

## BAB II

## LANDASAN TEORI

## A. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap pekerjaan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, makin tinggi kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut.<sup>1</sup> Kepuasan kerja bisa dinikmati didalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja bisa dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaannya dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. pekerja atau karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaannya akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang diterima dari hasil kerjanya, agar dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Pekerja atau karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kemudian kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dan pelaksanaan pekerjaannya. Pekerja atau karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaann akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak.<sup>2</sup>

Kepuasan kerja memiliki kaitan dengan beberapa variabel, yaitu dengan kinerja, komitmen organisasi, kepuasan pelanggan, tingkat absensi, *turnover*,

---

<sup>1</sup> Vethzal Rival, dkk, *Islamic Human Capital Management*, Rajawali Pers, Jakarta, Cet.II, 2014, hlm. 633

<sup>2</sup> Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, Cet. XII, 2009, hlm. 202

penyimpangan kerja dan kepuasan hidup. Kepuasan kerja juga sangatlah penting diperhatikan, karena jika terjadi ketidakpuasan kerja, pekerja atau karyawan akan meresponnya dengan respon langsung dengan meninggalkan organisasi atau perusahaan, mencari posisi baru pada organisasi atau perusahaan lain, ataupun mengundurkan diri.<sup>3</sup>

Kepuasan kerja didalam Islam, yaitu Islam mengajarkan kepada seorang muslim untuk tidak hanya mempertimbangkan hasil kerja tetapi juga kelangsungan pekerjaannya yang dilakukan, salah satu kompetensi moral yang dimiliki seseorang yang berbudaya kerja islami adalah nilai keikhlasan. Seseorang yang bekerja dengan ikhlas berarti mengalami kepuasan kerja yang sangat mendalam dari dalam hati. Sikap ikhlas bukan hanya *output* dari cara dirinya bekerja melainkan juga *input* yang membentuk kepribadian yang didasarkan pada sikap yang penuh keikhlasan dalam melakukan pekerjaan maka akan timbul semangat dalam hati, yaitu memiliki komitmen (*aqidah, aqad, i'tiqad*), disiplin dan memiliki rasa tanggung jawab.<sup>4</sup>

### 1. Pengertian Kepuasan Kerja

Diantara para pakar memberikan pengertian tentang kepuasan kerja dengan penekanan pada sudut pandang masing-masing. Namun pandangan diantaranya tidak saling bertentangan, tetapi dapat saling melengkapi sebagai berikut :<sup>5</sup>

Menurut para pakar yang sebagaimana dikutip oleh sopiah mengemukakan kepuasan kerja sebagai berikut :<sup>6</sup>

- a. Menurut Lock, "*Job satifcation is a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job or job experience*". (Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja).

---

<sup>3</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, Ed. II, Cet, II, 2015, hlm. 141-145

<sup>4</sup> Heri Sudarsono, *Pengantar Ekonomi Islam*, Ekonosia, Yogyakarta, 2002, hlm. 157

<sup>5</sup> Wibowo, *Op. cit*, hlm. 131

<sup>6</sup> Sopiah, *Perilaku Organisasi*, Andi Offset, Yogyakarta, Ed. I, 2008, hlm. 170-171

- b. Menurut Porter, “*Job satisfaction is different between how much of something there should be and how much there is now*”. (Kepuasan kerja adalah perbedaan seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya dia terima).
- c. Menurut Mathis and Jackson, “*Job satisfaction is a positive emotional state resulting one’s job experience*”. (Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja).

Berdasarkan pendapat dari beberapa pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang pekerja atau karyawan dari hasil evaluasi dan pengalaman terhadap situasi dan kondisi kerja yang berupa perasaan puas (positif). Kepuasan kerja dirasakan oleh karyawan setelah karyawan tersebut membandingkan antara apa yang dia harapkan dari hasil kerjanya dengan apa yang sebenarnya dia peroleh dari hasil kerjanya.<sup>7</sup>

## 2. Teori-teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian pekerja atau karyawan lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa pekerja atau karyawan lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan pekerja atau karyawan terhadap kepuasan kerja.<sup>8</sup>

Ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, tetapi teori yang mendasari pada penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah Teori keadilan (*equity theory*). Teori ini mengemukakan bahwa seorang pekerja atau karyawan akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan dalam suatu keadaan atau situasi kerja. Menurut teori ini bahwa komponen utama dari teori keadilan adalah *input*, hasil, orang bandingkan, keadilan dan ketidakadilan. *Input* adalah faktor yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti

---

<sup>7</sup> Sopiha, *Op. cit*, hlm. 171

<sup>8</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, Ed. III, Cet. VI, 2013, hlm.502

pendidikan, pengalaman, kecakapan, usaha, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan dan kesempatan untuk berkembang atau aktualisasi diri. Sedangkan orang bandingkan tersebut dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, ditempat lain ataupun dengan dirinya sendiri dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input*-hasil dirinya dengan rasio *input*-hasil orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan kerja, bisa pula tidak. Tetapi apabila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan, sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Maa'idah ayat 8,<sup>9</sup> sebagai berikut :

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوّٰمِيْنَ لِلّٰهِ شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍۭ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْا ۗ اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوٰى ۗ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۭ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿٨﴾

Artinya : *Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan kebenaran karena Allah menjadi saksi dengan adil dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.*<sup>10</sup>

### 3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Danang Sunyoto sebagaimana dikutip oleh Sri Budi Cantika, mengemukakan bahwa ada enam faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut :<sup>11</sup>

<sup>9</sup>Vethzal Rival, dkk, *Op. cit*, hlm. 634

<sup>10</sup>Al-Qur'an Surat *Al Maa'idah*, ayat 8, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir *Al-Qur'an*, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 159

<sup>11</sup>Sri Budi Cantika, *Op. cit*, hlm. 195

a. Kompensasi

Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima pekerja atau karyawan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan berdasarkan kontribusi maupun produktifitas pekerja atau karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan. Diantaranya yaitu imbalan yang berupa gaji, upah, bonus premi, atau tunjangan-tunjangan. Tingginya gaji atau upah yang diterima bukan jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik. seseorang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan mungkin memiliki perbedaan keterampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas. Sehingga apabila kepuasan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

b. Pekerjaan

Komponen pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek dari pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu variasi pekerjaan dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan yang kurang bervariasi akan menyebabkan kejenuhan, begitupun pekerjaan yang terlalu bervariasi juga akan menyebabkan karyawan tertekan secara psikologis. Jenis pekerjaan moderatlah yang akan menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Kemudian kontrol manajemen terhadap metode atau langkah-langkah atas pekerjaan yang berlebihan akan menyebabkan ketidakpuasan kerja karyawan.

c. Pengawasan

Supervisor atau pengawas kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi karyawan, yaitu dari bagaimana cara supervisor berkomunikasi untuk mempengaruhi kegiatan karyawan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan dan tingkat kecermatan dalam mendisiplinkan dan menerapkan

peraturan-peraturan. Pengawasan yang akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan harus berpedoman pada hal-hal sebagai berikut :<sup>12</sup>

- 1) Pengawasan hendaknya lebih menekankan pada usaha-usaha yang bersifat preventif.
- 2) Pengawasan tidak ditujukan untuk mencari siapa yang salah, tetapi pada hal-hal yang perlu disempurnakan dalam sistem kerja organisasi.
- 3) Jika terjadi penyimpangan, tindakan korektif yang dilakukan harus bersifat edukatif.
- 4) Objektif dalam melakukan pengawasan dan pengendalian, hanya dapat dipertahankan apabila standar, prosedur kerja dan kreatifitas prestasi jelas diketahui oleh semua pihak yang bersangkutan dalam organisasi.
- 5) Pengawasan yang bersifat edukatif dan objektif tidak berarti bahwa tindakan indisipliner tidak perlu ditindak.

d. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jejang dalam organisasi. Jadi betapapun baik suatu rencana karir yang dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis pada perusahaan.<sup>13</sup> Maka dengan adanya program pengembangan karir pada perusahaan akan menimbulkan kepuasan kerja karyawan karena karyawan mendapat dukungan untuk merealisasikan rencana karir mereka.

---

<sup>12</sup> *Ibid*, hlm. 195-196

<sup>13</sup> Danang Sunyoto, *Studi Kelayakan Bisnis*, CAPS, Yogyakarta, Cet. I, 2014, hlm. 187-

e. Kelompok Kerja

Didalam kelompok, karyawan dapat menemukan pemahaman, pergaulan dan kesetiakawanan dalam pekerjaan, seorang karyawan dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan bahkan permasalahan personil dalam kelompok. Keeratan hubungan dengan teman kerja sangat berarti bila rangkaian pekerjaan tersebut memerlukan kerja sama tim untuk memutuskannya. Kelompok kerja yang memiliki keeratan yang tinggi akan menimbulkan kepuasan karyawan berada dalam satu kelompok kerja tersebut. Kepuasan kerja tersebut timbul dari kurangnya ketegangan, kecemasan dalam kelompok dan karena mereka lebih mampu menyesuaikan diri dengan tekanan pengaruh dari pekerjaan.

f. Kondisi Kerja

Kondisi kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah segala sesuatu yang ada dilingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan pekerjaannya seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, kondisi alat-alat kerja dan ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab. Karyawan menginginkan kondisi disekitar pekerjaannya baik karena kondisi tersebut mengarah pada kenikmatan atau kesenangan secara fisik. Lingkungan fisik dimana individu bekerja mempunyai pengaruh pada jam kerja maupun kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Ketidakjelasan mengenai tugas dan status menyebabkan karyawan merasa acuh terhadap setiap pekerjaan yang harus dilakukan dan seringkali menunggu untuk ditegur.<sup>14</sup>

Selain itu menurut Harold E Burt sebagaimana yang dikutip oleh Danang Sunyoto, faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja adalah sebagai berikut :<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Sri Budi Cantika, *Op.cit*, hlm. 197

<sup>15</sup> Danang Sunyoto, *Op. cit*, hlm. 202-203

- a. Faktor hubungan antar karyawan, yaitu hubungan langsung antara karyawan dengan manajer, faktor psikis dan kondisi kerja, hubungan sosial diantara karyawan, sugesti dari sesama pekerja atau karyawan, emosi dan situasi kerja.
- b. Faktor Individual, misalnya : Sikap, Umur dan jenis kelamin.
- c. Faktor Eksternal, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi atau stresing dan pendidikan.

#### 4. Kepuasan Kerja dalam Islam

Bagi seorang muslim tidak hanya mempertimbangkan hasil kerja tetapi juga kelangsungan pekerjaannya yang dilakukan, salah satu kompetensi moral yang dimiliki seseorang yang berbudaya kerja islami adalah nilai keikhlasan. Ikhlas berarti suasana atau ungkapan tentang apa yang benar keluar dari hati nurani yang paling dalam. Seseorang yang bekerja dengan ikhlas berarti mengalami kepuasan kerja yang sangat mendalam dari dalam hati. Sikap ikhlas bukan hanya *output* dari cara dirinya bekerja melainkan juga *input* yang membentuk kepribadian yang didasarkan pada sikap yang penuh keikhlasan dalam melakukan pekerjaan maka akan timbul semangat dalam hati, yaitu :<sup>16</sup>

##### a. Memiliki komitmen (*aqidah, aqad, i'tiqad*)

Yang dimaksud dengan komitmen adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga mengikat seluruh hati nurani dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakini (*i'tiqad*). Penelitian menunjukkan bahwa pekerja atau karyawan yang memiliki komitmen tinggi kepada organisasi atau perusahaan merupakan orang yang paling rendah tingkat stresnya dan juga orang yang paling merasakan kepuasan dari pekerjaannya.

##### b. Disiplin

Sikap disiplin adalah kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang, tepat dan taat walaupun situasi sangat menekan. Seseorang yang disiplin akan sangat berhati-hati mengelola pekerjaan

---

<sup>16</sup> Heri Sudarsono, *Op. cit*, hlm. 157

serta penuh tanggung jawab dalam pemenuhan kewajibannya. Keyakinan dan profesinya terarah pada hasil yang akan diraih sehingga mampu menyesuaikan diri dalam situasi yang menantang. Merekapun memiliki daya adaptasi untuk menerima inovasi atau gagasan baru atau mereka sangat luwes dalam cara menangani perubahan yang menekan. Karena sikapnya yang konsisten itu maka mereka tidak tertutup untuk menyumbang gagasan-gagasan yang bersifat inovatif.

c. Memiliki rasa tanggung jawab

Seseorang pekerja atau karyawan akan mempersiapkan pekerjaannya sebagai amanah yang harus dijalankan dengan penuh kesungguhan, yang kemudian melahirkan nilai manfaat. Sikap amanah sangat erat kaitannya dengan cara seseorang mempertahankan prinsip-prinsip dan tanggung jawab untuk melaksanakan prinsip-prinsipnya dengan tetap menjaga dan melahirkan nilai manfaat. Hal tersebut telah ditekankan dalam Al-Quran,<sup>17</sup>

يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul Muhammad dan juga janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui”. (Qs. Al-anfaal : 27)<sup>18</sup>

Seorang muslim sejati dalam melaksanakan pekerjaan dikatakan mendapatkan kepuasan kerja apabila mendapat ridho Allah. Karena dalam melakukan pekerjaan didasarkan pada ibadah dan akan puas dengan mendapatkan pahala atas pekerjaannya.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Ibid, hlm. 157-158

<sup>18</sup> Al-Qur'an Surat Al-Anfaal, ayat 27, Al-Qur'an dan Terjemahnya, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 264

<sup>19</sup> Heri Sudarsono, Loc. cit

## 5. Hubungan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki kaitan dengan beberapa variabel. Namun, diantara pakar memberikan penekanan pada aspek yang berbeda. Dan menurut penekanan dari para pakar dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki kaitan dengan beberapa variabel sebagai berikut :<sup>20</sup>

### a. Kepuasan kerja dan kinerja

Kepuasan kerja merupakan predictor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik dalam memenuhi kewajiban seperti dalam diskripsi pekerjaan. Orang yang mempunyai kepuasan kerja juga lebih cenderung mempunyai tingkat kinerja lebih tinggi dan tingkat perilaku kontraproduktif rendah.

### b. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Orang yang mendapatkan kepuasan kerja lebih tinggi cenderung merasa tingkat *affective commitment* dan *normative commitment* lebih tinggi. Sedangkan pengaruhnya pada *continuance commitment* lebih lemah. *Affective commitment* adalah komitmen yang timbul karena kedektan emosional terhadap organisasi, mengidentifikasi diri dan keterlibatan aktif dalam organisasi. *Normative commitment* adalah perasaan pekerja terhadap keharusan untuk tetap bertahan dalam organisasi. *Continuance commitment* adalah persepsi pekerja atas kerugian yang akan diperoleh apabila meninggalkan organisasi.

### c. Kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan

Terdapat keyakinan bahwa pelanggan yang puas adalah hasil dari pekerja yang puas. Meningkatnya kepuasan dan loyalitas menghasilkan persepsi lebih tinggi tentang nilai, karena itu memperbaiki profitabilitas organisasi. Dengan kata lain kepuasan kerja

---

<sup>20</sup> Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, Rajawali Pers, Jakarta, Ed. II, Cet, II, 2015, hlm.

mempunyai pengaruh positif terhadap pelayanan kepada pelanggan. Dengan alasan, pekerja biasanya memiliki *mood* atau suasana hati positif ketika mereka merasa puas dengan pekerjaannya dan kondisi kerja. Dalam suasana hati puas menunjukkan persahabatan dan emosi positif lebih alami dan menyebabkan pelanggan merasakan puas ketika berinteraksi dengan bagian pekerja yang puas.

d. Kepuasan kerja dan tingkat absensi

Kepuasan kerja memiliki hubungan konsisten dengan tingkat absensi. Pekerja yang kemungkinan tidak puas akan terlambat kerja. Kemudian apabila sejumlah alternatif pekerjaan yang tersedia, pekerja tidak puas akan mempunyai tingkat kemangkirantinggi, dan sebaliknya.<sup>21</sup>

e. Kepuasan kerja dan *turnover*

Hubungan kepuasan kerja dengan *turnover* lebih kuat daripada antara kepuasan kerja dengan absensi. Hubungan ini dipengaruhi oleh alternatif prospek pekerjaan. Ketika pekerjaan yang diatwarkan organisasi dirasa memiliki daya yang kurang menarik atau sesuai dengan potensi diri dan pekerjaan diluar lebih menarik atau sesuai dengan potensi diri, maka akan membuat pekerja tidak puas dan akan memilih keluar dan memilih pekerjaan yang lebih menarik dan sesuai dengan potensi diri.

f. Kepuasan kerja dan penyimpangan kerja

Ketidakpuasan kerja dan hubungan antagonistic dengan rekan kerja akan menimbulkan perilaku yang tiak diinginkan organisasi, termasuk usaha membentuk perserikatan, penyalahgunaan bahan, pencurian di dalam organisasi, sosialisasi yang tidak pantas dan kelambanan

g. Kepuasan kerja dan kepuasan hidup

Kepuasan hidup mencerminkan tingkatan dimana pekerja merasakan perasaan bahagia dengan kehidupan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu predictor

---

<sup>21</sup> *Ibid*, hlm. 141-143

paling kuat terhadap kepuasan hidup. Orang yang merasa lebih baik tentang hidupnya ketika merasa lebih baik tentang pekerjaan mereka.<sup>22</sup>

## 6. Indikator Kepuasan Kerja

Secara teoritis, faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktifitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang pekerja atau karyawan adalah isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan, supervisi, organisasi dan manajemen, kesempatan untuk maju, gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif (kompensasi), rekan kerja, serta kondisi pekerjaan.

Kemudian menurut JDI (*Job Descriptive Index*), faktor penyebab kepuasan kerja adalah bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, supervisi pada pekerjaan yang tepat, orang yang berada dalam pekerjaannya, ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan dengan beberapa pekerjaan.<sup>23</sup>

## 7. Dampak Ketidakpuasan Kerja

Dampak ketidakpuasan pekerja atau karyawan dituangkan dalam model teoritik dinamakan EVLN model, yaitu *Exit, Voice, Loyalty, Neglect* yang memiliki penjelasan sebagai berikut :

- a. *Exit*, respon *exit* merupakan perilaku langsung dengan meninggalkan organisasi atau perusahaan, mencari posisi baru atau mengundurkan diri.
- b. *Voice*, respon dilakukann dengan cara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, menganjurkan perbaikan, mendiskusikan persoalan dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk aktivitas perserikatan.

---

<sup>22</sup> *Ibid*, hlm.143-144

<sup>23</sup> Veithzal Rifai Zainal, *Op.cit*, hlm. 637

- c. *Loyalty*, respon ini dilakukan dengan cara positif, tetapi secara optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya melakukan sesuatu yang benar.
- d. *Neglect*, respon ini dilakukan secara pasif dan memungkinkan kondisi memburuk seperti banyak terjadinya kemangkiran atau keterlambatan, mengurangi usaha dan meningkatkan kesalahan.<sup>24</sup>

## B. Kompensasi

Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja. Orang mau bekerja karena hal-hal sebagai berikut :

- a. Keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan, dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- b. Keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- c. Keinginan akan kekuasaan adalah keinginan setelah keinginan untuk memiliki tercapai, hal ini mendorong mengapa manusia ingin bekerja.
- d. Keinginan akan pengakuan merupakan jenis keinginan terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap pekerja memiliki motif dan kebutuhan tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya.<sup>25</sup>

Kompensasi diberikan bukan hanya bertujuan untuk memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, efisiensi dan efektivitas produksi. Kompensasi juga diberikan untuk

---

<sup>24</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta, Ed. III, Cet. VI, 2013, hlm. hlm. 144-145

<sup>25</sup>Malayu Hasibuan, *Op. cit.*, hlm. 120

memberikan dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan<sup>26</sup>, karena besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Semakin besar kompensasi yang diterima maka kepuasan kerja juga akan semakin baik.<sup>27</sup> Maka program kompensasi yang baik pada suatu perusahaan harus memiliki tujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerintah. Supaya tujuan tersebut tercapai dan semua pihak terpuaskan maka program kompensasi harus ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.<sup>28</sup>

### 1. Pengertian Kompensasi

Menurut beberapa pakar sebagaimana dikutip oleh Malayu Hasibuan mengemukakan kompensasi sebagai berikut :<sup>29</sup>

- a. Menurut William B. Wether dan Keith mengemukakan, *“Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation”*. (Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia).
- b. Menurut Andrew F. Sikula, mengemukakan, *“A Compensation is anything that constitutes or is regarded asan equivalent or recompense”*. (Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai balas jasa atau ekuivalen).

Kemudian menurut beberapa pakar sebagaimana dikutip oleh Suparno eko Widodo mengemukakan kompensasi sebagai berikut :<sup>30</sup>

---

<sup>26</sup> Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta, Ed. I, 2008, hlm. 143

<sup>27</sup> Malayu Hasibuan, *Op. cit*, hlm. 117

<sup>28</sup> *Ibid*, hlm. 120

<sup>29</sup> Malayu Hasibuan, *Op. cit*, hlm. 119

<sup>30</sup> Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, Cet. I, 2015, hlm. 154-155

- a. Menurut Panggabean mengemukakan, “Kompensasi disebut juga dengan ganjaran atau penghargaan dan dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.
- b. Menurut Nawawi mengemukakan, “Kompensasi bagi organisasi atau perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran bagi karyawan yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan atau organisasi melalui kegiatan yang disebut bekerja”.
- c. Menurut Bejo Siswanto sebagaimana mengemukakan, “Kompensasi merupakan istilah luas yang berkaitan dengan imbalan- imbalan financial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi”.

Berdasarkan definisi dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima pekerja atau karyawan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan berdasarkan kontribusi maupun produktifitas pekerja atau karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan.<sup>31</sup>

## 2. Bentuk-bentuk Kompensasi

Kompensasi memiliki tiga bentuk, yang meliputi :

- a. Kompensasi finansial secara langsung  
Kompensasi finansial secara langsung, meliputi kompensasi dalam bentuk gaji/upah, insentif dan bonus.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung  
Kompensasi finansial tidak langsung, kompensasi ini biasanya berbentuk tunjangan, seperti asuransi kesehatan, uang pensiun, bantuan pendidikan, jaminan keselamatan kerja dan sebagainya.
- c. Kompensasi non finansial  
Kompensasi non finansial adalah kompensasi yang diterima karyawan selain dalam bentuk uang dan barang, seperti pemberian

---

<sup>31</sup> *Ibid*, hlm. 155

pekerjaan yang lebih menantang, jam kerja yang fleksibel, pengakuan dan sebagainya.<sup>32</sup>

### 3. Tujuan Kompensasi

Sistem kompensasi yang efektif harus dapat memenuhi beberapa tujuan sebagai berikut :

a. Ikatan kerja

Dengan pemberian kompensasi, maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara organisasi atau perusahaan dengan pekerja atau karyawan. Pekerja atau karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan organisasi atau perusahaan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa atau kompensasi, pekerja atau karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya, sehingga pekerja atau karyawan mendapatkan kepuasan kerja dari jabatan dan pekerjaannya.<sup>33</sup>

c. Penghargaan atas prestasi kerja

Kompensasi, terutama dalam bentuk gaji masih merupakan salah satu bentuk yang efektif untuk menghargai hasil kerja atau prestasi kerja karyawan. Penghargaan sangatlah penting guna meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, pemberian kompensasi dalam bentuk apapun harus betul-betul dapat memberikan kepuasan bagi karyawan sehingga mereka dapat lebih termotivasi dalam bekerja dan meningkatkan kinerja.

d. Menjamin asas keadilan

Pemberian kompensasi tidak akan memacu motivasi kerja jika dalam pemberiannya tidak dilakukan secara adil. Asas keadilan mengandung arti bahwa karyawan akan menerima imbalan sesuai dengan besarnya kontribusi yang mereka berikan terhadap organisasi

---

<sup>32</sup> Sri Budi Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM, Malang, Cet. I, 2005, hlm. 124- 125

<sup>33</sup> Malayu Hasibuan, *Op. cit.*, hlm. 121

atau perusahaan. Memberikan rasa adil kepada karyawan sangat penting untuk meningkatkan loyalitas dan menghindari konflik antar organisasi dan karyawan.

e. Memperoleh tenaga yang berkualitas

Sistem kompensasi yang memuaskan akhir-akhir ini telah menjadi tren bagi sebagian besar perusahaan dalam rangka menghimpun tenaga kerja yang berkualitas, terutama perusahaan yang memiliki kekuatan finansial menawarkan sistem kompensasi yang lebih melalui pemberian upah atau gaji pada calon karyawannya.

f. Mempertahankan karyawan yang ada

Ketidakpuasan karyawan yang disebabkan oleh ketidakadilan dalam sistem kompensasi cenderung mengakibatkan rendahnya loyalitas karyawan, yang pada akhirnya akan membuat karyawan memilih untuk pindah kerja ditempat lain. Akan lebih berat lagi jika karyawan yang berkualitas tidak dapat dipertahankan sehingga akan mengganggu kinerja organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Mempertahankan karyawan berkualitas tidak hanya identik dengan pemberian gaji yang tinggi, tetapi asas keadilan lebih prioritas dibanding besar kecilnya gaji yang diberikan.

g. Pengendalian biaya

Pengeluaran organisasi atau perusahaan untuk kompensasi cenderung lebih besar dibanding pengeluaran yang lainnya. Tingginya pengeluaran untuk kompensasi secara langsung akan meningkatkan kebutuhan terhadap modal kerja. Modal kerja yang tinggi pada akhirnya akan meningkatkan nilai jual dari produk yang dihasilkan.

h. Memenuhi peraturan pemerintah

Dalam UU Ketenagakerjaan, pemerintah telah mengatur dan menetapkan besar gaji yang harus diberikan organisasi atau perusahaan kepada karyawannya. Di Indonesia UU tersebut mengatur tentang UMR (Upah Minimum Regional) yang sekarang ini juga memiliki banyak variasinya, seperti UMP (Upah Minimum Propinsi) dan

sebagainya. Organisasi atau perusahaan atau yang menggunakan tenaga kerja dalam hal ini harus memenuhi peraturan pemerintah tersebut.<sup>34</sup>

#### 4. Faktor-faktor dalam Mempertimbangkan Kompensasi

Untuk memenuhi tujuan-tujuan kompensasi tidaklah mudah. Tidak jarang antara satu sasaran dan sasaran lainnya terjadi pertentangan. Maka dalam hal ini perlu adanya keseimbangan sehingga dapat memenuhi semua sasaran tersebut. Untuk dapat mencapai sistem kompensasi yang berhasil, perusahaan perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut.<sup>35</sup>

##### a. Faktor hukum dan pemerintah

Kebijakan pemerintah dalam Undang-Undang Ketenagakerjaan telah mengatur dan menetapkan tentang sistem kompensasi yang harus dipenuhi oleh organisasi/perusahaan. Pemerintah memandang perlunya meningkatkan kesejahteraan pekerja dengan memberikan imbalan yang layak kepada setiap pekerja. Sebagai contoh pemerintah menetapkan Upah Minimum Regional (UMR) bagi perusahaan yang mampu memenuhinya, atau perlunya perusahaan mengikutkan karyawannya dalam asuransi tenaga kerja dan program perlindungan tenaga kerja lainnya.

##### b. Faktor permintaan dan penawaran

Faktor permintaan dan penawaran menjadi salah satu pertimbangan organisasi/perusahaan dalam menetapkan besar kecilnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan. Dalam kondisi dimana organisasi/perusahaan sangat membutuhkan tenaga kerja yang sesuai, namun ketersediaan tenaga kerja sangat minim, biasanya organisasi/perusahaan akan menetapkan upah yang besar. Begitupun sebaliknya.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Sri Budi Cantika, *Op. cit*, hlm. 119-121

<sup>35</sup> *Ibid*, hlm. 121

<sup>36</sup> *Ibid*, hlm. 122

c. Standar dan biaya hidup

Banyak karyawan yang menuntut agar kebijakan sistem kompensasi yang diterapkan oleh organisasi/perusahaan dapat disesuaikan dengan kondisi hidup karyawan. Krisis ekonomi yang ditandai dengan kurangnya kemampuan masyarakat memenuhi kebutuhan hidupnya menuntut perusahaan lebih peka dengan keadaan tersebut. Asumsi-asumsi dan penyesuaian dalam menetapkan komponen kompensasi menjadi sangat penting untuk keberhasilan sistem kompensasi. Penyesuaian kompensasi dengan kebutuhan hidup karyawan hanya bersifat sementara pada saat-saat inflasi dimana para buruh terpaksa mengikuti kenaikan harga.

d. Kemampuan membayar

Batas minimum gaji/upah (UMR) tidak lalu membatasi organisasi dalam memberikan kompensasi kepada karyawannya. Jika kondisi keuangan perusahaan mendukung untuk memberikan tambahan lainnya dari kompensasi yang ada, tentu hal tersebut memberikan nilai tambah tersendiri bagi organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Sebaliknya, jika kondisi tidak memadai maka manajemen perlu melakukan pendekatan kepada karyawan untuk menjelaskan kondisi yang terjadi dalam organisasi/perusahaan. Manajemen terbuka adalah sebuah konsep yang bisa dikembangkan untuk mengantisipasi ketidaksanggupan organisasi/perusahaan.

e. Kebijakan organisasi

Meskipun kompensasi merupakan suatu kewajiban bagi organisasi/perusahaan, namun masing-masing organisasi/perusahaan berbeda dalam menetapkan kebijakan dalam hal menetapkan kompensasi. Bagi organisasi/perusahaan yang menganggap sistem kompensasi merupakan cara untuk meningkatkan kinerja maka mereka

akan mendesain sistem kompensasi yang memuaskan bagi karyawannya.<sup>37</sup>

## 5. Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Hasibuan sebagai mana dikutip oleh Dwi Novianto dan Tri Yuniati mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi, yaitu:<sup>38</sup>

### a. Gaji

Gaji adalah bentuk balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai karyawan. Gaji bisa dibayarkan dalam waktu perhari, perminggu ataupun perbulan tergantung pada kebijakan organisasi/perusahaan.

### b. Bonus

Bonus adalah kompensasi tambahan yang diberikan kepada seseorang karyawan atas pencapaian tujuan-tujuan spesifik yang ditetapkan oleh perusahaan dan dedikasi karyawan terhadap organisasi/perusahaan.

### c. Insentif

Insentif adalah suatu motivasi materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong kepada para karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan prestasi dan produktivitas kerjanya dalam organisasi/perusahaan.

### d. Asuransi

Asuransi dalam konteks dunia tenaga kerja adalah perjanjian pertanggungan yang dilakukan oleh perusahaan atas sesuatu kerugian atau resiko yang dialami oleh karyawan dalam masa kerjanya.

---

<sup>37</sup> *Ibid*, hlm. 122-123

<sup>38</sup> Dwi Novianto dan Tri Yuniati, "Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Galang Kreasi Sempurna", *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, Vol. 4, No. 6, Juni 2015, hlm. 3

e. Fasilitas kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen, dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

f. Tunjangan

Tunjangan merupakan setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, cuti dan sebagainya.

## 6. Mekanisme Penetapan Upah dalam Islam

Pada masanya, Rasulullah SAW adalah pribadi yang menetapkan upah bagi pegawainya sesuai dengan kondisi, tanggung jawab dan jenis pekerjaan. Penetapan upah yang pertama kali dalam Islam dapat dilihat dari kebijakan Rasulullah SAW untuk memberikan upah satu dirham setiap hari kepada Itab bin Usaid yang diangkat sebagai gubernur Mekkah.<sup>39</sup>

a. Penetapan upah terlebih dahulu

Rasulullah SAW memeberikan contoh yang harus dijalankan kaum muslim setelahnya, yaitu menentukan upah bagi para pekerja sebelum mereka mulai menjalankan pekerjaannya. Rasulullah SAW memberikan petunjuk bahwa dengan memberikan informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaannya dan memberikan rasa ketenangan. Mereka akan menjalankan tugas dan pekerjaan sesuai dengan kesepakatan kontrak kerja.

Selain itu Rasulullah SAW juga menghibau kepada para kaum muslim yang mempekerjakan seseorang untuk membayarkan upah para pekerja setelah mereka usai menjalankan pekerjaannya. Ketentuan ini untuk menghilangkan keraguan pekerja tentang upah mereka tidak

---

<sup>39</sup>Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Presepektif intregratif*, UIN Malang, Malang, Cet. I, 2009, hlm. 322-323

dibayarkan atau akan mengalami keterlambatan tanpa alasan yang dibenarkan. Namun umat Islam tetap diberikan kebebasan untuk menentukan waktu pembayaran sesuai dengan kesepakatan antara pekerja dengan organisasi atau perusahaan. Dan upah yang dibayarkan boleh berupa barang, bukan hanya uang tunai, seperti sahabat Umar Bin Khatab yang memberikan upah kepada Gubernur Himsha, Iyad Bin Ghanam selain berupa uang tunai satu dinar, tetapi juga satu ekor domba dan satu mud kurma setiap hari.

b. Dasar penetapan upah

Upah ditentukan berdasarkan jenis pekerjaannya, hal ini merupakan cara pemberian upah sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah SWT dalam firmanNya,<sup>40</sup>

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۗ وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka balasan pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”. (Qs. Al-Ahqaaf : 19)<sup>41</sup>

Untuk itu, upah yang dibayarkan kepada masing-masing pekerja atau karyawan bisa berbeda didasarkan pada jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikulnya. Prinsip dasar yang digunakan Rasulullah SAW dan Khulafaur Rasyidin adalah pertengahan, moderat dalam penentuannya, tidak berlebihan atau terlalu sedikit. Tujuan pemberian upah menurut syariah adalah agar para pegawai mampu memenuhi segala kebutuhan pokok pekerja atau karyawan. Sehingga mereka tidak terdorong untuk melakukan tindakan yang tidak

<sup>40</sup> *Ibid*, hlm. 323

<sup>41</sup> Al-Qur'an Surat *Al-Ahqaaf*, ayat 19, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir *Al-Qur'an*, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 825

dibenarkan untuk sekedar memenuhi nafkah diri dan keluarga seperti tindakan korupsi.<sup>42</sup>

### C. Pengembangan Karir

Organisasi atau perusahaan harus mengetahui bagaimana memberdayakan karyawan di semua jenjang organisasi atau perusahaan secara lebih baik melalui tiga tahap pada saat mereka memasuki sebuah organisasi atau perusahaan. Selama tahap masuk, karyawan berupaya memperoleh gambaran realistis mengenai organisasi atau perusahaan dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir individu dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Seorang karyawan yang rencana karir individunya tidak dapat diikuti di dalam organisasi atau perusahaan, cepat atau lambat dia kemungkinan akan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Jalur karir adalah suatu lini progresi yang fleksibel yang diikuti oleh seorang karyawan sepanjang masa kepegawaiannya. Menurut Simamora sebagaimana dikutip oleh Musa Djamaludin, mengemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain ialah penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya dan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan diluar organisasi atau perusahaan.<sup>43</sup>

#### 1. Pengertian Pengembangan Karir

Karir adalah runtutan jabatan atau posisi yang dilalui individu sepanjang hidupnya. Setiap pekerjaan baik dibayar ataupun tidak yang

---

<sup>42</sup> Meldono, *Op. cit*, hlm. 323-325

<sup>43</sup> Musa Djamaludi, " Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur", *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, Vol. 5 No. 2, Januari 2009, hlm. 9-10

dilakukan dalam suatu periode akan membentuk karir.<sup>44</sup> Kemudian Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jejang dalam organisasi atau perusahaan. Jadi betapapun baik suatu rencana karir yang dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Meskipun bagian pengelolaan sumber daya manusia dapat berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, tetapi paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan.<sup>45</sup>

Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan (penilaian kinerja). Kemudian dari penilaian kinerja akan didapat gambaran profil kemampuan karyawan baik potensial maupun aktualisasi kerjanya. Kemudian dari hasil gambaran tersebut organisasi dapat mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi karyawan yang bersangkutan.<sup>46</sup> Pengembangan karir mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah tersebut mencerminkan tujuan kemampuannya. Pilihan arah yang akan dikembangkan oleh karyawan merupakan pilihan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun.<sup>47</sup>

## 2. Tahap-tahap Karir

Ibarat kehidupan manusia, karir seorang pekerja juga berjalan melalui beberapa tahapan. Masing-masing tahapan akan berbeda-beda menurut

---

<sup>44</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Bumi Aksara, Jakarta, Ed I, Cet II, 2014, hlm. 133

<sup>45</sup> Suparno eko Widodo, *Op. cit*, hlm. 118

<sup>46</sup> Danang Sunyoto, *Op. cit*, hlm. 187-188

<sup>47</sup> Moeheriono, *Mengukur Kinerja Berbasis Kompetensi*, Rajawali Pers, Jakarta, Cet. I, 2014 hlm. 322

orientasi dan kematangan diri karyawan, tahapan karir memiliki lima tahapan utama, yaitu :<sup>48</sup>

a. Tahap Pertumbuhan

Rentang usia dalam tahap pertumbuhan karir dimulai sejak seseorang lahir hingga berumur 14 tahun. Salah satu ciri dari tahap pertumbuhan adalah adanya hasrat untuk mengembangkan pemahaman diri melalui identifikasi dan interaksi dengan orang lain, seperti keluarga, teman dan guru. Mereka biasanya membentuk kesan-kesan tertentu dan berharap agar orang lain dapat memberikan reaksi atas perilaku mereka.

b. Tahap Penjelajahan

Seseorang dalam tahap ini mencoba menjelajahi berbagai alternative kedudukan dan mencocokkan alternative tersebut berdasarkan apa yang mereka ketahui dan kemampuan yang dimiliki. Tahap ini berada pada periode umur 15 sampai 24 tahun, maka sebagian orang pada tahap ini adalah orang yang memiliki bekal berupa pengetahuan maupun keterampilan. Orang di tahap ini akan selalu mengkaitkan antara alternatif karir dengan bakat-bakatnya.

c. Tahap Penetapan

Pada tahap ini seseorang akan menetapkan karir pada satu jenis pekerjaan. Walaupun sudah menetapkan karir utamanaya, seseorang dapat saja berpikiran untuk mencoba pekerjaan yang lain jika apa yang diperolehnya belum dapat mencerminkan kemauan dan harapan yang sesungguhnya. Rentang usia pada tahap ini adalah pada periode umur 24 sampai 44 tahun.<sup>49</sup>

d. Tahap Pemeliharaan

Tahap ini adalah dimana seseorang tidak lagi mencari peluang karir ditempat lain. Walaupun sebenarnya dipaksakan. Seseorang pada tahap ini biasanya lebih meningkatkan loyalitas kepada pekerjaannya.

---

<sup>48</sup> Sri Budi Cantika, *Op. cit*, hlm. 108

<sup>49</sup> *Ibid*, hlm. 108-109

Semaksimal mungkin seseorang akan mempertahankan pekerjaanya hingga batas akhir yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Rentang waktu pada tahap ini adalah pada periode umur 45 sampai 60 tahun.

e. Tahap Kemerosotan

Pada usia tertentu, seseorang harus mengurangi tanggung jawab dan mengalihkan kepada yang lebih muda. Ketika memasuki masa pensiun seseorang tidak lagi memiliki tanggung jawab dan bahkan karirnya dapat terhenti. Tahap ini juga dapat disebut sebagai tahap dimana seseorang keluar dari lingkup organisasi atau perusahaan secara formal.<sup>50</sup>

### 3. Pilihan Pengembangan karir

Pengembangan karir mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah tersebut mencerminkan tujuan kemampuannya. Pilihan arah yang akan dikembangkan oleh karyawan merupakan pilihan yang baik bagi karyawan itu sendiri dimanapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karir dapat meliputi sebagai berikut :<sup>51</sup>

- a. *Enrichment*, yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas secara khusus. Hal ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karir.
- b. *Lateral*, yaitu pengembangan kearah samping pada sesuatu pekerjaan lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tantangan baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.
- c. *Vertical*, yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dibidang keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

---

<sup>50</sup> *Ibid*, hlm. 109-110

<sup>51</sup> Moehariono, *Op. cit*, hlm. 322

- d. *Relocation*, yaitu perpindahan secara fisik keorganisasi lain atau ketempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan yang diinginkan pada jenis pekerjaan karyawan yang sama.
- e. *Exploration*, yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi pada pilihan karir didalam unit organisasi maupun diluar unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi hingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karir yang akan dipilih.
- f. *Realignment*, yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat mengurangi tanggung jawab dan stress dari posisi sebelumnya.<sup>52</sup>

#### 4. Manfaat Pengembangan Karir

##### a. Manfaat bagi organisasi atau perusahaan

Organisasi atau perusahaan yang memiliki program pengembangan karir akan mendapatkan manfaat atau dampak positif, antara lain sebagai berikut .<sup>53</sup>

- 1) Dapat menjamin agar keterampilan atau bakat yang dibutuhkan selalu tersedia
- 2) Dapat menggunakan keahlian personil dengan lebih baik
- 3) Menciptakan komunikasi yang lebih baik dalam organisasi atau perusahaan
- 4) Dapat lebih mampu mempertahankan pekerja atau karyawan yang baik
- 5) Meningkatkan efektifitas manajemen sumber daya manusia
- 6) Memeberikan kejelasan yang lebih baik tentang tujuan yang ingin dicapai organisasi atau perusahaan
- 7) Meningkatkan daya tarik bagi calon tenaga kerja yang cakap dan ambisius
- 8) Mengurangi karyawan yang frustrasi

---

<sup>52</sup>Jeffrey Pfefer, dkk, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Asmara Books, Yogyakarta, Cet. IV, 2003, hlm. 278-279

<sup>53</sup>Suparno Eko Widodo, *Op. cit*, hlm. 117

- 9) Merupakan promosi yang positif bagi organisasi atau perusahaan akan iktikad baiknya dalam memperlakukan karyawan.

b. Manfaat bagi pekerja atau karyawan

Bagi pekerja atau karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan program pengembangan karir akan memberikan manfaat sebagai berikut :<sup>54</sup>

- 1) Memberikan bantuan atau jalan yang sangat berguna dalam mengembangkan karir
- 2) Memberikan motivasi kerja dan kepuasan kerja
- 3) Adanya komunikasi antara pekerja atau keryawan dengan pimpinan
- 4) Tujuan dan harapan pekerja atau karyawan menjadi lebih realistis
- 5) Mendapatkan informasi dan gambaran yang akan datang
- 6) Memberikan tanggung jawab pribadi yang lebih besar terhadap karirnya.

c. Manfaat bagi pemimpin atau manajer

- 1) Menambah kemampuan dalam membina karir sendiri
- 2) Dapat mempertahankan karyawan yang baik lebih lama
- 3) Membantu perencanaan dan pengembangan personil yang yang lebih realistis
- 4) Pembahasan penilaian kerja yang lebih produktif
- 5) Lebih memahami organisasi atau perusahaan
- 6) Meningkatkan reputasi sebagai pemimpin yang baik.

## 5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang karyawan, diantaranya sebagai berikut :<sup>55</sup>

a. Prestasi kerja yang memuaskan

Tolak ukur pengembangan seseorang karyawan adalah prestasi kerjanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan , sulit bagi seseorang

---

<sup>54</sup> *Ibid*, hlm. 117-118

<sup>55</sup> Suparno Eko Widodo, *Op. cit*, hlm. 119

karyawan untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan kepekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

b. Pengenalan oleh pihak lain

Pihak lain yang dimaksud adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan, seperti atasan langsung dan bagian personalia yang mampu mengetahui prestasi dan kemampuan kerja karyawan.

c. Kesetiaan pada organisasi atau *loyalitas*

Kesetiaan pada organisasi atau *loyalitas* adalah dedikasi seseorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

d. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karir. Sedangkan yang dimaksud sponsor disini adalah seseorang dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk pengembangan karirnya.

e. Dukungan para bawahan

Dukungan para bawahan yang dimaksud adalah dukungan yang diberikan para bawahan dalam menyukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

f. Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan untuk bertumbuh yang dimaksud adalah kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

g. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri yang dimaksud disini adalah keputusan seseorang karyawan untuk berhenti bekerja

dan beralih keperusahaan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk pengembangan karir dirinya.<sup>56</sup>

## 6. Peran Organisasi atau Perusahaan dalam Pengembangan Karir

Keterlibatan organisasi atau perusahaan dalam mendukung pengembangan karir adalah suatu keharusan. Dukungan dan dorongan dari organisasi atau perusahaan dapat berupa :

### a. Pendidikan karir

Karyawan harus menyadari dan memahami bahwa pendidikan karir merupakan hal penting untuk memacu, memotivasi dan menyadarkan karyawan akan karir yang dapat diraih dalam organisasi atau perusahaan. Karir yang macet biasanya disebabkan oleh berbagai faktor yang antaranya seperti ketidaktahuan, motivasi yang rendah, kecenderungan menghindari tantangan, rasa puas terhadap apa yang sudah ada, dan sebagainya. Bentuk pendidikan karir dapat bermacam-macam, seperti seminar, *workshop*, lokakarya, pendidikan eksekutif dan sebagainya.

### b. Informasi karir

Informasi karir adalah informasi yang dibutuhkan, seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar unjuk kerja. Sehingga pekerja atau karyawan dapat merumuskan rencana karir yang masuk akal bagi mereka melalui jalur karir yang ada pada organisasi atau perusahaan yang dapat ditempuh, memiliki kesesuaian dengan kompetensi diri dan mengetahui langkah-langkah untuk dapat menaikinya atau mendudukinya.

### c. Bimbingan karir

Upaya bimbingan karir ini untuk menentukan jalur karir yang paling tepat bagi pekerja atau karyawan, yang dilakukan dengan

---

<sup>56</sup> *Ibid*, hlm. 119-120

penyadaran akan minat dan kemampuan melalui tes-tes bakat yang dikaitkan dengan kemungkinan jalur karir yang paling tepat.<sup>57</sup>

## 7. Peran Pekerja atau Karyawan dalam Pengembangan Karir

Tindakan-tindakan yang harus dilakukan seorang pekerja atau karyawan untuk mencapai rencana dalam pengembangan karirnya dalam organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja adalah sebagai berikut :<sup>58</sup>

### a. Meningkatkan unjuk kerja

Unjuk kerja yang baik secara umum menjadi landasan yang dipakai pihak mengambil keputusan dalam organisasi atau perusahaan untuk menilai siapa yang pantas menduduki suatu jabatan tertentu. Unjuk kerja yang buruk seorang pekerja atau karyawan tentu saja akan mengakibatkan kesempatan untuk menaiki tangga karir semakin kecil.

### b. *Exposure*

Menunjukkan potensi diri sendiri kepada pihak pengambil keputusan dalam organisasi atau perusahaan bahwa kita layak untuk melakukan sesuatu. Ini dapat dilakukan melalui unjuk kerja, melakukan laporan kerja tertulis dengan baik, presentasi lisan, kemampuan kerja dalam tim dan sebagainya. Tanpa menunjukkan diri, seseorang yang berpotensi menjadi tidak diketahui oleh pihak pengambil keputusan dalam organisasi atau perusahaan.

### c. Mengundurkan diri dari organisasi atau perusahaan

Mengundurkan diri dapat menjadi pilihan dalam usaha mencapai tujuan karir. Hal ini dapat terjadi apabila organisasi atau perusahaan tempat kita bekerja tidak memungkinkan untuk mengembangkan karir. Dengan pindah ke organisasi atau perusahaan lain mungkin akan lebih memberikan peluang bagi seseorang pekerja atau karyawan untuk mengembangkan karirnya.

---

<sup>57</sup> Ike Kusdyah Rahmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta, Ed. I, 2008, hlm. 136-137

<sup>58</sup> Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Rajawali Pers. Jakarta, Cet. II, 2014, hlm. 236

d. Loyal pada organisasi atau perusahaan dan atasan

Loyalitas dapat berupa loyalitas terhadap organisasi atau perusahaan, tetapi dapat juga pada profesi. Loyalitas pada organisasi bisa menjadi cara untuk mencapai tujuan karir.

e. Mencari bimbingan dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan bimbingan karir informal, yang juga dapat membantu untuk mengikuti berbagai aktivitas yang berkaitan dengan pengembangan karir seperti promosi, transfer atau mengikuti program pengembangan karir, bimbingan dan latihan. Sedangkan yang dimaksud sponsor disini adalah seseorang dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk pengembangan karirnya.

f. Meningkatkan keahlian dalam bidang yang sangat dibutuhkan organisasi atau perusahaan

Berusaha menjadi seorang bawahan yang sangat diperlukan oleh atasan atau menjadi karyawan tumpuan harapan atasan. Untuk itu seseorang karyawan harus memiliki keahlian atau spesialisasi yang sangat diperlukan, loyal pada atasan dan membantu atasa secara penuh untuk mengembangkan karirnya.

g. Mengambil kesempatan untuk pengembangan diri

Mengambil atau mengikuti berbagai kesempatan yang berkaitan dengan pengembangan diri, seperti mengikuti program-program pelatihan, kursus dan pendidikan lanjutan. Sebab hal ini sangat diperlukan untuk mencapai rencana karir.<sup>59</sup>

## 8. Sistem Pengembangan Karir dalam Organisasi atau Perusahaan

Ada beberapa program pengembangan karir dalam organisasi atau perusahaan, diantaranya sebagai berikut :<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> *Ibid*, hlm. 236-238

<sup>60</sup> Sri Budi Cantika, *Op.cit*, hlm. 111

a. Promosi

Promosi dapat diartikan sebagai peningkatan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar sebelumnya. Promosi tidak selalu diikuti dengan kenaikan gaji, gaji bisa saja tetap namun pada umumnya dengan bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang maka akan bertambah besar pula balas yang diterima. Bila karyawan yang ditempatkan itu menunjukkan prestasi yang baik pada posisinya, manajer harus memikirkan dan merealisasikan pemberian promosi kepada karyawan yang bersangkutan. Ada beberapa alasan mengapa setiap organisasi atau perusahaan perlu mengambil tindakan promosi terhadap karyawannya, seperti untuk meningkatkan semangat kerja, menjamin stabilitas karyawan dan memajukan karyawan. Promosi dapat menimbulkan konflik antar karyawan, maka promosi itu harus dilakukan secara objektif, yakni dengan mengadakan penilaian kinerja kepada karyawan yang akan dipromosikan.

Masing-masing posisi atau bidang kerja yang dipromosikan tentunya memiliki persyaratan-persyaratan yang berbeda-beda. Walaupun terdapat perbedaan, tetapi ada beberapa syarat umum yang biasa digunakan dalam promosi jabatan oleh organisasi atau perusahaan seperti berikut ini :<sup>61</sup>

- 1) Prestasi kerja
- 2) Kreatifitas
- 3) Jenjang pendidikan
- 4) Pengalaman atau masa kerja
- 5) Loyalitas
- 6) Tingkat penerimaan

b. Demosi

Demosi atau penurunan adalah perubahan jabatan pada masa kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih kecil dari sebelumnya.

---

<sup>61</sup> *Ibid*, hlm. 111-112

Penurunan jabatan biasanya diikuti dengan penurunan gaji, karena penurunan jabatan merupakan tindakan untuk menghukum atau memberikan sanksi kepada karyawan. Demosi dapat dilakukan karena alasan pasar tenaga kerja dan kondisi perusahaan, selain itu demosi bisa saja dilakukan apabila karyawan yang dipromosikan dikembalikan pada posisi semula dengan alasan karyawan dianggap lebih cocok dan sesuai pada jabatan semula. Demosipun juga bisa timbul dari faktor dalam diri karyawan seperti ketidakmampuan fisik, penambahan balas jasa yang tidak sebanding dengan tanggung jawab dan dirugikannya kepentingan keluarga karena besarnya tanggung jawab dalam jabatannya di organisasi atau perusahaan.<sup>62</sup>

c. Transfer

Transfer atau pemindahan adalah perubahan jabatan dalam arti umum, baik promosi maupun demosi adalah termasuk dalam istilah pemindahan. Pemindahan dapat diartikan pula sebagai perubahan jabatan yang tidak mengurangi kekuasaan, tanggung jawab ataupun gaji. Pemindahan pada umumnya dimaksud untuk menempatkan karyawan pada tempat yang tepat dan agar mereka mendapatkan kepuasan kerja yang tinggi kemudin dapat memberikan prestasi yang tinggi.

Alasan mengapa transfer atau pemindahan dilakukan oleh organisasi atau perusahaan adalah karena 2 alasan utama sebagai berikut :

1) Transfer atau pemindahan atas keinginan sendiri

Pemindahan ini biasanya hanya terbatas pada jabatan yang sama, sama dalam arti tanggung jawab ataupun tingkat balas jasanya sama. Pemindahan ini atas keinginan karyawan sendiri yang disebabkan karena karyawan merasa kurang tepat pada jabatannya semula, karena tidak bisa bekerja sama dengan rekan-rekan kerja

---

<sup>62</sup> *Ibid*, hlm. 112-113

atau atasannya dan juga karena kurang cocok dengan lingkungan atau keadaan dimana karyawan yang bersangkutan bekerja.

- 2) Transfer atau pemindahan atas keinginan organisasi atau perusahaan

Beberapa penyebab dari pemindahan ini antara lain untuk menjamin kepercayaan karyawan bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangan kecakapan dalam jabatan yang lama. Alasan lain dari pemindahan ini adalah agar karyawan tidak merasa jenuh karyawan karena sudah dapat dipastikan bahwa karyawan yang bekerja pada tempat, pekerjaan dan lingkungan yang sama akan menimbulkan kejenuhan bagi karyawan.<sup>63</sup>

## 9. Perencanaan dan Pengembangan Karir dalam Islam

Islam memandang manusia sebagai makhluk mulia yang memiliki kehormatan dan berbeda dengan makhluk lain. Islam mendorong umatnya untuk memperlakukan sesama manusia dengan baik. Membina hubungan dengan semangat kekeluargaan dan saling tolong menolong, hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT,<sup>64</sup>

وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ  
وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ  
اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ

Artinya : “Dan orang-orang yang beriman, lelaki dan perempuan, sebahagian mereka adalah menjadi penolong bagi sebahagian yang lain. mereka menyuruh mengerjakan yang ma'ruf, mencegah dari yang munkar, mendirikan shalat, menunaikan zakat dan mereka taat pada Allah dan Rasul-Nya. mereka itu akan diberi rahmat oleh Allah, sesungguhnya Allah Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana”. (Qs. At-Taubah : 71)<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Ibid, hlm. 113-115

<sup>64</sup> Meldona, *Op. cit*, hlm. 285

<sup>65</sup> Al-Qur'an Surat At-Taubah, ayat 71, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 291

Dalam Al-quran dijelaskan bahwa seseorang memberikan pekerjaan kepada orang lain adalah atas dasar kepercayaan. Dengan dasar kepercayaan maka kedua belah pihak akan memperoleh manfaat dan kebaikan yang besar. Penerima pekerjaan akan merasa dapat melakukan tugasnya dengan baik untuk menjaga kepercayaan yang diberikan, sedang pemberi pekerjaan akan mendapat hasil maksimal dari terselesainya tugas. Hal tersebut Sesuai dengan firman Allah SWT,<sup>66</sup>

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْتِيَّ اسْتَجْرَهُ<sup>ط</sup> إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ  
الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya : *Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja pada kita, karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja pada kita ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".* (Qs. Al-Qashash : 26)<sup>67</sup>

Selain berdasarkan kepercayaan, pemberi pekerjaan dan penempatan tenaga kerja haruslah berdasarkan kemampuan yang dimiliki oleh pekerja. Makna dari istilah *the right man on the right place* telah dicantumkan dalam Al-Qur'an,<sup>68</sup>

قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ<sup>ط</sup> إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya : *Berkata Yusuf : "Jadikanlah aku bendaharawan negara Mesir, sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".* (Qs. Yusuf : 55)<sup>69</sup>

<sup>66</sup> Meldona, *Op. cit*, hlm. 286-287

<sup>67</sup> Al-Qur'an Surat *Al-Qashash*, ayat 26, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 613

<sup>68</sup> Meldona, *Op. cit*, hlm. 287

<sup>69</sup> Al-Qur'an Surat *Yusuf*, ayat 55, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 357

Melakakukan penempatan tenaga kerja juga harus berhati-hati dalam memilih orang yang akan diangkat untuk melaksanakan suatu pekerjaan, yaitu dengan mencari yang terbaik dari seluruh orang yang ada.<sup>70</sup>

#### D. Etos Kerja Islam

Etos kerja Islam pada hakekatnya merupakan bagian dari konsep Islam tentang manusia karena etos kerja adalah bagian dari proses eksistensi diri manusia dalam lapangan kehidupannya yang amat luas dan kompleks. Etos kerja Islam itu sendiri berasal dari Al-Qur'an dan Hadist Nabi Muhammad SAW, yang mengajarkan bahwa ketika seseorang merasa kelelahan atau capai setelah bekerja, maka Allah SWT mengampuni dosa-dosanya saat itu juga. Dan tidak ada makanan yang lebih baik dibandingkan apa yang dimakan dari hasil jerih payahnya atau kerja kerasnya sendiri. Etos kerja Islam memberikan pandangan tentang dedikasi yang tinggi dalam bekerja keras sebagai sebuah kewajiban. Usaha yang cukup haruslah menjadi bagian dari kerja yang dilakukan seseorang, yang terlihat sebagai kewajiban individu yang cakap.<sup>71</sup>

Ciri-ciri etos kerja Islam digali dan dirumuskan berdasarkan konsep iman dan amal shaleh dengan memberikan prioritas penekanan pada etos kerja Islam beserta prinsip-prinsip dasarnya sebagai fokus. Karena etos kerja apapun menurut Quran tidak dapat menjadi Islam bila tidak dilandaskan pada konsep iman dan amal shaleh.<sup>72</sup>

##### 1. Pengertian Etos Kerja Islam

Secara *etimologi* kata etos itu berasal dari bahas Yunani, yakni *ethos* yang berrati sikap, kepribadian, kepribadian, watak, karakter serta keyakinan atas sesuatu. Sikap tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga dimiliki oleh kelompok bahkan masyarakat. Etos dibentuk oleh

---

<sup>70</sup> Meldona, *Loc.cit*

<sup>71</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Pers, Jakarta, Cet. I, 2002, .hlm. 25.

<sup>72</sup> Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, "Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Waroeng Steak & Shake di Surabaya", JESTT, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Vol. 1 No. 3 Maret 2014, hlm. 167-168

berbagai kebiasaan, pengaruh budaya serta sistem nilai yang diyakini.<sup>73</sup> Sedangkan istilah kerja yang merupakan kata dasar dari bekerja bermakna melakukan sesuatu. Bekerja dapat dilihat dari tiga segi pandang, yaitu :

- a. Dari segi perorangan, bekerja adalah gerak daripada badan dan pikiran orang untuk melangsungkan hidup badaniah maupun rohaniah.
- b. Dari segi kemasyarakatan, bekerja merupakan melakukan sesuatu untuk memuaskan kebutuhan masyarakat.
- c. Dari segi spiritual, bekerja adalah hak dan kewajiban manusia dalam memuliakan dan mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa.<sup>74</sup>

Etos kerja merupakan nilai-nilai yang membentuk kepribadian seseorang dalam bekerja. Etos kerja pada hakekatnya dibentuk dan dipengaruhi oleh sistem nilai yang dianut seseorang dalam bekerja. Yang kemudian membentuk semangat yang membedakannya antara yang satu dengan yang lain. Sedangkan etos kerja Islam menurut Asifudin sebagaimana dikutip oleh Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, merupakan karakter dan kebiasaan manusia berkenaan dengan kerja, terpancar dari sistem keimanan/akidah Islam yang merupakan sikap hidup mendasar terhadapnya.<sup>75</sup>

Kemudian pengertian etos kerja Islam menurut Toto Tasmara, adalah suatu upaya yang sungguh-sungguh dengan mengerahkan seluruh aset, pikiran, dan dzikirnya untuk mengaktualisasikan atau menampakan arti dirinya sebagai hamba Allah yang harus menundukan dunia dan menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang terbaik (khairulummah) atau dengan kata lain dapat juga dikatakan bahwa hanya dengan bekerjalah manusia itu memanusiaikan dirinya.<sup>76</sup>

Jadi dapat disimpulkan bahwa etos kerja Islam adalah karakter atau kebiasaan seseorang, kelompok atau masyarakat dalam bekerja sesuai

---

<sup>73</sup> Toto Tasmara, *Membudayakan Etos Kerja Islami*, Gema Insani Pers, Jakarta, Cet. I, 2002, hlm. 15

<sup>74</sup> Abdul Aziz, *Etika Bisnis Perspektif Islam*, Alfabeta, Bandung, 2013, hlm. 119-122

<sup>75</sup> Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, *Op. cit.*, hlm. 165

<sup>76</sup> Toto Tasmara, *Op. cit.*, hlm. 26

dengan nilai-nilai Islam sehingga dalam melaksanakannya tidak perlu untuk ragu karena jiwanya sudah meyakini sebagai sesuatu yang baik dan benar.<sup>77</sup>

## 2. Islam dan Etos Kerja

Islam adalah agama yang menghargai kerja keras. Kenyataan ini dapat terlihat dari serangkaian firman Allah SWT dalam Al-Qur'an yang sangat menekankan arti penting kerja keras,<sup>78</sup>

قُلْ يٰقَوْمِ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَمِلٌۢ فَاَسُوْفَ تَعْلَمُوْنَ ﴿٣٩﴾

Artinya : *Katakanlah : “Hai kaumku, Bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, Sesungguhnya aku akan bekerja pula, maka kelak kamu akan mengetahui”*. (Qs. Az-Zumar : 39)<sup>79</sup>

Etos kerja Islam itu sendiri berasal dari Al-Qur'an dan Hadist Nabi Muhammad SAW, yang mengajarkan bahwa ketika seseorang merasa kelelahan atau capai setelah bekerja, maka Allah SWT mengampuni dosaduanya saat itu juga. Dan tidak ada makanan yang lebih baik dibandingkan apa yang dimakan dari hasil jerih payahnya atau kerja kerasnya sendiri. Etos kerja Islam memberikan pandangan tentang dedikasi yang tinggi dalam bekerja keras sebagai sebuah kewajiban. Usaha yang cukup haruslah menjadi bagian dari kerja yang dilakukan seseorang, yang terlihat sebagai kewajiban individu yang cakap.<sup>80</sup>

Etos kerja Islam menekankan pada kerja sama dalam bekerja dan konsep konsultasi yang terlihat sebagai jalan untuk mengatasi rintangan atau masalah dan menghindari kesalahan. Hubungan sosial dalam bekerja merupakan pendorong yang bertujuan untuk mempertemukan kebutuhan seseorang dan membuat keseimbangan antara kebutuhan individu dan

<sup>77</sup> *Ibid*, hlm. 25.

<sup>78</sup> Ahmad Mustaq, *Etika Bisnis dalam Islam*, Pustaka Al-Kautsar, Jakarta, 2001, hlm. 16

<sup>79</sup> Al-Qur'an Surat Az-Zumar, ayat 39, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Terjemah/Penafsir Al-Qur'an, Depag RI, Bandung, 2006, hlm. 751

<sup>80</sup> Toto Tasmara, *Op cit*, hlm. 25.

kehidupan sosial. Selain itu etos kerja Islam juga memberi tekanan pada kerja yang rata-rata dapat membantu pertumbuhan atau kemajuan personal, penghargaan terhadap diri sendiri atau orang lain, kepuasan kerja dan pemberdayaan diri. Tekanan untuk bekerja secara kreatif juga dapat menjadi sumber dari kesenangan prestasi. Bekerja keras dipandang sebagai kebaikan dan barang siapa yang bekerja keras maka akan lebih mungkin mendapatkan kemajuan dalam hidupnya dan sebaliknya, jika tidak mau bekerja keras maka akan dipandang sebagai penyebab kegagalan dalam hidup.<sup>81</sup>

### 3. Ciri-ciri Etos Kerja Islam

Ciri-ciri orang yang mempunyai dan menghayati etos kerja Islam akan tampak dalam sikap dan tingkah lakunya. Adapun ciri-ciri tersebut adalah menghargai waktu, salah satu esensi dan hakikat dari etos kerja Islam adalah cara seseorang menghayati, memahami, dan merasakan betapa berharganya waktu. Satu detik berlalu tidak mungkin dia kembali. Waktu merupakan deposito paling berharga yang dianugerahkan Allah SWT secara gratis dan merata kepada setiap orang. Apakah dia orang kaya atau miskin, penjahat atau orang alim akan memperoleh jatah deposito waktu yang sama, yaitu 24 jam atau 1.440 menit atau sama dengan 86.400 detik setiap hari. Tergantung kepada masing-masing manusia bagaimana dia memanfaatkan depositonya tersebut.<sup>82</sup>

Memiliki moralitas yang bersih (ikhlas), salah satu kompetensi moral yang dimiliki seorang yang berbudaya kerja Islami itu adalah nilai keikhlasan. Ikhlas yang diambil dari bahasa Arab mempunyai arti bersih, murni (tidak terkontaminasi), sebagai antonim dari sirik (tercampur). Ibarat ikatan kimia air (H<sub>2</sub>O), dia menjadi murni karena tidak tercampur apapun, dan bila sudah tercampur sesuatu (misalnya CO<sub>2</sub>) komposisinya sudah berubah dan dia bukan lagi murni H<sub>2</sub>O. Kata ikhlas dapat disejajarkan dengan *sincere* yang berarti suasana atau ungkapan tentang

---

<sup>81</sup> *Ibid*, hlm. 26

<sup>82</sup> Toto Tasmara, *Op. cit*, hlm. 73-75

apa yang benar yang keluar dari hati nuraninya yang paling dalam (*based on what is truly and deeply felt, free from dissimulation*). Memiliki kejujuran, didalam jiwa seorang yang jujur itu terdapat komponen nilai ruhani yang memantulkan berbagai sikap yang berpihak kepada kebenaran dan sikap moral yang terpuji (*morally upright*). Memiliki komitmen, yang dimaksud dengan komitmen adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (*i'tiqad*).<sup>83</sup>

Istiqomah atau kuat pendirian, pribadi muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten, yaitu kemampuan untuk bersikap secara taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan resiko yang membahayakan dirinya. Mereka mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif. Tetap teguh pada komitmen, positif dan tidak rapuh kendati berhadapan dengan situasi yang menekan. Sikap konsisten telah melahirkan kepercayaan diri yang kuat dan memiliki integritas serta mampu mengelola stres dengan tetap penuh gairah.

Disiplin, yaitu kemampuan untuk mengendalikan diri dengan tenang dan tetap taat walaupun dalam situasi yang sangat menekan. Konsekuen dan berani menghadapi tantangan, ciri lain dari pribadi muslim yang memiliki etos kerja Islam adalah keberaniannya menerima konsekuensi dari kputusanannya. Memiliki sikap percaya diri, bagi mereka hidup adalah pilihan (*life is a choice*) dan setiap pilihan merupakan tanggung jawab pribadinya. Memiliki sikap percaya diri (*self confidence*), sikap percaya diri dapat kita lihat dari beberapa ciri kepribadiannya yang antara lain mereka berani menyatakan pendapat atau gagasannya sendiri walaupun hal tersebut beresiko tinggi, misalnya menjadi orang yang tidak populer atau malah dikucilkan, mereka mampu menguasai emosinya, ada semacam *self regulation* yang menyebabkan dia tetap tenang dan berpikir jernih

---

<sup>83</sup> *Ibid*, hlm. 78-86

walaupun dalam tekanan yang berat (*working under pressure*), mereka memiliki independensi yang sangat kuat sehingga tidak mudah terpengaruh oleh sikap orang lain walaupun pihak lain adalah mayoritas. Baginya, kebenaran tidak selalu dicerminkan oleh kelompok yang banyak.<sup>84</sup>

Kreatif, pribadi muslim yang kreatif selalu ingin mencoba metode atau gagasan baru dan sehingga diharapkan hasil kinerjanya dapat dilaksanakan secara efisien, tetapi efektif, bertanggung jawab terhadap amanah yang diberikan merupakan ciri bagi muslim yang bertaqwa. Amanah adalah titipan yang menjadi tanggungan, bentuk kewajiban atau utang yang harus kita bayar dengan cara melunasinya sehingga kita merasa aman atau terbebas dari segala tuntutan. Bahagia karena melayani atau menolong seseorang merupakan bentuk kesadaran dan kepeduliannya terhadap nilai kemanusiaan. Memberi pelayanan dan pertolongan merupakan investasi yang kelak akan dipetik keuntungannya, tidak hanya di akherat, tetapi di duniapun mereka sudah merasakannya. Memiliki harga diri, merupakan penilaian menyeluruh mengenai diri sendiri, bagaimana ia menyukai pribadinya, harga diri mempengaruhi kreatifitasnya, dan bahkan apakah ia akan menjadi seorang pemimpin atau pengikut.

Memiliki jiwa kepemimpinan berarti kemampuan untuk mengambil posisi dan sekaligus memainkan peran (*role*) sehingga kehadiran dirinya memberikan pengaruh pada lingkungan. Berorientasi ke masa depan, seorang pribadi muslim yang memiliki etos kerja Islam tidak akan berkata, "ah, bagaimana nanti," tetapi dia akan berkata, "nanti, bagaimana?" dia tidak mau berspekulasi dengan masa depan dirinya. Dia harus menetapkan sesuatu yang jelas dan karenanya seluruh tindakannya diarahkan kepada tujuan yang telah dia tetapkan. Hidup berhemat dan efisien, dia akan selalu berhemat karena seorang mujahid adalah seorang pelari marathon, lintas alam, yang harus berjalan dan lari jarak jauh. Karenanya, akan tampaklah dari cara hidupnya yang sangat efisien di daam mengeloa setiap

---

<sup>84</sup> *Ibid*, hlm. 86-91

”resources” yang dimilikinya. Dia menjauhkan sikap yang tidak produktif dan mubazir karena mubazir adalah sekutunya setan. Dia berhemat bukanlah dikarenakan ingin memupuk kekayaan sehingga melahirkan sikap kikir individualistis, melainkan dikarenakan ada satu reserve bahwa tidak selamanya waktu itu berjalan secara lurus, ada *up and down*, sehingga berhemat berarti mengestimasi apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang.<sup>85</sup>

Memiliki jiwa wiraswasta (*entrepreneurship*) yang tinggi, yaitu kesadaran dan kemampuan yang sangat mendalam (*ulil abab*) untuk melihat segala fenomena yang ada di sekitarnya, merenung, dan kemudian bergelora semangatnya untuk mewujudkan setiap perenungan batinnya dalam bentuk yang nyata dan realistis. Memiliki jiwa bertanding (*fastabiqul khoirot*) dan semangat bertanding merupakan sisi lain dari citra seorang muslim yang memiliki semangat jihad. Panggilan untuk bertanding dalam segala lapangan kebajikan dan meraih prestasi, dihayatinya dengan penuh rasa tanggung jawab. Mandiri karena sesungguhnya daya inovasi dan kreativitas hanyalah terdapat pada jiwa yang merdeka, sedangkan jiwa yang terjajah akan terpuruk dalam penjara nafsunya sendiri, sehingga dia tidak pernah mampu mengaktualisasikan aset, kemampuan, serta potensi Ilahiahnya yang sungguh sangat besar nilainya.

Haus mencari ilmu seorang yang mempunyai wawasan keilmuan tidak pernah cepat menerima sesuatu sebagai *taken for granted*, karena sikap pribadinya yang kritis dan tak pernah mau menjadi kerbau jinak, yang hanya mau manut kemana hidungnya ditarik. Dia sadar bahwa dirinya tidak boleh ikut-ikutan tanpa pengetahuan karena seluruh potensi dirinya suatu saat akan diminta pertanggungjawaban dari Allah SWT. Memiliki semangat perantauan ingin menjelajahi hamparan bumi, memetik hikmah, mengambil pelajaran dari berbagai peristiwa budaya manusia. Jiwa perantauannya mengantarkan dirinya untuk mampu mandiri,

---

<sup>85</sup> *Ibid*, hlm. 91-104

menyesuaikan diri, dan pandai menyimak dan menimbang budaya orang lain. Hal ini menyebabkan dirinya berwawasan universal, tidak terperangkap dalam fanatisme sempit, apalagi kauvinisme yang merasa bahwa hanya bangsa dan negaranya sajalah yang paling unggul.<sup>86</sup>

Memperhatikan kesehatan dan gizi, *mens sana in corpore sano*, bagi seorang muslim bukanlah hanya sebagai motto olah raga, tetapi dia bagian dari spirit atau gemuruh jiwanya, meronta dan haus untuk berprestasi. Tangguh dan pantang menyerah adalah *sunnatullah* yang berlaku universal. Bukan milik ummat Islam saja tapi milik siapapun. Siapa yang menolak *sunnah* maka dia telah menolak nikmat Allah. Maka, bekerja keras, ulet, dan pantang menyerah adalah ciri dan cara dari kepribadian muslim yang mempunyai etos kerja Islam. Keuletan merupakan modal yang sangat besar di dalam menghadapi tantangan dan tekanan (*pressure*), sebab sejarah telah banyak membuktikan betapa banyak bangsa yang mempunyai sejarah pahit, namun akhirnya dapat keluar dengan berbagai inovasi, kohesivitas kelompok, dan mampu memberikan prestasi yang tinggi bagi lingkungannya. Berorientasi pada produktifitas, seorang muslim akan berhitung efisien, artinya selalu membuat perbandingan antara jumlah keluaran (*performance*) dibandingkan dengan energi (waktu tenaga) yang dia keluarkan (produktifitas: keluaran yang dihasilkan berbanding dengan masukan dalam bentuk waktu dan energi).

Memperkaya jaringan silaturahmi berarti membuka peluang dan sekaligus mengikat simpul-simpul informasi dan menggerakkan kehidupan. Manusia yang tidak mau atau enggan bersilaturahmi untuk membuka cakrawala pergaulan sosialnya atau menutup diri dan asyik dengan dirinya sendiri, pada dasarnya dia sedang mengubur masa depannya. Dia telah mati sebelum mati. Memiliki semangat perubahan (*spirit of change*) pribadi yang memiliki etos kerja sangat sadar bahwa tidak akan ada satu makhluk pun di muka bumi ini yang mampu mengubah dirinya kecuali dirinya sendiri. Betapapun hebatnya seseorang

---

<sup>86</sup> *Ibid*, hlm. 107-123

untuk memberikan motivasi, hal itu hanyalah kesia-siaan belaka, bila pada diri orang tersebut tidak ada keinginan untuk dimotivasi.<sup>87</sup>

### E. Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu, diantaranya sebagai berikut:

#### 1. Dwi Novianto dan Tri Yuniati

Dari penelitian yang dilakukan oleh Dwi Novianto dan Tri Yuniati, tentang “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Galang Kreasi Sempurna”. Hasil penelitian diperoleh bahwa kompensasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil perhitungan koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) menunjukkan bahwa variabel yang mempunyai pengaruh dominan adalah kompensasi dibandingkan variabel lainnya, karena mempunyai koefisien determinasi parsialnya paling besar.<sup>88</sup>

Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah pada penggunaan variabel independen dalam hipotesis penelitian, dimana pada penelitian tersebut menggunakan 2 variabel independen, yaitu kompensasi dan lingkungan kerja sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, sementara variabel independen yang akan digunakan dalam hipotesis penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menggunakan 3 variabel yaitu kompensasi, pengembangan karir dan etos kerja islam yang mempengaruhi kepuasan kerja.

#### 2. Musa Djamaludin

Dari penelitian yang dilakukan oleh Musa Djamaludin, tentang “Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karir, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur”. Hasil penelitian

---

<sup>87</sup> *Ibid*, hlm. 123-135

<sup>88</sup> Dwi Novianto dan Tri Yuniati, “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja PT Galang Kreasi Sempurna”, Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 4, No. 6, Juni 2015, hlm. 15-16

diperoleh bahwa pengembangan karier tidak terbukti mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.<sup>89</sup>

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah pada penggunaan variabel independen pada hipotesis penelitian, dimana penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menggunakan 3 variabel independen, sementara penelitian yang dilakukan oleh Musa Djamil tersebut menggunakan 4 variabel independen.

### 3. Muhammad Sandro Angga Kusumah

Dari penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Sandro Angga Kusumah, tentang “Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Ampel Jaya di Surabaya”. Hasil penelitian diperoleh bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Ampel Jaya.

Perbedaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah pada penggunaan variabel independen pada hipotesis penelitian, dimana penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menggunakan 3 variabel independen, sementara penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Sandro Angga Kusumah tersebut hanya menggunakan 2 variabel independen.

### 4. I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati

Dari penelitian yang dilakukan oleh I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati, tentang “Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca Dewata Denpasar”. Hasil penelitian diperoleh bahwa variabel beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja pada PT. PD yang memiliki arti semakin besar beban kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. PD, maka akan semakin menurun kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dan variabel kompensasi

---

<sup>89</sup>Musa Djamiludin, “Pengaruh Komitmen Organisasional, Pengembangan Karier, Motivasi Kerja dan Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur”, Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen, Vol. 5 No. 2. Januari 2009, hlm. 70-72

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada PT. PD yang memiliki arti semakin sesuai kompensasi dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.<sup>90</sup>

Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah pada penggunaan variabel independen dalam hipotesis penelitian, dimana pada penelitian tersebut menggunakan 2 variabel independen, yaitu beban kerja dan kompensasi sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, sementara variabel independen yang akan digunakan dalam hipotesis penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menggunakan 3 variabel yaitu kompensasi, pengembangan karir dan etos kerja islam yang mempengaruhi kepuasan kerja.

#### 5. Kenny Yulianto Kurniawan

Dari penelitian yang dilakukan oleh Kenny Yulianto Kurniawan, tentang “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Parit Padang Global”. Hasil penelitian diperoleh bahwa Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti dengan meningkatkan pengembangan karir maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi.<sup>91</sup>

Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah pada penggunaan variabel independen dalam hipotesis penelitian, dimana pada penelitian tersebut menggunakan 2 variabel independen, yaitu pengembangan karir dan kompensasi sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, sementara dalam hipotesis penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menambahkan etos kerja islam sebagai salah satu variabel independen yang mempengaruhi kepuasan kerja selain pengembangan karir dan kompensasi.

#### 6. Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo

---

<sup>90</sup>I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati, *Op. cit.*, hlm. 3959-3960

<sup>91</sup> Kenny Yulianto Kurniawan, “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Parit Padang Global”, *Jurnal Ilmiah*, Vol. 3, No. 2, 2015, hlm. 119

Dari penelitian yang dilakukan oleh Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, tentang “Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Waroeng Steak & Shake di Surabaya”. Hasil penelitian diperoleh bahwa Pengaruh Etos Kerja Islam terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Waroeng Steak & Shake di Surabaya adalah tingkat etos kerja Islam berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Waroeng Steak & Shake di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan etos kerja Islam berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Waroeng Steak & Shake di Surabaya adalah diterima. Secara teoritis temuan ini mengandung makna bahwa etos kerja Islam merupakan instrumen penting untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat etos kerja Islam, akan semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan.<sup>92</sup>

Perbedaan dari penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah pada penggunaan variabel independen dalam hipotesis penelitian, dimana pada penelitian tersebut hanya focus pada 1 variabel independen saja, yaitu etos kerja islam sebagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja, sementara variabel independen yang akan digunakan dalam hipotesis penelitian yang akan dilakukan oleh penulis akan berfokus pada 3 variabel independen yaitu kompensasi, pengembangan karir dan etos kerja islam yang mempengaruhi kepuasan kerja.

#### **F. Kerangka Berpikir**

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antara variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel

---

<sup>92</sup> Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, *Op. cit*, hlm. 175-176

yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.<sup>93</sup>

1. Kompensasi adalah penghargaan atau imbalan yang diterima pekerja atau karyawan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan berdasarkan kontribusi maupun produktifitas pekerja atau karyawan.<sup>94</sup> Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati, diperoleh bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.<sup>95</sup> Kemudian asumsi bahwa kompensasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja juga sesuai dengan pendapat Danang Sunyoto yang dikutip oleh Sri budi cantika, yang menyatakan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, ysalah satu diantaranya yaitu faktor kompensasi. Kompensasi yang dimaksud oleh Danang Sunyoto yaitu kompensasi berupa gaji. Dimana tingginya gaji atau upah yang diterima bukan jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik. seseorang bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan mungkin memiliki perbedaan keterampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan ataupun senioritas. Sehingga apabila kepuasan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.<sup>96</sup> Maka berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin sesuai kompensasi dengan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.
2. Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai

---

<sup>93</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, ALFABETA, Bandung, 2008, hlm., 89

<sup>94</sup> Suparno eko Widodo, *Op. cit*, hlm. 155

<sup>95</sup> I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati, "Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca Dewata Denpasar", E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 11, 2015 hlm. 3959-3960

<sup>96</sup> Sri Budi Cantika *Op. cit*, hlm. 187

dengan jalur atau jejang dalam organisasi atau perusahaan.<sup>97</sup> Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kenny Yulianto Kurniawan, diperoleh bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>98</sup> Kemudian asumsi bahwa Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan juga sesuai dengan pendapat Danang Sunyoto yang dikutip oleh Sri Budi Cantika, yang menyatakan bahwa ada enam faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor kompensasi, pengembangan karir, pekerjaan, pengawasan, kelompok kerja dan kondisi kerja.<sup>99</sup> Betapapun baik suatu rencana karir yang dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis dari perusahaan. Maka dengan adanya dukungan program pengembangan karir dari organisasi atau perusahaan ditempat karyawan bekerja, maka akan menimbulkan kepuasan bagi karyawan karena mereka mendapatkan dukungan untuk merealisasikan rencana karir yang ingin mereka capai.

3. Etos kerja Islam merupakan karakter atau kebiasaan seseorang, kelompok atau masyarakat dalam bekerja sesuai dengan nilai-nilai Islam sehingga dalam melaksanakannya tidak perlu untuk ragu karena jiwanya sudah meyakini sebagai sesuatu yang baik dan benar.<sup>100</sup> Berdasarkan Penelitian yang dilakukan Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, diperoleh bahwa etos kerja Islam berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Waroeng Steak & Shake di Surabaya.<sup>101</sup> Kemudian asumsi bahwa Etos kerja Islam memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja juga sesuai dengan pendapat Harold E Burt sebagaimana yang dikutip oleh Danang Sunyoto, yang mengemukakan bahwa faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja salah satunya adalah faktor

---

<sup>97</sup> Danang Sunyoto, *Op. cit*, hlm. 188

<sup>98</sup> Kenny Yulianto Kurniawan, *Op. cit*, hlm. 119

<sup>99</sup> Sri Budi Cantika, *Op. cit*, hlm.188

<sup>100</sup> Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, *Op.cit* ,hlm. 165

<sup>101</sup> *Ibid*, hlm. 175-176

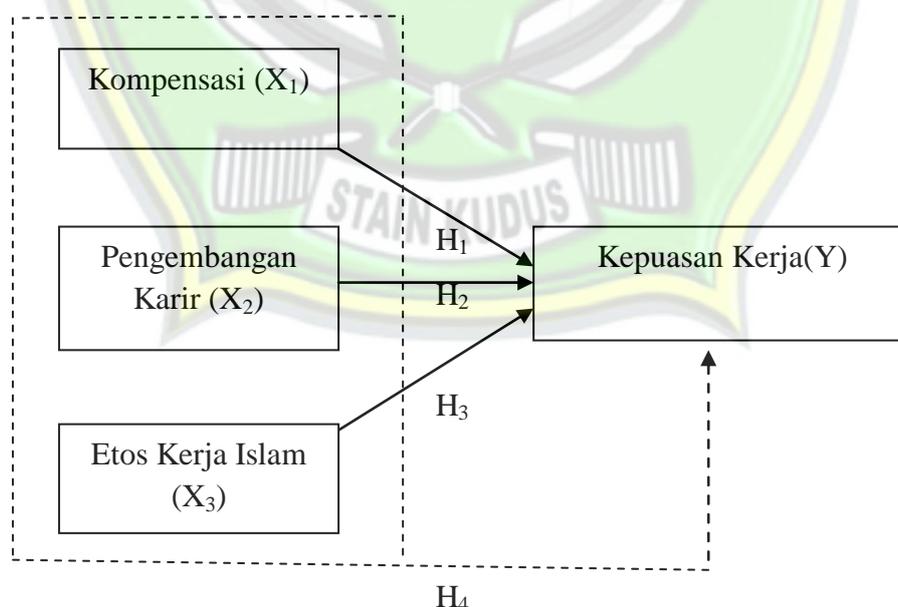
individual, seperti sikap, umur dan jenis kelamin.<sup>102</sup> Sementara kata etos secara *etimologi* berasal dari bahasa Yunani, yakni *ethos* yang berarti sikap, kepribadian, watak, karakter serta keyakinan atas sesuatu. Sikap tidak hanya dimiliki oleh individu, tetapi juga dimiliki oleh kelompok bahkan masyarakat.<sup>103</sup> Maka berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat etos kerja Islam, akan semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan.

Kerangka penelitian tersebut menggambarkan pengaruh tiga variabel independen yaitu kompensasi, pengembangan karir dan etos kerja Islam terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja karyawan pada Percetakan & Penerbit Menara Kudus.

Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran sebagai berikut :

**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**



<sup>102</sup> Danang Sunyoto, *Op. cit*, hlm. 202-203

<sup>103</sup> Toto Tasmara, *Op. cit*, hlm. 15

Keterangan :

- : Uji Secara Parsial  
----- : Uji Secara Simultan

### G. Hipotesis Penelitian

Secara etimologis, hipotesis dibentuk dari dua kata, yaitu kata *hypo* dan kata *thesis*. *Hypo* berarti kurang dan *thesis* adalah pendapat. Kedua kata itu kemudian digunakan secara bersama menjadi *hypothesis* dan penyebutan dalam dialek Indonesia menjadi hipotesa kemudian berubah menjadi hipotesis yang maksudnya adalah suatu kesimpulan yang masih kurang atau kesimpulan yang masih belum sempurna. Pengertian ini kemudian diperluas dengan maksud sebagai kesimpulan penelitian yang belum sempurna, sehingga perlu disempurnakan dengan membuktikan kebenaran hipotesis itu melalui penelitian. Pembuktian itu hanya dapat dilakukan dengan menguji hipotesis dimaksud dengan data di lapangan.<sup>104</sup>

Selain itu, hipotesis adalah pernyataan atau dugaan sementara yang diungkapkan secara deklaratif. Pernyataan atau dugaan diformulasikan dalam bentuk variabel agar bisa diuji secara empiris.<sup>105</sup> Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran teoritis di atas, maka dapat di rumuskan beberapa hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja.

Dari penelitian yang dilakukan oleh I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati, tentang “Pengaruh Beban Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja PT. Panca Dewata Denpasar”, diperoleh bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Yang memiliki arti semakin sesuai kompensasi dengan pekerjaan yang diberikan oleh

---

<sup>104</sup>Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kencana, Jakarta, Ed. II, Cet. VIII, 2014, hlm., 85

<sup>105</sup>Murti Sumarni dan Salamah Wahyuni, *Metodologi Penelitian Bisnis*, ANDI OFFSET, Yogyakarta, 200, hlm., 32

perusahaan kepada karyawannya, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.<sup>106</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis pertama pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi sebagai variabel (X<sub>1</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y) pada “Percetakan & Penerbit Menara Kudus”.

2. Terdapat pengaruh antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Kenny Yulianto Kurniawan, tentang “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Parit Padang Global”. Hasil penelitian diperoleh bahwa Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti dengan meningkatkan pengembangan karir karyawan maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi..<sup>107</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis kedua pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pengembangan karir sebagai variabel (X<sub>2</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y) pada “Percetakan & Penerbit Menara Kudus”.

3. Terdapat pengaruh antara etos kerja Islam terhadap kepuasan kerja.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, tentang “Pengaruh Etos Kerja Islam Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Waroeng Steak & Shake di Surabaya”. diperoleh bahwa etos kerja Islam berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Waroeng Steak & Shake di Surabaya. Secara teoritis temuan ini mengandung makna bahwa etos kerja Islam merupakan instrumen penting untuk memenuhi kepuasan kerja karyawan. Semakin

---

<sup>106</sup> I Gede Mahendrawan dan Ayu Desi Indrawati, *Op. cit*, hlm. 3959-3960

<sup>107</sup> Kenny Yulianto Kurniawan, *Op. cit*, hlm. 119

tinggi tingkat etos kerja Islam, akan semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan.<sup>108</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara etos kerja Islam sebagai variabel (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y) pada “Percetakan & Penerbit Menara Kudus”.

4. Terdapat Pengaruh antara kompensasi, pengembangan karir dan etos kerja islam terhadap kepuasan kerja.

Dari penelitian yang dilakukan oleh Kenny Yulianto Kurniawan, tentang “Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Parit Padang Global”. Hasil penelitian diperoleh bahwa Pengembangan karir dan kompensasi ditemukan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>109</sup> Kemudian Berdasarkan Penelitian yang dilakukan Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, diperoleh bahwa etos kerja Islam berpengaruh langsung, positif, dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Waroeng Steak & Shake di Surabaya.<sup>110</sup>

Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis keempat pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompensasi sebagai variabel (X<sub>1</sub>), pengembangan karir sebagai variabel (X<sub>2</sub>) dan etos kerja Islam sebagai variabel (X<sub>3</sub>) terhadap kepuasan kerja (Y) pada “Percetakan & Penerbit Menara Kudus”.

---

<sup>108</sup> Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, *Op. cit*, hlm. 175-176

<sup>109</sup> Kenny Yulianto Kurniawan, *Op. cit*, hlm. 119

<sup>110</sup> Harjanto Saputro dan Ari Prasetyo, *Op. cit*, hlm. 175-176