- 4) Produktivitas karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan, semakin besar pula gaji atau upah yang akan diterima.
- 5) Biaya hidup. Di kota besar, dimana biaya hidup tinggi, biaya hidup merupakan batas penerimaan upah bagi para karyawan.
- 6) Pemerintah. Pemerintah dengan peraturan-peraturannya mempengaruhi tinggi-rendahnya gaji atau upah.
- 7) Konsistensi internal dan eksternal. Struktur gaji atau upah yang baik dapat memenuhi syarat konsistensi internal dan eksternal. Maksudnya, konsistensi internal adalah pengupahan didasarkan atas prinsip keadilan di lingkungan perusahaan sendiri, sedangkan konsistensi eksternal berdasarkan keadilan dibandingkan dengan keadaan pada perusahaan-perusahaan sejenis lainnya.

Supaya gaji yang diberikan efektif maka hendaknya diberikan tepat waktu dan tidak ditunda-tunda. Hal ini bertalian dengan aspek frekuensi bahwa pada intinya imbalan atau gaji harus diberikan secara berkala atau periodik dan diusahakan dengan sering tanpa kehilangan arti pentingnya (Simamora, 1995: 427). Selain itu, kebijakan gaji yang baik juga perlu kejelasan penghitungan dan sosialisasi kepada karyawan. Hal ini selaras dengan pendapat Michael Armstrong dan Helen Murlis (2003: 94) yang menyatakan bahwa terkait dengan kebijakan imbalan, organisasi harus mengkomunikasikan kepada karyawan dan perlunya transparansi.

b. Insentif

Dalam bekerja, pegawai juga adakalanya menerima insentif. Menurut Asnawi (1999: 56), insentif adalah imbalan keuangan yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya. Ini berarti bahwa insentif merupakan elemen balas jasa yang diberikan tidak tetap tergantung pada pencapaian prestasi kerja karyawan. Bagi Sarwoto (1991: 144), insentif merupakan perangsang atau pendorong yang diberikan secara sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam organisasi.

Menurut Asnawi (1999: 58), tujuan insentif adalah memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja secara efektif bagi perusahaan yang mempekerjakan mereka. Lebih dari itu, menurut Nasution (1994: 160), tujuan insentif meliputi: Memberikan rangsangan agar karyawan bekerja secara maksimal untuk mencapai prestasi yang tinggi, mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada di perusahaan, menumbuhkan semangat, motivasi dan kepuasan dalam bekerja, dan meningkatkan status sosial dan prestise karyawan.

Knight, Miner dan Crane (dalam Kraizberg dkk, 2002: 384) mengidentifikasi empat tipe skema kompensasi insentif sebagai berikut:

- a. *Merit pay*; karyawan diberikan penghargaan atas tingkat kinerjanya yang lebih tinggi daripada tingkat yang sudah ditetapkan sebelumnya, yang ditentukan berdasarkan kuota kuantitatif atau teknik evaluasi karyawan.
- b. *Profit sharing*; suatu kesamaan atau ketidaksamaan porsi keuntungan perusahaan dibagikan kepada karyawan.
- c. *Gain sharing*; porsi penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya dibagikan kepada karyawan.
- d. *Stock option*; karyawan ditawarkan kesempatan untuk membeli saham perusahaan dengan harga tetap.

Insentif dapat diberikan secara beragam sesuai dengan tujuan dan kebutuhan. Menurut Knight, Miner dan Crane (dalam Kraizberg dkk, 2002: 384), beberapa varian insentif yang lazim terjadi adalah:

1) Insentif untuk karyawan operasi.

Pada varian ini, rencana hasil pekerjaan dibayar berdasarkan pada jumlah pekerjaan yang diproses dan dihasilkan oleh masing-masing karyawan individual dalam satuan waktu, seperti berapa yang dihasilkan per jam atau per hari.

2) Insentif jangka panjang (*long-term incentives*)

Pada varian ini, insentif (jangka panjang) umumnya dimaksudkan untuk memberikan motivasi dengan cara memberikan imbalan kepada manajemen puncak yang dikaitkan dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Contohnya adalah program *Stock Option* (pemilikan saham perusahaan).

3) Upah prestasi sebagai insentif

Varian ini menekankan bahwa pemberian upah karena prestasi (*merit pay*) atau kenaikan upah berdasar prestasi (*merit raise*) adalah peningkatan gaji/upah apa saja yang diberikan kepada seorang karyawan berdasarkan pada kinerja individualnya. Secara tradisional dapat dibagi dalam dua karakteristik dasar, yakni: (1) peningkatan berdasar prestasi biasanya diberikan kepada karyawan secara tahunan dalam bentuk gaji pokok yang tinggi (atau kenaikan), dan (2) kenaikan berdasar prestasi biasanya didasarkan secara eksklusif pada kinerja individual tertentu dalam kurun tahun tertentu pula.

Menurut Dessler (1997: 57), terdapat tiga pertimbangan praktis dalam mengembangkan suatu rencana insentif yang efektif, yakni:

1) Walaupun tidak ada aturan yang tegas, ada beberapa kondisi yang mempengaruhi pemberian gaji/upah langsung didasarkan pada lamanya waktu di tempat kerja – bukan pada insentif – agak bisa dimengerti:

- a) Bila unit-unit hasil kerja (*output*) sulit dibedakan dan diukur, gaji atau upah langsung (atau barang kali insentif kelompok) lebih tepat.
 - b) Bila karyawan tidak dapat mengontrol keluaran (seperti pada lini perakitan secara mekanistik – kinerja mesin), upah berdasarkan waktu adalah lebih tepat.
 - c) Bila penundaan dalam kerja sering terjadi dan di luar kontrol karyawan, adalah tidak tepat untuk mengkaitkan upah kerja pada hasil kerja (*ouput*) mereka.
 - d) Kebanyakan program insentif dikaitkan dengan kuantitas dan bukan pada mutu dari kinerja yang dihasilkan. Bila mutu merupakan dan menjadi perhatian utama, maka upah berdasarkan waktu yang digunakan untuk menghasilkan barang/jasa sesuai mutu yang direncanakan menjadi lebih tepat.
 - e) Membuat suatu program insentif sering dituntut suatu investasi dan penyesuaian dalam proses kerja, analisis metode, dan perhitungan biaya unit kerja. Jika kontrol yang ketat atas biaya bukan merupakan tuntutan atas kondisi usaha untuk bersaing, barangkali program insentif tidak bermanfaat untuk dikembangkan selain hanya sebuah program insentif semata.
- 2) Beberapa pertimbangan khusus berdasarkan logika dalam penetapan sebuah program insentif:
- a) Pastikan bahwa usaha pemberian imbalan itu langsung mengikat. Program insentif hendaknya memberi imbalan pada karyawan secara proporsional dikaitkan langsung terhadap peningkatan produktivitas mereka. Karyawan harus juga memahami bahwa mereka benar-benar melakukan tugas-tugas yang dituntut. Dengan demikian, standar kerja dan hasil kerja harus dapat diperoleh, dengan didukung pemberian alat-alat, perlengkapan, dan pelatihan kerja yang diperlukan.

- b) Buat program yang dapat dipahami oleh karyawan. Karyawan hendaknya mampu memahami dengan mudah program imbalan yang akan mereka terima untuk berbagai level usaha.
 - c) Tetapkan standar yang tepat dan efektif. Ini menuntut beberapa hal, di antaranya: standar hendaknya dinilai adil oleh bawahan; standar hendaknya tinggi namun masuk akal – harus ada minimal 50/50 peluang untuk sukses; tujuannya jelas dan spesifik – ini jauh lebih efektif daripada memberitahukan seseorang untuk melakukan pekerjaan sebaik-baiknya.
 - d) Penetapan standar. Pandanglah standar sebagai suatu kontrak dengan karyawan.
 - e) Penetapan satu tarif upah pokok per jam. Khususnya untuk personil pabrik, biasanya upah pokok karyawan itu sebaiknya ditetapkan. Oleh karena itu, karyawan akan tahu bahwa apapun yang terjadi mereka dapat sekurang-kurangnya memperoleh satu upah pokok minimum yang telah ditetapkan.
 - f) Dapatkan dukungan untuk rencana ini. Keterbatasan dukungan kelompok dapat merusak rencana; dapatkan dukungan kelompok kerja untuk rencana itu sebelum dimulai.
- 3) Program insentif paling baik bila dikembangkan sebagai bagian dari program membangun komitmen yang lebih komprehensif. Upah kinerja seharusnya memotivasi karyawan, namun kekurangan motivasi tidak selalu berarti tidak baik. Instruksi yang ragu-ragu/membingungkan, kurang jelasnya tujuan, seleksi dan pelatihan karyawan yang tidak memadai, tidak tersedianya alat, dan satuan tenaga kerja (atau manajemen) yang memusuhi, sekadar merupakan beberapa faktor yang menghambat kinerja. Dengan kata lain, motivasi hanya merupakan satu unsur yang menyumbang kepada kinerja yang efektif.

Pemberian insentif memiliki banyak manfaat, baik bagi karyawan maupun organisasi. Menurut Nawawi (1990: 105), manfaat (sasaran)

pemberian insentif terutama yang bersifat tidak langsung dan non-finansial antara lain meliputi tiga sasaran, yaitu:

1. Sasaran pertama, untuk menciptakan dan memelihara citra positif di mata masyarakat karena antara lain kesediaannya menunaikan berbagai kewajiban sosialnya misalnya membantu rakyat kecil yang apabila tidak dilakukan oleh organisasi akan menjadi beban pemerintah
2. Sasaran kedua, untuk mengurangi kelelahan, mengurangi kegelisahan para karyawan, mendorong terpeliharanya keselamatan kerja, membantu dalam rekrutmen, meredam keinginan pindah dan mengurangi jumlah jam kerja lembur berkat terselesainya tugas pekerjaan pada waktu jam-jam kerja.
3. Sasaran ketiga; untuk mengurangi dampak turunnya biaya hidup, perlindungan terhadap gejala seperti inflasi dan perlindungan para anggota keluarga yang menjadi tanggungan karyawan yang bersangkutan. Oleh karena hal tersebut perlu digarisbawahi bahwa pentingnya pengetahuan para pengelola sistem imbalan dalam suatu organisasi tentang berbagai jenis insentif yang mungkin diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya seperti: berbagai jenis asuransi, bantuan pengobatan, libur pada hari-hari besar, cuti tahunan, jaminan hari tua dan lain-lain.

c. Tunjangan

Selain gaji dan insentif, pegawai pada umumnya juga menerima tunjangan. Menurut Flippo (1994: 102), tujuan utama kompensasi dalam bentuk tunjangan adalah membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks ini, tunjangan dapat diklasifikasikan dalam beberapa jenis, antara lain (Flippo, 1994: 102):

- a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja (*payment for time not worked*); mencakup periode istirahat yang dibayar, periode makan siang yang dibayar, waktu mencuci tangan dan buang air kecil, waktu ganti

pakaian, waktu bersiap-siap, cuti, hari-hari libur, cuti sakit, cuti karena alasan-alasan pribadi, waktu dalam memberikan suara (dalam pemilu), dan tugas untuk menjadi juri (dalam pengadilan) yang dibayar.

- b. Perlindungan terhadap bahaya (*hazard protection*), misalnya: penyakit, keadaan cedera, hutang, pengangguran, ketidakmampuan bekerja secara tetap, usia lanjut, dan kematian.
- c. Pelayanan terhadap karyawan (*employee services*). Misalnya, perumahan, makanan, nasihat, rekreasi, dan sebagainya.
- d. Pembayaran yang dituntut oleh hukum (*legally required payments*). Misalnya, kompensasi pengangguran, asuransi kompensasi pekerja, asuransi usia lanjut dan janda yang ditinggalkan di bawah jaminan sosial, dan perawatan kesehatan.

Selain kompensasi yang bersifat material, ada pula kompensasi non material, misalnya: diberi kesempatan untuk melanjutkan studi, adanya jaminan keamanan bagi karyawan untuk bergabung dalam perusahaan, diberikan cuti pada saat hari raya, dan lain-lain. Walaupun bersifat non material, namun dapat digunakan sebagai keunggulan tersendiri sebagai bagian program memberikan perhatian, penghargaan dan kesejahteraan perusahaan terhadap karyawannya.

Penerapan sistem kompensasi tidak sama antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Bahkan kebijakan kompensasi yang diterapkan dalam satu organisasi pun kadang tidak konsisten. Sistem kompensasi yang baik tentu adalah sistem kompensasi yang mampu membangkitkan motivasi kerja, sehingga pada akhirnya dapat memacu prestasi kerja pegawai. Hal demikian hanya mungkin terwujud apabila sistem kompensasi memiliki kriteria yang jelas. Patton (dalam Ivancevich, 2007: 295) menunjukkan tujuh kriteria bagi efektivitas sistem kompensasi, yakni:

1. *Memadai*: tingkat pemerintahan, serikat buruh dan manajemen minimal hendaknya dipenuhi.

2. *Sepadan*: setiap orang hendaknya dibayar layak, sesuai dengan usaha, kemampuan dan pelatihannya.
3. *Seimbang*: upah, keuntungan dan imbalan lain hendaknya memberikan suatu paket imbalan yang layak.
4. *Efektif*: upah jangan berlebihan, mempertimbangkan kemampuan dan hasil apa yang harus dibayar oleh organisasi
5. *Terjamin*: upah hendaknya cukup untuk membantu pekerja merasa terjamin dan membantunya dalam memenuhi kebutuhan dasarnya.
6. *Memberikan insentif*: upah hendaknya memotivasi pekerjaan yang efektif dan produktif.
7. *Diterima bagi pekerja*: pekerja hendaknya memahami sistem upah dan merasakannya sebagai sistem yang layak bagi perusahaan atau dirinya sendiri.

Nawawi (1990: 87) menyatakan bahwa terdapat beberapa sasaran dari suatu sistem imbalan yang efektif, yakni:

1. Menarik tenaga kerja yang memenuhi persyaratan kualitatif yang ditentukan oleh organisasi.
2. Mampu mempertahankan sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi, dalam arti meredam keinginan para karyawan untuk pindah ke organisasi lain.
3. Menjamin penerapan prinsip keadilan dalam pemberian imbalan kepada semua karyawan.
4. Sebagai instrumen untuk membuktikan bahwa manajemen menghargai perilaku yang positif.
5. Sebagai alat untuk memperkecil biaya yang harus dikeluarkan organisasi, baik untuk kepentingan operasional karena efisiensi dan efektivitas kerja maupun untuk biaya administrasi karena terselenggaranya pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.
6. Menjamin bahwa organisasi taat kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang menyangkut sumber daya manusia, seperti tidak adanya

perlakuan yang diskriminatif, upah dan gaji yang wajar, pembayaran upah minimum, jam kerja dan sebagainya.

7. Memupuk saling pengertian antara para karyawan dan manajemen.
8. Menjamin efisiensi administrasi pengupahan dan penggajian.

Tidak sama antara satu organisasi dengan organisasi lainnya dalam menerapkan sistem kompensasi. Kebijakan kompensasi yang diterapkan dalam satu organisasi pun kadang tidak konsisten. Sistem kompensasi yang baik tentu adalah sistem kompensasi yang mampu membangkitkan motivasi kerja, sehingga pada akhirnya dapat memacu prestasi kerja pegawai. Hal demikian hanya mungkin terwujud apabila sistem kompensasinya didasarkan pada keterampilan atau prestasi kerja, diberikan secara adil dan transparan.

Kompensasi berbasis keterampilan kerja merupakan skema penggajian yang mengaitkan gaji dengan tingkat keterampilan yang digunakan dalam jabatan, kadangkala, dikaitkan dengan penguasaan dan penerapan keterampilan baru untuk melaksanakan suatu jabatan (Amstrong dan Murlis, 2003 : 91).

Kompensasi berbasis keterampilan bisa dikembangkan dalam dua bentuk, yaitu penempatan jabatan konvensional dan penetapan gaji dikaitkan dengan keterampilan. Menurut Amstrong dan Murlis (2003 : 92), ada beberapa alasan mengapa perlu diterapkan kompensasi berbasis keterampilan. Alasan-alasan dimaksud antara lain meningkatnya basis keterampilan, tuntutan fleksibilitas, tuntutan efisiensi dan efektivitas, meningkatkan komitmen, perubahan budaya, penciptaan tim mandiri, meningkatnya keadilan dalam sistem penggajian, mempertahankan mutu, meningkatkan motivasi kerja karyawan, membantu efisiensi penggunaan tenaga kerja, dan meningkatkan kekompetitifan gaji.

Kompensasi berbasis keterampilan memiliki beberapa keunggulan. Keunggulan-keunggulannya antara lain memperbaiki tingkat fleksibilitas, memperluas basis keterampilan organisasi yang mendorong karyawan untuk memiliki multiketerampilan, mendorong dan mendukung penghapusan demarkasi antarjabatan dan pekerjaan, membantu menghapus inefisiensi

akibat terlalu banyak jabatan sebagai hasil dari uraian jabatan yang ditetapkan terlalu sempit, dan memberi dorongan dan bantuan kepada karyawan untuk memperluas keterampilannya.

Dari uraian di atas dapat disarikan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukannya yang meliputi: gaji, insentif, dan tunjangan. Dengan kata lain segala bentuk pemberian perusahaan atau yang dinikmati karyawan (dan keluarga) yang diperoleh dari perusahaan karena tugas dan tanggungjawabnya dalam sebuah hubungan kerja merupakan kompensasi.

3. Komitmen pada Organisasi

Formatted: Indonesian

Formatted: Indonesian

Dalam konteks kehidupan organisasi, komitmen dimaknai secara beragam oleh para pakar. Shaw, Delery dan Abdulla (2003: 2) misalnya mengartikan komitmen sebagai hasil dari investasi atau kontribusi terhadap organisasi, atau suatu pendekatan psikologis yang menggambarkan komitmen sebagai suatu hal yang positif, keterlibatan yang tinggi, orientasi intensitas tinggi terhadap organisasi. Kemudian Scott & Burroughs (2000: 2) melihat komitmen sebagai kekuatan relatif dari identifikasi individu bersama dan keterlibatannya dengan organisasi. Benkhoff (1997: 3) mendefinisikan komitmen sebagai derajat kepedulian karyawan dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi.

Bagi Streers (1985: 50), komitmen pada organisasi merefleksikan rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Sementara itu bagi Mowday, Porter dan Steers (1982: 27) komitmen pada organisasi merupakan kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi, yang ditandai tiga hal: penerimaan pegawai terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan dan kesedian pegawai untuk berusaha

dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi, dan keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi (menjadi bagian dari organisasi).

Definisi senada dikemukakan Luthans (2008: 236). Menurutnya, komitmen pada organisasi merupakan suatu hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi; suatu keinginan untuk menunjukkan usaha yang maksimal (terbaik) atas nama organisasi; dan keyakinan yang kuat dalam menerima nilai-nilai dan tujuan-tujuan organisasi.

Dengan kondisi seperti dijelaskan dalam definisi di atas, maka urgensi komitmen pada organisasi adalah nyata (Robbins dan Millet, 2001: 185). Hal ini menandakan suatu tuntutan bahwa pimpinan atau manajer harus memperhatikan tingkat komitmen karyawan, karena sejumlah alasan. Pertama, ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan tinggal bersama organisasi dalam jangka panjang dan akan berkurang tingkat ketidakhadirannya. Kedua, komitmen pada organisasi secara langsung berhubungan terhadap kepuasan kerja dan oleh karena itu dapat dihubungkan terhadap kesehatan karyawan baik di dalam maupun di luar kerja. Ketiga, dalam perubahan waktu, ada suatu kebutuhan karyawan yang bertalian dengan kesejahteraan organisasi. Hubungan perilaku komitmen dengan pengunduran diri sangatlah jelas. Karyawan yang memiliki komitmen pada organisasi lebih tinggi memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dan memiliki rata-rata yang rendah baik untuk *turnover* maupun ketidakhadiran. Secara khusus, karyawan yang memiliki komitmen kuat dan konsisten secara negatif berhubungan dengan keputusan meninggalkan organisasi.

Menurut Cumming dan Worley (2005: 194), dalam kehidupan organisasi, komitmen didapat dari beberapa tingkatan (*level*) organisasi, termasuk karyawan yang secara langsung terlibat di dalamnya dan para manajer tingkat menengah-atas (*commitment should derive from several organizational levels, including the employees directly involved and the middle and upper managers*). Komitmen tersebut diperlukan untuk

membangun organisasi supaya solid dalam menghadapi tuntutan lingkungan, terutama dari para pelanggan dan pesaing.

Menurut Mowday, Porter dan Steers (1982: 58), komitmen pada organisasi memiliki dua komponen, yaitu sikap dan kehendak untuk bertindak laku. Komponen sikap mencakup tiga hal penting. *Pertama*, identifikasi dengan organisasi, yaitu penerimaan pegawai atas tujuan organisasi sebagai dasar komitmen. Identifikasi pegawai tampak melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi dan rasa bangga menjadi bagian dari organisasi. *Kedua*, keterlibatan pegawai sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya di dalam organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Ketiga*, kehangatan, afeksi dan loyalitas serta adanya ikatan emosional dan keterikatan antara organisasi dengan pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang tinggi terhadap organisasi.

Sedangkan komponen kehendak berperilaku mencakup dua hal pokok. *Pertama*, kesediaan pegawai untuk menampilkan usaha yang maksimal. Hal ini tampak melalui kesediaan bekerja melebihi apa yang diharapkan agar organisasi dapat lebih maju. Pegawai dengan komitmen tinggi akan menunjukkan tingkah laku yang memperhatikan nasib organisasi. *Kedua*, keinginan pegawai untuk tetap berada dalam organisasi. Pada pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan keinginan untuk bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu yang lama karena ia merasa tidak ada alasan untuk keluar dari organisasi.

Di pihak lain, Allen dan Meyer (dalam Luthans, 2008: 237) menyebutkan tiga komponen komitmen pada organisasi, yaitu: *afektif*, *normatif* dan *continuance*. Komitmen afektif merupakan: “*an affective or emotional attachment to the organization such that the strongly committed individual identifies with, is involved in, and enjoys membership in, the organization*”. Maknanya, komitmen afektif berasal dari kelekatan emosional

pegawai terhadap organisasi. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan mengidentifikasi diri dengan terlibat aktif dalam organisasi dan menikmati keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen normatif merefleksikan: *“the employee’s feeling of obligation to remain with the organization”*. Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan pegawai terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen normatif yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka merasa seharusnya melakukan hal tersebut (*ought to*). Komitmen rasional (*continuance commitment*) menunjukkan: *“a tendency to engage in consistent lines of activity based on the individual recognition of the cost (or lost side bets) associated with discontinuing the activity.”* Artinya, komitmen rasional berkaitan dengan komitmen yang didasarkan pada persepsi pegawai atas kerugian yang akan diperolehnya jika ia tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki komitmen rasional yang kuat akan bertahan dalam organisasi karena mereka memang membutuhkan (*need to*).

Sementara itu, Moore (dalam Ivancevich and Matteson, 2002: 206) melihat komitmen pada organisasi dalam lingkup yang lebih sempit dengan melibatkan tiga sikap, yaitu: suatu rasa identifikasi dengan tujuan-tujuan organisasi (*a sense of identification with the organization’s goals*), suatu perasaan keterlibatan dalam kewajiban-kewajiban organisasi (*a feeling of involvement in organizational duties*), dan suatu perasaan loyalitas terhadap organisasi (*a feeling of loyalty for the organization*).

Ada sejumlah karakteristik pribadi dianggap memiliki hubungan dengan komitmen, diantaranya adalah:

- 1) Usia dan masa kerja. Usia dan masa kerja berkorelasi positif dengan komitmen.
- 2) Tingkat Pendidikan. Makin tinggi tingkat pendidikan, makin banyak pula harapan individu yang mungkin tidak bisa diakomodir oleh organisasi, sehingga komitmennya semakin rendah.

- 3) Jenis Kelamin. Wanita pada umumnya menghadapi tantangan yang lebih besar dalam pencapaian kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
- 4) Peran individu tersebut di organisasi. Hasil studi Morris dan Sherman menunjukkan bahwa adanya hubungan yang negatif antara peran yang tidak jelas dan komitmen terhadap organisasi. Peran yang tidak jelas muncul akibat adanya tujuan yang tidak jelas pula atas suatu pekerjaan. Ciri-cirinya antara lain ketidakjelasan evaluasi terhadap pekerjaan, cara untuk mencapai unjuk kerja yang baik dan batas wewenang serta tanggung jawab individu. Ada beberapa faktor yang menyebabkan munculnya ketidakjelasan peran, yakni: (1) faktor organisasi- keberadaan individu tidak jelas fungsinya sehingga peranannya pun tidak jelas; (2) faktor pemberi peran – ketidakjelasan muncul karena atasan tidak mengkomunikasikan dengan jelas harapannya terhadap bawahan; (3) faktor penerima peran – ketidakjelasan peran karena bawahan tidak mengerti peran yang harus ia lakukan sesuai harapan atasan (dalam Temaluru, 2001: 350-360).
- 5) Faktor Lingkungan pekerjaan akan berpengaruh terhadap sikap individu pada organisasi. Menurut Porter, Mowday dan Steers, lingkungan dan pengalaman kerja dipandang sebagai kekuatan sosialisasi utama yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Beberapa faktor lingkungan yang berkaitan dengan komitmen adalah: (1) keterandalan organisasi yakni sejauh mana individu merasa bahwa organisasi tempat ia bekerja memperhatikan anggotanya, baik dalam hal minat maupun kesejahteraan; (2) perasaan dianggap penting oleh organisasi- yakni sejauh mana individu merasa diperlukan dalam mencapai misi organisasi. Menurut Robert Lavering, tempat kerja yang baik adalah tempat yang membuat karyawan dihargai keberadaannya dan merasa bangga menjadi anggota organisasi tersebut. Ketidakberartian akan membuat komitmen pada organisasi menjadi rendah; (3) realisasi terhadap harapan individu- yakni sejauh mana harapan individu dapat direalisasikan melalui organisasi dimana ia bekerja. (4) persepsi tentang

sikap terhadap rekan kerja-sejauh mana individu merasa bahwa rekan kerjanya dapat mempertahankan sikap kerja yang positif terhadap organisasi. (5) persepsi terhadap gaji-sejauh mana individu tersebut merasa gaji yang diterimanya seimbang dengan gaji individu lain. Perasaan diperlakukan fair atau tidak akan mempengaruhi komitmennya. (6) persepsi terhadap perilaku atasan-sejauh mana individu merasa dihargai dan dipercayai oleh atasan. Jika persepsi sikap atasan negatif, maka akan cenderung mengakibatkan sikap negatif pula yang diaktualkan dalam bentuk perilaku negatif seperti mangkir dan keinginan berpindah kerja (dalam Temaluru, 2001: 350-360)

Jika komitmen karyawan terhadap organisasi cenderung rendah, maka akan terjadi kondisi sebagai berikut:

- 1) Tingkat absensi karyawan yang tinggi dan meningkatnya *turnover*. Pada banyak penelitian, individu yang berkomitmen terhadap organisasinya cenderung kurang melakukan usaha mencari pekerjaan baru.
- 2) Ketidakinginan untuk berbagi dan berkorban untuk kepentingan organisasi. Individu-individu yang memiliki komitmen rendah cenderung memiliki motivasi kerja yang rendah, dan sebisa mungkin bekerja dengan kondisi minimal yang diharapkan organisasi (Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2005: 193-194).

Sementara menurut Martin dan Nicholss (dalam Amstrong, 2004: 181-185), ada tiga pilar besar dalam komitmen pada organisasi, yang meliputi:

a. *A sense of belonging*

Untuk mencapai rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan: mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi; merasa yakin bahwa apa yang dilakukannya/pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi tersebut; merasa nyaman dengan organisasi tersebut; merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam

bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan); dan nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen) dan norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).

b. Perasaan bergairah terhadap pekerjaan

Deleted: ¶

Perasaan seperti ini bisa dimunculkan dengan cara: mengenali faktor-faktor motivasi intrinsik dalam mengatur desain pekerjaan (*job design*) dan kemauan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa motivasi dan komitmen karyawan bisa meningkat jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan serta ruang yang cukup bagi karyawan untuk menggunakan ketrampilan dan keahliannya secara maksimal (Armstrong, 1999: 181-184). Kurangnya komitmen terhadap organisasi dan nilai-nilai dari organisasi adalah penyebab utama dari *turnover* yang tinggi (Armstrong, 1999: 185).

c. Pentingnya rasa memiliki (*ownership*)

Rasa memiliki bisa muncul jika karyawan merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Konsep penting dari *ownership* akan meluas dalam bentuk partisipasi dalam membuat keputusan-keputusan dan mengubah praktek kerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Jika karyawan merasa dilibatkan dalam membuat keputusan-keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya didengar dan mereka merasa memberi kontribusi yang ada pada hasil yang dicapai, maka karyawan akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dilakukan oleh perusahaan. Hal ini terjadi karena mereka merasa dilibatkan, bukan karena dipaksa (Armstrong, 1999: 185).

Dari uraian di atas tampak bahwa yang dimaksud komitmen pada organisasi adalah kekuatan bersifat relatif dari individu mengenai rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk berusaha

sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

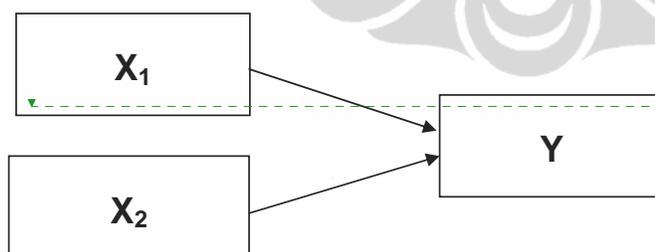
B. Model Analisis

Penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada teori atau hasil penelitian yang relevan khususnya mengenai pengaruh kepuasan kerja dan [kompensasi](#) terhadap komitmen karyawan pada organisasi. ~~lhwal~~ kepuasan kerja, penelitian yang dilakukan Lincoln & Kalleberg (1990), Mowday, Porter, & Steers (1982), Mueller, Boyer, Price, & Iverson (1994), dan Williams & Hazer (1986) sebagaimana dikutip Slattery & Selvarajan (2005: 4) membuktikan bahwa kepuasan kerja adalah anteseden dari komitmen organisasional. Ini berarti bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Deleted: kompensai

Kemudian mengenai kompensasi, studi yang dilakukan Feinstein (2005: 2) menunjukkan bahwa komitmen organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kompensasi. Parker & Wright (2001: 72) juga menyebutkan bahwa kepuasan seseorang terhadap kompensasi merupakan penggerak komitmen terhadap organisasi. Sedangkan Werner & Ward (2004: 213) mengungkapkan bahwa ada beberapa studi yang memfokuskan diri pada hubungan antara kompensasi dengan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi.

Merujuk pada acuan teoretik dan hasil penelitian di atas dapat digambarkan model analisis penelitian berikut variabel-variabel yang akan diteliti sebagai berikut:



Deleted: <sp>¶
<sp><sp>¶

Keterangan :

X_1 : Kepuasan Kerja

X_2 : Kompensasi

Y : Komitmen karyawan pada Organisasi

C. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Bab I dan tinjauan literatur di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

a. H_{a1} : Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Tehnik.

Deleted: organisasi

H_{o1} : Kepuasan kerja tidak memiliki hubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Tehnik.

b. H_{a2} : Kompensasi memiliki hubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Tehnik.

Deleted: organisasi

H_{o2} : Kompensasi tidak memiliki hubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi PT Inti Karya Persada Tehnik.

Deleted: organisasi

D. Operasionalisasi Konsep

Dalam penelitian ini variabel yang diteliti adalah kepuasan kerja dan kompensasi yang difungsikan sebagai variabel bebas dan komitmen pada organisasi yang difungsikan sebagai variabel terikat. Definisi operasional untuk ketiga variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif atau menyenangkan yang dirasakan individu sebagai akibat dari penilaian kerja atau pengalaman kerja yang meliputi aspek-aspek: pekerjaan itu sendiri, penyelia, teman sekerja, dan promosi.
2. Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan kepada pegawai atas pekerjaan yang dilakukan yang meliputi: gaji, insentif, dan tunjangan.
3. Komitmen pada organisasi adalah kekuatan bersifat relatif dari individu mengenai rasa kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesediaan untuk

berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan.

E. Metode Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Menurut Kerlinger & Lee (2000: 599), survei digunakan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antarvariabel. Secara spesifik, survei digunakan untuk mempelajari sikap, keyakinan, nilai-nilai, demografi, tingkah laku, opini, kebiasaan, keinginan, ide-ide dan tipe informasi lain (McMillan dan Schumacher, 2006: 233). Dari data, fakta atau informasi yang diperoleh melalui survei itu kemudian dapat dicandran kondisi masing-masing variabel yang diteliti sehingga memungkinkan untuk diketahui hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, yang dalam konteks penelitian ini variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam jenis eksplanatif, yaitu penelitian yang berusaha menjelaskan kondisi masing-masing variabel yang diteliti dan hubungan dari variabel-variabel tersebut. Dalam konteks penelitian ini, variabel bebasnya adalah kepuasan kerja dan kompensasi, sedangkan variabel terikatnya adalah komitmen pada organisasi.

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden (sampel penelitian) di kancah (lapangan) penelitian. Kuesioner dipilih sebagai instrumen penelitian untuk mengumpulkan data penelitian karena: subyek (responden) adalah orang yang mengetahui dirinya sendiri, apa yang dinyatakan oleh subyek kepada

peneliti adalah benar dan dapat dipercaya, dan interpretasi subyek tentang pertanyaan/pernyataan yang diajukan kepada subyek adalah sama dengan apa yang dimaksud oleh peneliti (Hadi, 2002).

Kuesioner yang disebarakan didesain dalam bentuk skala Likert yang berisi sejumlah pernyataan yang menyatakan obyek yang hendak diungkap. Penskoran atas kuesioner skala Likert merujuk pada lima alternatif jawaban, yakni: Sangat setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1).

4. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Inti Karya Persada Tehnik yang berjumlah 475 orang. Untuk jumlah populasi sebanyak itu, berdasarkan formula Slovin dapat diperoleh sampel penelitian sebagai berikut:

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\&= \frac{475}{1 + 475(0.1)^2} \\&= \frac{475}{1 + 4,75} \\&= \frac{475}{5,75} \\&= 83\end{aligned}$$

Dengan demikian jumlah sampel penelitian ini ditetapkan sebanyak 83 orang yang pengambilannya dilakukan berdasarkan keingingan sendiri untuk mempermudah dalam pengambilan sampel (*Convenience Sampling*).

5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Kuesioner merupakan instrumen penting dalam penelitian sehingga perlu diuji validitas dan reliabilitasnya. Bertolak dari urgensi ini, maka

kuesioner sebelum digunakan untuk mengumpulkan data penelitian, terlebih dahulu diujicobakan kepada sampel uji coba untuk mengetahui validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 2003: 87). Oleh karena data penelitian yang diperoleh dengan kuesioner skala Likert adalah data ordinal maka uji validitas menggunakan formula statistik korelasi Spearman Rho untuk tiap-tiap butir pernyataan dengan rumus:

$$\rho = 1 - \frac{6\sum bi^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rho

n = Jumlah sampel

Sementara itu, uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauhmana alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda apabila dilakukan pengukuran kembali terhadap gejala atau kondisi yang sama pada saat yang berbeda. Uji reliabilitas menggunakan rumus Spearman Brown sebagai berikut:

$$r_{tot} = \frac{2 \cdot r_n}{1 + r_n}$$

Keterangan:

r_{tot} = Angka reliabilitas seluruh item

r_{tt} = Angka korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua

6. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik non parametrik. Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memperoleh gambaran masing-

masing variabel penelitian. Dalam hal ini digunakan analisis distribusi frekuensi dan nilai bobot yang didasarkan pada hasil jawaban responden.

Sementara itu, analisis statistik non parametrik digunakan untuk pengujian hipotesis dan generalisasi penelitian karena data penelitian yang diperoleh adalah data ordinal. Disamping itu, penggunaan non parametrik ini lebih mempermudah dalam menganalisis karena tidak mensyaratkan data berdistribusi normal, data harus linier, harus homogen, tidak terjadi multikolinearitas (tidak ada hubungan yang kuat antara variabel bebas). Formula statistik non parametrik yang digunakan adalah korelasi Spearman Rho (Supranto, 2001: 310), dengan rumus :

$$\rho = 1 - \frac{6\sum bi^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan :

ρ = koefisien korelasi Spearman Rank

n = Jumlah sampel

Untuk menguji signifikansi nilai korelasi yang diperoleh -- apabila jumlah populasi lebih dari 30 -- digunakan uji t dengan rumus sebagai berikut:

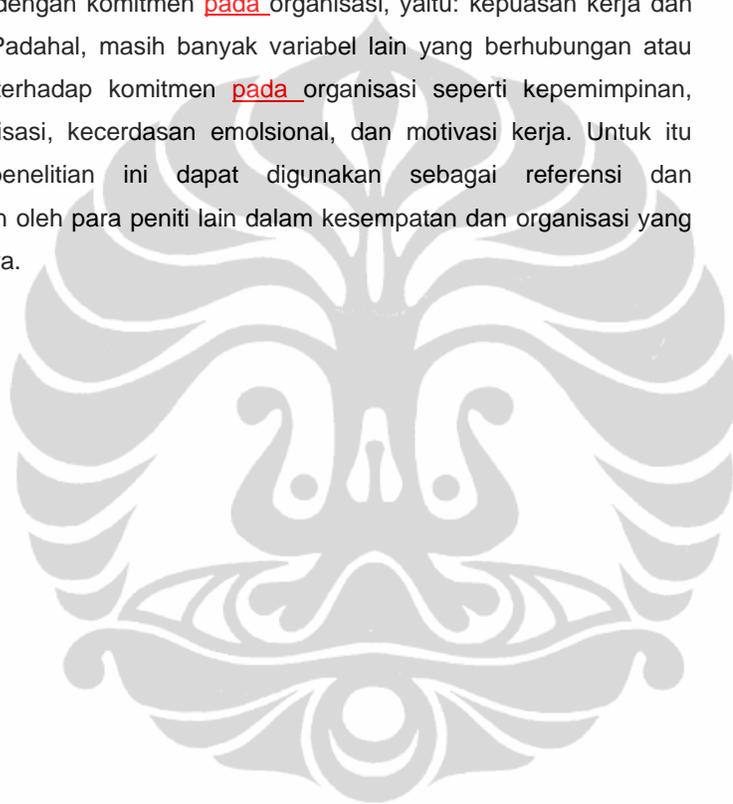
$$t_{hit} = \frac{\rho\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-\rho^2}}$$

Setelah didapatkan nilai t-hitung melalui rumus di atas, maka untuk menginterpretasikan hasilnya berlaku ketentuan sebagai berikut:

- Jika t-hitung > t-tabel → H₀ ditolak (ada hubungan yang signifikan)
- Jika t-hitung < t-tabel → H₀ diterima (tidak ada hubungan yang signifikan).

7. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian untuk penyusunan tesis ini, peneliti sudah berusaha maksimal mengikuti prosedur ilmiah yang berlaku umum, antara lain dengan menggunakan kerangka teoretik dan metodologi yang memenuhi persyaratan ilmiah. Namun demikian, pada kenyataannya masih saja ada sejumlah kekurangan yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini, yaitu dari sekian banyak variabel hanya melibatkan dua variabel yang berhubungan dengan komitmen pada organisasi, yaitu: kepuasan kerja dan kompensasi. Padahal, masih banyak variabel lain yang berhubungan atau berpengaruh terhadap komitmen pada organisasi seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kecerdasan emosional, dan motivasi kerja. Untuk itu diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan disempurnakan oleh para peniti lain dalam kesempatan dan organisasi yang berbeda lainnya.



BAB III

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah PT. Inti Karya Persada Tehnik

1. Sepuluh Tahun Pertama

PT. Inti Karya Persada Tehnik (IKPT) adalah sebuah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang rancang bangun dan perkerayaan atau lebih dikenal dalam bidang *Engearing, Procurement* dan *Construction* (EPC). Ide awal terbentuknya IKPT muncul pada akhir tahun 70-an ketika beberapa orang yang memiliki latar belakang keilmuan teknik *engineering* –yang kemudian menjadi bagian tim awal berdirinya perusahaan – memiliki ide tentang membangun perusahaan rekayasa rancang bangun nasional di Indonesia yang kelak diharapkan dapat menggantikan keberadaan perusahaan di industri sejenis dari luar negeri (asing). Ide tersebut dilatarbelakangi oleh suatu fakta bahwa banyak proyek-proyek (pabrik) industri hulu dan hilir yang ada di Indonesia hanya mampu dibangun oleh perusahaan-perusahaan asing, sementara itu perusahaan-perusahaan nasional yang bergerak dalam bidang rekayasa rancang bangun yang terlibat dalam proyek-proyek tersebut hanya diberikan porsi kerja yang sangat minim, yaitu sebatas pembuatan pagar, pondasi, dan gedung dimana yang lingkup kerjanya tidak memerlukan teknologi dan ketrampilan (kompetensi) tinggi. Hal ini terjadi karena kerjasama perusahaan rekayasa rancang bangun nasional dengan perusahaan asing pada masa itu banyak yang bentuknya "*Joint Venture*" yang sifatnya legitimasi (formalitas) dan merupakan persyaratan dari pemerintah, sehingga kenyataannya perusahaan asing lebih memegang peranan yang menentukan dan utama di dalam pembangunan proyek-proyek sejenis.

Dengan idealisme yang dimiliki serta komitmen yang kuat berupa ide membentuk sebuah perusahaan EPC yang kelak diberi nama PT. Inti Karya Persada Tehnik (IKPT) itu disambut positif oleh beberapa pemilik modal yang mempunyai akses dan seklaigus memfasilitasinya untuk juga mendapatkan dukungan pemerintah saat itu (Kementrian Sekretariat Negara

– SEKNEG) yang diwakili oleh Bapak Sudarmono. Pemerintah melalui SEKNEG kemudian mengundang beberapa perusahaan yang bergerak di industri yang merupakan bagian dari industri EPC itu sendiri, antara lain: satu perusahaan (badan usaha milik) negara yang diwakili oleh PT. Wijaya Karya (WIKA), yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang *Civil & Building Construction* dan perusahaan swasta lainnya yang bergerak di industri yang masih relevan, yaitu : PT. Parama Matra Widya Eng. (PMWE), PT. Jasa Ferrie & Partners, dan PT. Rakintam Nusa. Dari hasil pertemuan tersebut lalu berproses dan akhirnya dibentuklah sebuah organisasi PT. Inti Karya Persada Tehnik (IKPT) yang secara notariat disahkan pada tanggal 22 Pebruari 1982 dengan domisili dan berkedudukan hukum di Jakarta

Proyek pertama yang dipercayakan untuk dikerjakan kepada IKPT adalah Proyek *Aromatic Petrochemical Plant* di Plaju-Sumatra Selatan untuk lingkup sementara terbatas pada *design engineering*. Dalam perjalanannya, melalui dukungan pemerintah yang mensyaratkan perusahaan asing untuk memiliki mitra lokal dalam pekerjaan proyek besar di Indonesia, maka M.W. Kellogg & Thyssen sebuah perusahaan yang memiliki reputasi dunia yang berkedudukan di Houston, Texas - Amerika Serikat dan sudah banyak mengerjakan proyek-proyek besar (EPC) secara *turn key* di Indonesia, kemudian digandengkan dengan IKPT untuk melakukan proses pembelajaran dan alih teknologi.

Cita-cita sejak didirikan oleh para pendirinya pada waktu itu antara lain diharapkan dalam kurun waktu sepuluh tahun IKPT akan menjadi kontraktor proyek EPC (*Engineering, Procurement & Construction*) yang bersifat *Turn-Key* (skala besar dan lengkap serta berteknologi tinggi) yang dapat bersaing dengan perusahaan asing khususnya di Indonesia sekaligus dapat mengambil bagian dari dominasi asing atas proyek-proyek khususnya yang ada di dalam negeri. Untuk mencapai hal tersebut, alih teknologi secepatnya adalah kuncinya. Maka untuk proyek pertamanya (*Aromatic Petrochemical Plant* - Plaju-Sumatra Selatan) IKPT menugaskan sebanyak ± 60 orang engineer ke M.W. Kellogg (Kellogg), Houston, Texas – Amerika Serikat selama satu tahun untuk berkerja sekaligus belajar secara berdampingan (*On The Job Training*) dengan para ahli dari Kellogg

mengenai rekayasa rancang bangun dan metodologi serta manajemen eksekusi sebuah proyek industri berat yang sejenis. Waktu yang relatif singkat untuk mempelajari rekayasa rancang bangun tersebut benar-benar harus dimanfaatkan secara maksimal oleh para *engineer* yang ditugaskan dalam misi yang memang telah ditanamkan dan menjadi target perusahaan pada waktu itu.

Dalam perjalanannya di pertengahan tahun 1985 IKPT telah dipercaya – masih dalam bentuk lingkup *design engineering* - secara berturut-turut mengerjakan proyek Maxus (Vessel), Study Gutta Percha (Karet untuk pembuatan bola golf), BATAN (Badan Tenaga Atom Nasional), LPG di Arun, dan lain-lain walaupun masih dalam skala kecil.

2. Sepuluh Tahun Kedua

Pada tahun 1988 setelah dilakukan perubahan susunan manajemen, dengan harapan IKPT dapat lebih agresif lagi untuk mendapatkan proyek dengan skala yang lebih besar dari yang diperoleh sebelumnya. Harapan ini terealisasi dengan diberikan kesempatan untuk mengerjakan proyek *Ammonia & Urea* PT. Petrokimia Gresik, di Jawa Timur, dimana dalam proyek ini IKPT lebih berperan sebagai kontraktor utama untuk lingkup kerja EPC dengan nilai kontrak ratusan juta Dollar Amerika. Walaupun dalam pelaksanaan proyek ini IKPT masih memerlukan mitra dari perusahaan asing, karena ada beberapa teknologi bersifat lisensi yang dikuasai pihak asing tertentu tersebut. Perusahaan asing tertentu dan utama yang digandeng antara lain Toyo Engineering dari Jepang dan M.W. Kellogg dari Amerika Serikat yang diakui telah memiliki pengalaman panjang sekaligus memiliki reputasi dunia. Proyek ini berhasil dilaksanakan oleh IKPT bersama mitra asingnya itu dengan sangat baik dan sekaligus menjadi pintu gerbang bagi IKPT untuk berpeluang memperoleh proyek-proyek besar lainnya.

Secara berkesinambungan, dengan keberhasilan proyek tersebut, tingkat kepercayaan pemerintah disamping secara politis memiliki komitmen untuk mengembangkan kemampuan perusahaan dari dalam negeri dari dominasi asing selama ini, maka tidak lama setelah keberhasilan itu IKPT

kembali dipercaya untuk mengerjakan pembangunan beberapa kilang LNG (Liquefied Natural Gas) di PT. Badak, NGL Co. di Bontang. Walaupun pemberian kesempatan mengerjakan proyek kilang (*LNG Processing Unit*) tersebut tidak sekaligus, namun secara bertahap, tiap kilang demi kilang, yaitu mulai dari Kilang (*Train*) E yang saat itu masih menjadi *sub-contractor* dalam lingkup *design engineering* dari *Chiyoda Corporation*, sebuah kontraktor EPC yang juga memiliki reputasi dunia berasal dari Jepang sebagai Kontraktor utama, kemudian berlanjut kepercayaan itu akhirnya diberikan juga untuk pengerjaan Kilang F dan G bekerjasama (*Joint Venture*) juga dengan Chiyoda namun sudah dalam posisi setara (bukan *Sub-contractor* lagi) untuk lingkup EPC. Secara simultan juga, saat mengerjakan proyek Kilang G, IKPT dengan tetap bekerjasama dengan Chiyoda, diberikan kesempatan untuk membangun proyek pelabuhan pengisian gas (*Loading Dock*) dari Kilang-kilang yang sedang di bangun tersebut.

Saat proyek Kilang G dan *Loading Dock* dalam tahap akhir penyelesaian, IKPT yang saat itu untuk bekerjasama dengan pihak M.W. Kellog dari Amerika dalam bentuk *Joint Venture*, diberi kesempatan lagi untuk mengerjakan proyek Kilang H yang masih berada pada lokasi yang sama untuk perluasan kapasitas produksi Gas untuk memenuhi permintaan pasar dunia yang saat itu masih cukup besar. Kesemua masing-masing proyek tersebut tersebut dapat diselesaikan tepat waktu bahkan lebih awal dari target yang ditentukan oleh kontrak. Dengan nilai masing-masing proyek yang cukup besar hingga ratusan juta Dollar Amerika, apalagi diperoleh secara simultan dalam kurun waktu 10 tahun terus menerus telah membuat IKPT menjadi salah satu atau bisa dikatakan perusahaan EPC nasional terbesar untuk skala nasional. Reputasi ini ditambah dengan keberhasilan IKPT dapat menyelesaikan kesemua proyek tersebut tepat waktu atau bahkan lebih awal dari target, yang tentu saja dapat menguntungkan baik untuk IKPT itu sendiri maupun Pemerintah dalam hal ini Pertamina karena melalui perusahaan operator-nya PT. Badak NGL.Co., dapat memenuhi komitmennya untuk menjual serta memenuhi permintaan (*quota*) pihak pembeli (*buyer*) utamanya dari Jepang.

Secara paralel, dengan keberhasilan semua proyek LNG tersebut di atas, berikutnya IKPT juga dipercaya dan terlibat untuk mengerjakan sebagian Proyek EXOR I (*Refinery*) milik Pertamina di Balongan, Cirebon, Jawa Barat, dan proyek Pembangkit Panas Bumi (*Geothermal*) milik UNOCAL di Gunung Salak, Sukabumi, Jawa Barat sebagai *Sub-contractor*. Walaupun proyek ini dari sisi tingkat kesulitan kecil maupun dari nilai uang maupun keuntungan juga kecil, namun dapat menambah catatan pengalaman dan reputasi IKPT sebagai salah satu perusahaan EPC nasional yang cukup dikenal di kalangan perusahaan EPC di dunia. Hal ini merupakan buah dari kerjasama strategis yang dilakukan IKPT terhadap perusahaan sejenis dunia yang telah lebih dulu dan memiliki reputasi yang cukup baik di kalangan industri sejenis di dunia seperti Toyo Engineering, Chiyoda Corporation, JGC dari Jepang maupun M.W. Kellogg dan Fluor Daniel dari Amerika Serikat.

Keberhasilan dalam mengerjakan proyek-proyek tersebut di atas dengan sendirinya juga telah membuktikan bahwa IKPT sebagai perusahaan nasional yang 100% dimiliki pengusaha nasional dapat menghasilkan sebuah karya yang tidak kalah kualitasnya dari kontraktor asing. Bahkan mayoritas sumber daya manusia IKPT adalah para Insinyur (*engineers*) lokal yang berkompeten dan memiliki komitmen dalam bidangnya, serta dalam pelaksanaan proyek di lapangan, IKPT juga selalu memprioritaskan serta melibatkan perusahaan dan angkatan kerja setempat untuk berkarya dan terlibat dalam pembangunan proyek yang dilaksanakan. Hal ini juga dapat meminimalkan konflik dan kecemburuan di daerah tempat pembangunan dilaksanakan.

Pembuktian formal terhadap keberhasilan IKPT tersebut di atas diikuti dengan pengakuan dalam perolehan penghargaan standar manajemen mutu yaitu *ISO 9001 Certificate* dari *Lloyd's Register Quality Assurance Limited* pertama di Indonesia pada tahun 1994 untuk kemampuan IKPT di dalam mengelola proyek, "*design engineering, procurement dan construction*", secara lengkap terutama di industri minyak & gas (oil & gas), petrokimia, pembangkit listrik dan industri energi alam lainnya.

3. Sepuluh Tahun Ketiga

Dengan adanya krisis moneter pada pada kisaran tahun 1997-1999, hampir semua perusahaan mengalami dampaknya, hal ini juga dialami IKPT, dimana banyak proyek-proyek yang sudah direncanakan dan seharusnya IKPT dapat terlibat di dalamnya, oleh pemilik proyek dari pihak swasta maupun pemerintah dengan sendirinya banyak tertunda dan tidak jadi dilaksanakan. Namun dengan keberhasilan IKPT khususnya pada kurun 10 tahun kedua sebelumnya, membuat IKPT tidak terlalu terpengaruh dengan kondisi itu walaupun selama kurun waktu 2-3 tahun krisis tersebut IKPT belum memperoleh proyek-proyek baru.

Dimulai pada kisaran tahun 1999, peluang perolehan proyek akhirnya mulai terlihat. Pada tahun tersebut pemerintah maupun pihak swasta mulai membuka kembali rencana pengerjaan proyek mereka yang selama krisis moneter telah tertunda, dengan memberi kesempatan perusahaan kontraktor yang bergerak di industri EPC yang ada untuk ikut dalam proses tender terbuka termasuk IKPT.

Pasca krisis ini telah banyak mempengaruhi lingkungan bisnis khususnya di EPC yang berubah secara signifikan, dimana perkiraan harga material untuk pembangunan proyek yang berfluktuasi yang dipengaruhi oleh pergerakan nilai mata uang Dollar Amerika Serikat yang relatif tinggi ditambah lagi tingkat kepercayaan *vendor/supplier* baik di luar negeri maupun dalam negeri yang masih trauma terhadap kondisi krisis yang terjadi sebelumnya, berdampak pada ketatnya harga proyek yang dapat ditawarkan ke pihak calon pemberi kerja (pemilik proyek). Situasi ini juga ditambah mulai bertumbuhnya perusahaan yang bermain di industri ini selain perusahaan-perusahaan nasional maupun asing yang memang sudah terlebih dulu ada, dengan sendirinya juga menambah semakin ketatnya persaingan. Akibatnya peluang proyek yang dimenangkan oleh IKPT-pun menjadi kecil dan walaupun didapat, memiliki risiko yang tinggi. Hal ini ditandai dengan kinerja pada proyek yang diperoleh IKPT sebagai kontraktor utama berturut-turut yaitu dalam proyek Central Gathering Station (CGS) #10 dan DSF #11 milik PT. Caltex Pacific Indonesia (CPI) di Duri, Riau, justru mengalami kerugian yang tidak sedikit. Penyumbang kerugian tersebut juga dipengaruhi oleh isu

(sentimen) kedaerahan yang begitu kental saat itu antara lain mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan proyek karena seringnya menghadapi unjuk rasa karyawan maupun kelompok masyarakat tertentu yang memaksakan untuk ikut terlibat (mendapat bagian) dalam pekerjaan proyek yang sesungguhnya tidak diperlukan, juga mengakibatkan jadwal penyelesaian proyek jadi terlambat dan pada akhirnya menyumbang biaya tinggi (kerugian).

Belajar dari pengalaman di kedua proyek tersebut di atas, sungguh tidak mudah bagi IKPT untuk juga merubah paradigma (pola pikir) karyawan dan manajemen dalam mengantisipasi pengerjaan proyek-proyek IKPT berikutnya. Dimulai pada tahun 2003, dimana pada perolehan proyek berikutnya berturut-turut juga sebagai kontraktor utama di Sumatera Bagian Selatan, yaitu Proyek PIPANISASI GAS (PPGS) milik Pertamina dan PN. Gas, Proyek Petrokimia Aromatic Plant milik TPPI (Trans Pacific Petrochemical Indotama) di Tuban, Jawa Timur dan Proyek Ujung Pangkah Development (UPD) – Gas Processing, milik Amerada Hess, di Gresik, Jawa Timur, kinerja IKPT juga belum menunjukkan lebih baik alias masih terus merugi, walaupun sedikit terkompensasi dari kinerja yang dihasilkan IKPT pada saat yang sama bekerja sama dengan pihak lain (*joint venture*) yaitu dengan Toyo Engineering untuk proyek perluasan Ammonia & Urea milik PT. Kujang, di Cikampek Jawa Barat dan dengan Chiyoda Corporation untuk proyek Betara Complex Development (BCD) - Gas Processing, milik Petrochina di Jambi.

Kerugian yang dialami serta tingginya tingkat *turnover* dan terbatasnya ketersediaan karyawan yang berpengalaman dalam bidang EPC yang dialami IKPT dalam 2-3 tahun belakangan ini, ditambah lagi pergerakan harga bahan bakar minyak dunia yang cenderung terus naik yang mengakibatkan melonjaknya harga-harga bahan konstruksi dan alat-alat yang diperlukan terkait dengan proyek yang semakin sulit diprediksi pada saat pembuatan proposal dalam tender proyek, membuat usaha yang dijalankan IKPT dalam industri EPC ini semakin memiliki risiko tinggi. Untuk itu memerlukan upaya kerja lebih keras lagi dari pihak manajemen dan seluruh karyawan untuk melakukan pemulihan (*recovery*) sehingga setidaknya pada tahun-tahun (10 tahun keempat) mendatang diharapkan

dapat tetap bertahan (*exist*) dan terus berkembang ke arah yang lebih baik di industrinya, sebagaimana pernah dialami di era 10 tahun kedua sebelumnya. Apalagi IKPT sampai saat ini dianggap masih memiliki modal penting dimana masih dipandang sebagai perusahaan yang cukup memiliki pengalaman dan sumber daya manusia yang menjadi incaran perusahaan sejenis baik di Indonesia maupun di luar negeri.

B. Proses Bisnis PT Inti Karya Persada Tehnik

Di Industri EPC (*Engineering, Procurement dan Construction*) proses kerja yang dilakukan dalam pelaksanaan/pembangunan sebuah proyek (pabrik beserta sarana dan prasarananya yang terintegrasi), biasanya untuk pengolahan industri *Oil & Gas*, Petrokimia, Pembangkit Listrik, Pertambangan dan yang sejenisnya, meliputi suatu proses yang rumit (*complex*). Lingkup pekerjaan EPC adalah bagian dari proses kerja yang lengkap, simultan, berskala besar dan menelan biaya yang relatif besar serta memerlukan teknologi tinggi (*turn key*). Oleh sebab itu mayoritas sumber daya manusia yang mengerjakannya juga harus dari berbagai disiplin ilmu teknik yang sesuai dengan teknologi yang ditentukan/dituntut untuk itu yang juga terus berkembang.

Sejak dinyatakan bahwa sebuah perusahaan sebagai pemenangnya (*contract award*) biasanya harus melalui beberapa tahapan, antara lain:

1. *Basic Engineering*

Pada tahap ini, bagian *Engineering* akan melakukan kegiatan yang terdiri dari : 1) penentuan proses kerja, 2) penentuan spesifikasi produk/material, 3) perhitungan material dan energi yang akan dikonversi menjadi produk yang diinginkan, 4) pembuatan deskripsi proses, 5) menyusun program pemastian mutu (*quality assurance*), dan 6) menyusun sistem kontrol, keamanan dan instrumentasinya.

2. *Detailed Engineering*

Pelaksanaan *detailed engineering* dilakukan dalam dua fase yaitu fase perencanaan (*planning phase*), dan fase produksi (*production phase*). Pada fase perencanaan dilakukan perencanaan tentang susunan, rangkaian dan

tata letak dari alat-alat, instrumentasi dan perpipaan, rancangan detail dari peralatan serta pengembangan model pabrik. Pada tahap perencanaan ini sering terjadi perubahan desain untuk dapat memenuhi beberapa kriteria yaitu mudah dibangun (*constructibility*), mudah dioperasikan (*operability*) dan mudah dalam pelaksanaan perbaikan (*maintainability*). Sedangkan fase produksi adalah tahap dimana seluruh perencanaan dituangkan dalam bentuk gambar-gambar yang akan digunakan pada pembangunan fisik konstruksi fasilitas. Pekerjaan *engineering* belum selesai di tahap ini, sebab selama fase konstruksi biasanya ditemukan beberapa kesalahan perencanaan yang harus diperbaiki, atau adanya tambahan pekerjaan dari pihak pemilik proyek. Dengan demikian bisa saja pada saat kegiatan atau telah memasuki fase *Construction* sisa kegiatan pada fase *Engineering* masih terus dilakukan secara simultan.

3. *Procurement*

Pada fase *Procurement* (pengadaan), bagian pengadaan atau pembelian peralatan sudah memulai tugasnya sejak fase *basic engineering*, yaitu melakukan pengadaan peralatan dan material yang kritis dan yang fabrikasi serta pengirimannya memakan waktu yang lama (*critical & long lead items*). Tugas bagian *Procurement* juga termasuk merupakan tugas yang berat karena selain menyerap lebih dari 50 % dana proyek, ketepatan selesainya suatu proyek banyak ditentukan oleh ketepatan jadwal pengadaan dan pengiriman peralatan dan material yang dipesan/beli tersebut.

4. *Construction*

Tahap *Construction* adalah tahap pembangunan fasilitas dan instalasi/pemasangan semua peralatan yang telah di-*design* pada fase *Engineering* serta difabrikasi, dipesan/dibeli pada fase *Procurement* secara simultan. Rincian kegiatannya mulai dari persiapan lahan (*site preparation*), pembuatan pembangunan fasilitas sementara seperti kantor, tempat tinggal, area parkir dan lain-lain untuk selama kegiatan *Construction* dilakukan, pembuatan fondasi, mendirikan tangki penyimpanan (*feed stock*) dan pembangunan fasilitas pendukung permanen lainnya untuk kepentingan

operasional pabrik, penampungan produksi, instalasi peralatan (pompa, kompressor, penukar panas, generator, dll.) dan perpipaan, pemasangan instrumentasi dan instalasi listrik, pemasangan isolasi dan pengecatan, pembersihan fasilitas pabrik itu sendiri. Pada tahap *Construction* ini, secara fisik pembangunan pabrik beserta sarana dan prasarananya sesuai direncanakan mulai telah terlihat utuh walupun belum diuji keandalannya sebagaimana akan dilakukan pada fase *Precommissioning* dan *Commissioning* berikutnya.

5. *Precommissioning & mechanical completion*

Setelah selesai tahap *Construction*, dilakukan aktifitas pekerjaan *pre-commissioning*, yang antara lain terdiri dari :

- a) Pemeriksaan kesesuaian sistem dan pemasangan peralatan pabrik apakah terlihat sesuai dengan persyaratan gambar proyek, pabrikan, persyaratan keamanan dan pengamanan, standarisasi aturan pada umumnya, dll.
- b) Pemeriksaan dan pengujian peralatan untuk memastikan kualitas peralatan dan komponen-komponen penting (*critical components*) yang terpasang, seperti tekanan pipa, klep pengaman (*safety valves*), dll.
- c) Pembersihan pipa dan bejana dengan menggunakan tekanan air, udara ataupun uap dari sisa-sisa kotoran-kotoran yang mungkin masih berada atau tertinggal di dalamnya pada saat kegiatan pemasangan pada fase *Construction* dilakukan.

Tahapan *pre-commissioning* di atas untuk mendapatkan pengakuan atau sebagai indikasi bahwa semua peralatan dalam kilang secara sistematis dinyakatan lengkap atau selesai terpasang secara mekanis (*mechanical completion*) dan untuk selanjutnya siap untuk dilakukan tahapan pengujian atau fase *commissioning*.

6. *Commissioning & start-up*

Tahapan *Commissioning* pada dasarnya terdiri dari aktivitas-aktivitas berikut:

- a) Pengujian dinamika peralatan listrik dan instrumentasi yang terpasang pada peralatannya dapat berjalan dan mencapai kinerja yang semestinya sesuai yang disyaratkan.
- b) Pengujian peralatan yang terpasang untuk memastikan bahwa peralatan tersebut dapat bekerja sesuai proses dan memenuhi masa waktu operasi/penggunaan yang telah syaratkan atau direncanakan.
- c) Pengujian peralatan melalui aktifitas memasukan bahan bakar, bahan kimia atau pelumas, untuk memastikan apakah terjadi kebocoran pada peralatan pipa-pipa yang terpasang, dll.

Dengan dilaluinya tahapan *commissioning*, kilang dinyatakan telah siap untuk dihidupkan atau dikenal dengan istilah *Start-Up*, dimana pada tahap ini mulai memasukan bahan bakar berupa gas, pelumas, dan lain-lain untuk diuji coba pengoperasian kilang secara keseluruhan.

7. *Performance test*

Performance Test dilakukan setelah fasilitas dioperasikan dalam kondisi stabil selama fase *commissioning*. Lamanya pengujian ini adalah sesuai waktu yang ditentukan dalam kontrak (misalnya tiga bulan). Tujuannya untuk melihat/ mengkaji apakah kinerja dan kemampuan (*availability*, *reliability* dan *operability*) dari instalasi tersebut dapat memenuhi persyaratan yang tertuang dalam kontrak.

8. *Operational acceptance*

Setelah *Performance Test* berhasil dilalui, maka tahap berikutnya adalah *Operational Acceptance* yaitu dikeluarkannya sertifikat operasional yang menyatakan bahwa fasilitas tersebut telah layak beroperasi dan diterima oleh pemilik proyek walaupun pada umumnya kontrak juga mensyaratkan adanya masa jaminan (*warranty*) terhadap masing-masing peralatan baik secara satuan terpisah maupun sistem yang dipasang maksimal selama 12 (dua belas) bulan setelah diterima pemilik proyek.

Banyaknya tahapan yang dikerjakan oleh perusahaan EPC sangat tergantung dari kontraknya. Apakah seluruh fase tersebut dikerjakan oleh satu perusahaan saja, atau ada kerjasama kemitraan (*partnership* atau *joint venture*) dan *sub-constructing* dengan perusahaan lain sesuai lingkup tugasnya dan lain-

lain. Pada umumnya dalam satu proyek, keterlibatan banyak perusahaan mulai dari skala kecil – menengah – maupun besar secara simultan sangat mungkin terjadi sesuai dengan kefokusannya untuk menjamin kualitas, efisiensi biaya dan ketepatan jadwal proyek yang telah ditentukan pemilik proyek yang pada umumnya sangat singkat.

C. Visi, Misi PT Inti Karya Persada Teknik

Dengan adanya perubahan lingkungan usaha yang signifikan khususnya pasca krisis ekonomi dan globalisasi maka membawa serta perubahan terhadap paradigma PT Inti Karya Persada Teknik (IKPT) dalam mengelola usahanya. Perubahan tersebut ditandai dengan berusaha membangun kembali Visi, Misi dan Nilai-nilai perusahaan yang dianggap lebih relevan untuk menjawab kondisi perubahan yang terjadi.

Tepatnya sejak tahun 2002, pimpinan IKPT - setelah melalui perumusan yang cukup memakan waktu - telah menetapkan kembali Visi perusahaan sebagai berikut : Menjadi kontraktor pilihan untuk solusi bisnis *Engineering, Procurement* dan *Construction* yang berkembang berkelanjutan dalam mencapai standar kelas dunia (*To be the Global Contractor of Choice for Engineering, Procurement and Construction Solutions having Sustainable Growth and achieving World Class Standards*). Adapun misinya adalah sebagai berikut : Gagasan IKPT sederhana saja, dimana akan menjadi perusahaan yang dikenal sekaligus menjadi mitra pilihan dalam bisnis EPC yang menerapkan metode menyeluruh dalam memperbaiki kualitas hidup umat manusia (*The idea of IKPT is simple. It will be distinguished Company and the Preferred Partners for best EPC business in applying a comprehensive method for improving the Quality of Life of Mankind*).

Visi dan Misi yang ditetapkan oleh IKPT idealnya dapat tercapai apabila IKPT melalui pimpinan tertingginya mampu membangun budaya kerja yang sesuai (baru). Oleh sebab itu pimpinan IKPT berusaha menularkan nilai-nilai yang diyakini (benar) yang dianggap relevan untuk tercapainya Visi-Misi tersebut melalui perilaku yang ditunjukkan (dipraktekkan) sehari-hari dalam proses

melakukan pekerjaan dan interaksi antara karyawan. Adapun nilai-nilai tersebut yang dapat digali dan dirumuskan dalam tulisan antara lain :

1. Saling percaya dan memberikan rasa hormat terhadap masing-masing individu.
2. Menjunjung tinggi integritas dan profesionalitas
3. Selalu berkeinginan tercapainya keunggulan (berbuat yang terbaik) dan tidak adanya penerimaan atas proses dan hasil kerja yang asal-asalan (*mediocracy*).
4. Menjaga komitmen terhadap para *stakeholder*.
5. Hidup secara harmonis dan mencapai tujuan bersama melalui kerja sama tim yang efektif.
6. Pentingnya *profit* dalam menjaga kelangsungan bisnis.
7. Penghargaan tinggi terhadap tanggungjawab sosial dan pengembangan masyarakat.

D. Paradigma Bisnis PT. Inti Karya Persada Teknik

Dalam melakukan transformasi yang dicanangkan sejak tahun 2002, IKPT mulai menggunakan paradigma baru yaitu:

1. Perubahan adalah sebuah kepastian, bukan lagi merupakan perkecualian.
2. Orang-orang yang bagus dan berbakat merupakan modal perusahaan.
3. Setiap pekerjaan harus dapat menciptakan nilai dan kinerja terbaik dan layak mendapatkan penghargaan terbaik.
4. Kecepatan, fleksibilitas, dan daya tanggap adalah dasar dari operasi bisnis perusahaan.
5. Fakta dan hasil mendominasi keputusan bisnis perusahaan.
6. Sikap proaktif dan inisiatif akan mengarah pada kesuksesan bisnis.

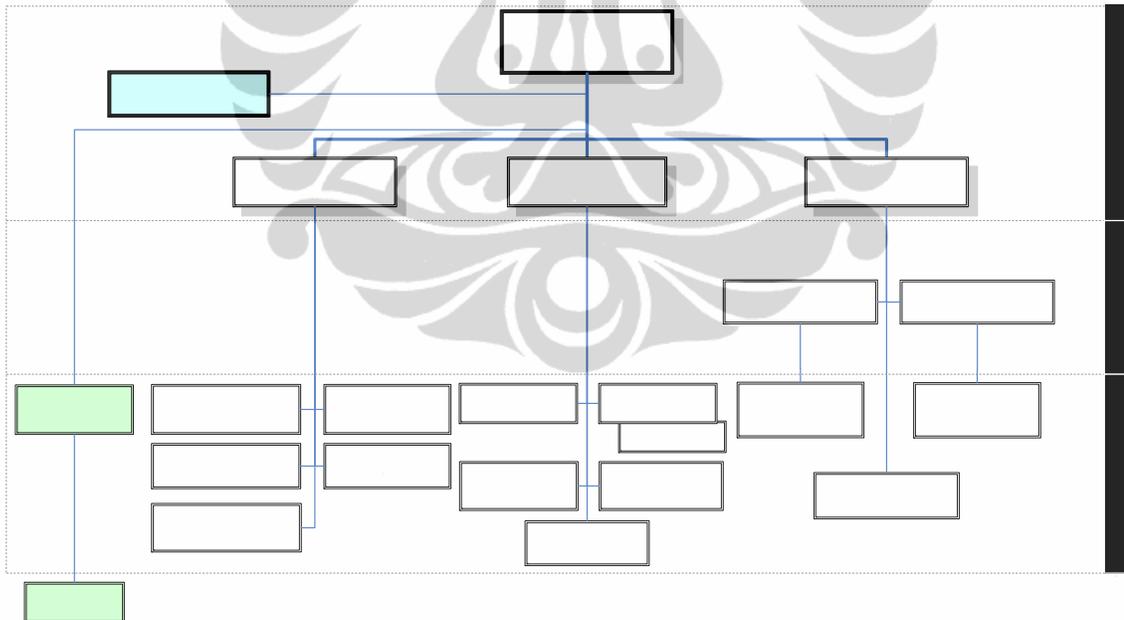
Dari paradigma baru tersebut IKPT membuat juga suatu strategi baru dalam menjalankan bisnis untuk mencapai tujuan-tujuannya. Strategi bisnis IKPT tersebut adalah:

1. Memilih secara hati-hati dan fokus terhadap segmen pasar yang dituju.
2. Mengejar *positioning* dan pasar internasional/global secara efektif.
3. Menawarkan biaya total terbaik (*operational excellence*) untuk mencapai posisi pemimpin pasar.

4. Membangun sistem pengembangan *human capital* yang efektif.

E. Struktur Organisasi PT Inti Karya Persada Tehnik

Struktur organisasi IKPT secara periodikal, lebih kurang 3 (tiga) tahun sekali mengalami peninjauan (perubahan). Perubahan terakhir yaitu pada tahun 2007 untuk mengantisipasi perubahan lingkungan usaha serta strategi ke arah dan tujuan perusahaan yang diperbaharui. Dalam struktur organisasi tersebut dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang membawahi 3 (tiga) Direktorat yang masing-masing dipimpin oleh seorang Direktur dengan tingkatan jabatan yang sama, masing-masing yaitu Direktur Produksi, Direktur Operasi, dan Direktur Sarana. Adapun struktur organisasi dimaksud dapat dilihat dalam *organization chart* di bawah ini.



F. Strategi Pengelolaan SDM dan kondisi SDM PT Inti Karya Persada Tehnik

Sejak tahun 2001 IKPT melakukan perubahan mendasar dalam penerapan manajemen sumber daya manusia sebagai respon terhadap perubahan kondisi

lingkungan usaha yang cenderung tidak menentu akibat pengaruh globalisasi dan semakin tingginya tingkat kompetisi khususnya di dalam industri yang sama.

Perubahan mendasar dimaksud untuk menyiapkan sumber daya manusia yang dimiliki dalam menghadapi dan melakukan pengelolaan bisnis dengan cara pandang yang berbeda (*new paradigm*), sehingga diharapkan dapat membangun nilai-nilai (*values*), budaya dan proses kerja yang tepat untuk menghadapi masa depan usaha yang cenderung mengalami perubahan yang begitu cepat.

Perubahan yang dilakukan mulai dari meninjau ulang dan membangun visi, misi serta strategi usaha perusahaan dan disosialisasikan mulai dari *top management* ke karyawan sampai tingkat pelaksana. Perancangan visi dan misi perusahaan yang baru dimulai pada tahun 2002, sedangkan sosialisasi atas visi-misi sampai program yang dibuat mulai efektif dilakukan sejak tahun 2003 ke seluruh karyawan.

Human Resource (HR) Division sebagai salah satu divisi (bagian unit organisasi) perusahaan yang bertugas dan bertanggung jawab dalam sistem manajemen sumber daya manusia juga dengan sendirinya harus tanggap dalam melakukan perubahan selaras dengan perubahan yang dilakukan oleh perusahaannya yaitu antara lain merubah cara pandang dalam mengelola sumber daya manusia serta melakukan perubahan proses kerjanya sebagai terjemahan dari visi dan misi perusahaan yang baru. Cara pandang yang harus diubah oleh HR salah satunya adalah dengan tidak mengaggap dan menempatkan lagi karyawan semata-mata sebagai beban yang tidak memberikan nilai tambah bagi perusahaan, justru sebaliknya harus ditempatkan karyawan sebagai modal manusia (*human capital*) yang pada gilirannya dapat dikembangkan untuk memberikan kontribusi bagi keuntungan perusahaan. Pemahaman ini diharapkan harus dimiliki utamanya dari semua level pimpinan unit organisasi yang selanjutnya dapat ditularkan kepada karyawan masing-masing yang berada di bawahnya. Cara pandang demikian tentu saja harus direalisasikan dalam bentuk program-program yang mendukung di antaranya dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, membuat karyawan termotivasi, mempunyai gairah bekerja dan memiliki komitmen yang tinggi

terhadap perusahaan dan secara bersamaan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawannya.

Salah satu program jangka pendek yang cukup menonjol adalah dalam hal hubungan industrial yaitu membagi status karyawan secara tegas antara karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Sebelumnya karyawan tidak tetap dipekerjakan berdasarkan kontrak kerja tidak terbatas dan karyawan tetap ditetapkan melalui pengangkatan melalui surat keputusan Direksi, sehingga usia kerja karyawan tidak tetap dimaksud cukup panjang yang pada gilirannya tidak jelas perbedaan antara status kedua jenis karyawan tersebut, terlebih lagi saat itu kegiatan pekerjaan sedang menurun khususnya akibat dampak krisis ekonomi antara tahun 1997 sampai dengan 2002, yang sudah semestinya dilakukan pengurangan karyawan.

Namun program pengurangan ratusan karyawan tidaklah mudah, walaupun pengurangan tersebut diutamakan kepada karyawan yang dianggap tidak tetap. Penolakan tetap saja terjadi bahkan mereka menuntut segera ditetapkan melalui surat keputusan direksi sebagai karyawan tetap, mengingat secara hukum pada umumnya status hubungan kerja mereka sama dengan karyawan tetap walaupun bukan berarti secara hukum pula hubungan kerja mereka tidak bisa diputus. Risiko yang harus disiapkan perusahaan agar kondisi kerja tetap kondusif adalah melakukan pemutusan hubungan kerja dengan tetap memberikan kompensasi pesangon sebagaimana diatur dalam peraturan ketenagakerjaan yang berlaku walaupun dengan terpaksa harus dilakukan melalui pengadilan dan mengeluarkan biaya untuk proses itu yang tidak sedikit. Risiko ini diambil dengan pertimbangan juga untuk mempertahankan reputasi perusahaan utamanya terhadap mitra kerja dan klien perusahaan serta menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif. Bagi karyawan yang kooperatif tetap ditawarkan untuk tetap bekerja sama dengan perusahaan melalui perusahaan jasa tenaga kerja (pihak ketiga).

Program jangka pendek lainnya adalah melakukan peninjauan kembali terhadap struktur dan sistem pengupahan yang lebih menarik, dimana sebelumnya perusahaan lebih kepada memberikan insentif dengan gaji tetap yang kecil, kemudian diubah dengan memberikan gaji tetap yang cukup kompetitif dan mengurangi insentif. Dengan perubahan sistem pengupahan ini

diharapkan karyawan lebih terjamin dan memberikan gambaran kepastian atas kelangsungan kesejahteraannya. Perubahan sistem pengupahan ini tentu saja didahului dengan dilakukannya survey pengupahan yang dilakukan pihak konsultan yang ditunjuk terhadap perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalam industri yang sejenis dengan IKPT dan kelanjutan dengan upaya itu juga melakukan penetapan kembali upah untuk masing-masing bidang/jenis pekerjaan (*job*) dengan melakukan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) terhadap karyawan-karyawan yang memegang pekerja itu. Proses pekerjaan ini juga tidak mudah, karena karyawan dan manajemen yang selama ini melakukannya secara tradisional dan lebih mengedepankan *feeling* dan kedekatan, sekarang harus dilakukan secara sistem. Akibatnya, benturan akibat ketidakpuasan atas hasil penilaian (*job value*) yang bahkan dilakukan pihak konsultan tidak begitu saja diterima dengan lapang dada. Namun demikian program harus tetap jalan, hal ini dianggap memang demikian terjadi umumnya di banyak perusahaan saat melakukan perubahan yang cukup mendasar dan harus diupayakan sedemikian rupa agar pemahaman dan kesepakatan bersama tetap tercapai melalui komunikasi yang baik di antara manajemen dan karayawannya demi kelangsungan usaha perusahaan.

Program jangka menengah dan panjang lainnya yang relatif sebagai dampak perubahan cara pandang dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah melakukan proses pengembangan (*training & development*) karyawan secara terus menerus, tidak hanya melalui praktek kerja dalam pekerjaan sehari-hari (*on the job training*) juga melakukannya dalam kelas (*formal training*). Proses ini diharapkan terjadinya alih teknologi dan penyebaran pengetahuan (*skill & knowledge*) yang dimiliki karyawan tertentu dapat dimiliki juga karyawan lainnya secara cepat dan terus menerus bukan saja yang bersifat teknis (*hard skill*) bahkan non-teknis (*soft skill*), seperti keterampilan komunikasi, manajerial, kepemimpinan, dan lain-lain yang juga menentukan dalam pelaksanaan kerja sehari-hari yang pada umumnya bersifat tim (kelompok).

Dengan program pelatihan dan pengembangan terus menerus diharapkan perusahaan dapat mengisi kebutuhan akan sumber daya manusianya secara internal yang semakin hari semakin terbatas dengan adanya kebutuhan pasar yang semakin tinggi baik dari industri sejenis maupun industri

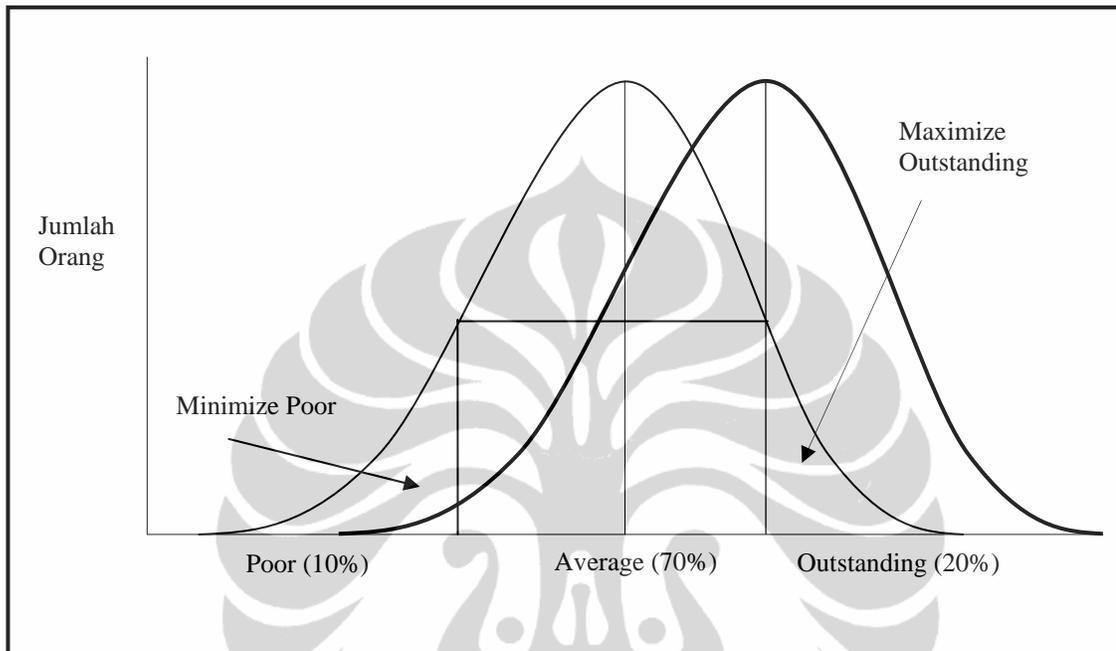
lain (pertambahan) yang justru bukan kompetisi langsung perusahaan namun memiliki kemampuan untuk mempengaruhi karyawan untuk pindah jauh lebih tinggi, dikarenakan kemampuan membayar upah dan memberikan kesejahteraan karyawannya yang jauh lebih tinggi.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, tentu saja sumber daya utamanya adalah manusia. Oleh sebab itu memiliki sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya menjadi keharusan untuk dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lain. Dengan demikian investasi terbesar perusahaan adalah dalam bidang sumber daya manusia mulai dari kemampuan untuk membayar (memberikan upah dan kesejahteraan) yang memadai (kompetitif) sampai memberikan pelatihan dan pengembangannya untuk menghadapi kondisi dan tuntutan bisnis yang semakin sering berubah-ubah. Celaknya, justru tantangan yang paling besar yang dihadapi perusahaan beberapa tahun belakang ini adalah bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang dimiliki, minimal bisa bertahan atau tidak berpindah ke perusahaan lain, mengingat kemampuan perusahaan untuk menarik orang yang berpengalaman dan yang sesuai kebutuhan dari perusahaan lain juga tidak mudah.

Program pelatihan dan pengembangan karyawan yang terus menerus oleh perusahaan juga dibarengi dengan konsistensi melakukan evaluasi kinerja pada setiap individu karyawan, sehingga diharapkan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan dapat menghasilkan karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai/dibutuhkan (tinggi), tidak saja dari sisi *hard skill*-nya maupun *soft skill*-nya yang pada gilirannya dapat terbangunnya sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi (Competency Based Human Resource Management) yang merupakan salah satu bagian dari strategi di bidang SDM perusahaan. Adapun target yang ingin dicapai dari strategi ini adalah berusaha menggeser peta kompetensi (Gambar 3.1) ke arah kanan. Hal ini berarti IKPT menghadapi tantangan ke depan untuk memperbanyak karyawan yang berkinerja tinggi (*outstanding*) dan meminimalkan jumlah karyawan yang mempunyai kinerja rendah atau buruk.

Dengan pola pelatihan dan pengembangan yang terus menerus kemudian diintegrasikan dengan kesempatan penugasan yang terseleksi dan

diikuti dengan sistem penilaian kinerja yang konsisten menjadi basis dan pertimbangan perusahaan memberikan penghargaan, promosi/rotasi dan pelaksanaan sistem imbalan (*compensation & benefit*) kepada karyawannya.



Gambar 3.1: Strategi IKPT untuk Menggeser Kurva Kinerja ke Arah Kanan

Dari uraian umum di atas dapat disimpulkan konsep dan kerangka besar sistem kerja SDM yang dimiliki IKPT terdiri dari banyak komponen yang sangat terkait satu sama lain dan saling mempengaruhi mulai dari menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan (*Vision/Mission & Corporate Strategy*) ke dalam program-program implementasi yang merupakan bagian dari fungsi pengelolaan sumber daya manusia sebagaimana tampak pada gambar 3.2.

Dalam pelaksanaannya tentu saja tidak semudah melakukan atau membuat konsep tersebut di atas kertas. Persoalan konsistensi masih menjadi alasan klasik yang kerap terjadi dalam pelaksanaannya sehari-hari mulai dari tingkatan *top management* sampai pada tingkatan pelaksanaannya. Belum lagi adanya perbedaan pemahaman dalam menterjemahkan konsep yang dibuat sampai pada adanya benturan-benturan kepentingan masing-masing bidang tugas pekerjaan atau bagian diakibatkan adanya perubahan sistem yang

daerah setempat dalam memberikan kesempatan kerja bagi masyarakat setempat juga bagi kepentingan perusahaan itu sendiri.

Dengan pola susunan SDM tersebut, fokus strategi dan program dalam pengelolaan SDM yang diharapkan dibangun untuk memperkuat kemampuan perusahaan adalah pada karyawan dengan status tetap, dimana keberadaan mereka sebagai karyawan kunci (*key personnel*) dan yang utama untuk menggerakkan roda operasional perusahaan. Oleh sebab itu mengembangkan karyawan (tetap) yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan tentu saja menjadi relevan bagi pengelola SDM untuk mendukung strategi perusahaan.

G. Sistem Jaringan dan Teknologi Informasi (TI) PT. Inti Karya Persada Tehnik

Sistem Teknologi Informasi (TI) yang merupakan aktivitas pendukung dalam mata rantai bisnis perusahaan dengan pilihan teknologi tinggi seperti IKPT, sudah merupakan suatu keharusan sekaligus tuntutan di era sekarang. Hal ini dalam upaya untuk mendukung manajemen dan karyawan yang diberikan kekuasaan untuk untuk itu dalam pengambilan keputusan. Sistem dan jaringan TI dipusatkan penanganannya dan dikawal dalam pelaksanaannya ke dalam Divisi *Information Technology* serta disesuaikan dengan tuntutan penggunaan dan kepentingan masing-masing bidang pekerjaan.

Dukungan sistem dan jaringan TI di sini juga berperan sebagai *inventory* yaitu menyimpan seluruh data, informasi dan pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang kemudian diolah oleh karyawan tertentu agar sesuai untuk pemanfaatan dan kepentingannya masing-masing sebagai strategi perusahaan. Sistem dan jaringan TI di IKPT juga dilengkapi dengan fasilitas *intranet*, *internet* maupun *electronic mail (e-mail)* dan *tele-conference* yaitu sebagai sarana dalam aliran data dan informasi elektronik yang lebih cepat dibandingkan harus melakukan dalam bentuk surat-menyurat (*hard copy*) yang pendistribusiannya relatif lebih lambat bahkan memerlukan ruang lebih besar untuk penyimpanannya yang bahkan cenderung menjadi sampah (*waist*).

Sistem dan jaringan TI ini selain harus mendukung dalam kemampuan mengoperasikan sebuah program (*software*) mutakhir untuk mengelola proses kerja perusahaan khususnya yang terkait dengan bidang utama perusahaan yaitu EPC, juga harus mampu mengintegrasikan dan sekaligus

menghubungkan antara lokasi tempat pelaksanaan proyek yang dilakukan perusahaan yang pada umumnya berada di daerah terpencil di luar kota. Bahkan sering kali dalam pelaksanaan proyek yang dilakukan kerjasama (*joint venture*) dengan perusahaan asing juga harus mampu mengintegrasikan jaringannya di luar negeri tempat kantor utama perusahaan asing itu berada. Untuk itu jaringan ini didukung oleh perangkat komputer (*hardware*) spesifikasi *high-end* dan kelengkapan jaringan *fiber optic backbone* dengan kapasitas *gigabite* yang menghubungkan kantor IKPT di Jakarta dengan berbagai lokasi kantor proyek di luar kota dan mitra kerjasama IKPT di luar negeri. Walaupun memerlukan investasi biaya yang tidak sedikit, namun diharapkan fasilitas ini seharusnya dapat mendukung terlaksananya proses kerja IKPT yang sangat kompleks dan cepat, yang pada gilirannya dapat digunakan sebagai salah satu keunggulan daya saing IKPT di dalam menghadapi ingginya tuntutan kompetisi di industrinya.

