

WELL-BEING DI DUNIA KERJA

WELL-BEING DI DUNIA KERJA • ANASTASIA SRI MARYATMI



ANASTASIA SRI MARYATMI

WELL-BEING DI DUNIA KERJA



WELL-BEING DI DUNIA KERJA

ANASTASIA SRI MARYATMI



pena persada
PENERBIT CV. PENA PERSADA

WELL-BEING DI DUNIA KERJA

Penulis:

Anastasia Sri Maryatmi

ISBN : 978-623-315-159-7

Editor:

Tri Hidayati

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Hasnah Aulia

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2021

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin penerbit

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan buku ini. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk kajian sejenis di bidang psikologi positif yang terkait dengan aspek-aspek positif yang ada di dalam dan di luar individu sesuai dengan budaya dan individu Indonesia. Selain hal tersebut juga diharapkan dapat memberikan pemahaman baru tentang peranan pengembangan karir, *job security* dan kepuasan kerja untuk mencapai well-being dan pentingnya kajian tentang *well-being* di dunia kerja (*work related well-being*).

Buku ini diharapkan dapat membantu organisasi untuk bisa melakukan usaha-usaha menciptakan well being kepada para karyawannya, setidaknya lewat variable-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Organisasi dapat memberikan perhatian pada bagaimana memberikan kepuasan kerja karyawannya melalui upaya memberikan perhatian pada upaya pengembangan karir yang jelas dan memberikan *job security* kepada karyawannya. Kemampuan tersebut dapat membantu organisasi mempunyai nilai tambah untuk dapat bersaing di dunia bisnis di masa datang.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat dibutuhkan guna penyempurnaan buku ini. Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Persoalan Kepuasan Kerja.....	1
B. Persoalan Well Being.....	3
C. Persoalan Pengembangan Karir	6
BAB II TEORI TENTANG WELL-BEING DAN JOB SECURITY	
A. Well-being.....	12
1. Pengertian Well-being.....	12
2. Aspek-aspek Well-being	14
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Well-being.....	17
B. Job Security	19
1. Pengertian Job Security	19
2. Aspek-aspek Job Security	21
BAB III TEORI TENTANG KEPUASAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR	
A. Kepuasan Kerja	23
1. Pengertian Kepuasan Kerja	23
2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja.....	25
3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	28
B. Pengembangan Karir	34
1. Pengertian Pengembangan Karir	34
2. Aspek-aspek Pengembangan Karir	37
BAB IV ANALISA TENTANG WELL-BEING, KEPUASAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN JOB SECURITY	
A. Uji Pengujian 2nd Order Confirmatory Factor Analysis	41
1. Uji confirmatory factor analysis variabel Well-being	41
2. Uji confirmatory factor analysis variabel Kepuasan Kerja.....	43
3. Uji confirmatory factor analysis variabel Pengembangan Karir	45
4. Uji confirmatory factor analysis variabel job security ...	47
B. Hasil Pengujian	49
BAB V PENUTUP	58
DAFTAR PUSTAKA	60

BAB I

PENDAHULUAN

A. Persoalan Kepuasan Kerja

Dewasa ini, perusahaan dihadapkan dengan semakin kompetitif dan cepatnya perubahan dalam lingkungan bisnis. Globalisasi dan kemajuan pesat di bidang komunikasi dan teknologi informasi dalam dua puluh tahun terakhir telah menyebabkan peningkatan substansial dalam persaingan antar perusahaan. Di sisi lain, para konsumen juga mengalami perubahan dalam perilaku konsumsinya. Konsumen menuntut kualitas yang lebih tinggi, kehandalan, keanekaragaman produk, kecepatan, dan kemudahan dari barang dan jasa yang dibeli. Konsumen secara langsung maupun tidak langsung akhirnya mendorong perusahaan untuk berkinerja dengan standard baru karena konsumen memiliki lebih banyak pilihan barang dan jasa serta mengubah kebutuhan dan keinginannya dengan cepat.

Pertumbuhan yang melambat dan melonjaknya biaya produksi akibat dari krisis ekonomi global akhir-akhir ini telah mendorong banyak perusahaan untuk bersaing memotong harga dan biaya. Menyempurnakan proses bisnis, memangkas struktur manajemen dan merampingkan jumlah karyawan telah menjadi praktek jamak (Luthans *et al.*, 2008). Selain itu, tren tenaga kerja juga menjadi berubah. Karyawan diharapkan untuk mempertahankan kualitas kerja yang tinggi dengan meningkatkan efisiensi dan produktivitas di tengah-tengah situasi yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan. Sehingga karyawan menghadapi peningkatan tekanan untuk melakukan lebih banyak pekerjaan dan bekerja dengan tambahan waktu yang lebih banyak.

Hampir seluruh manusia dewasa yang bekerja menghabiskan sepertiga hingga setengah waktunya untuk bekerja. Kerja adalah landasan dan pusat dari segala sesuatu

yang terkait dengan kualitas hidup seseorang, memberikan “*sense of structure*”, status, dan tujuan (Salkever, 2000). Dengan demikian, pekerjaan adalah lebih dari sekedar tempat untuk mendapatkan hidup, tetapi juga menjadi tempat karyawan menemukan makna, stabilitas komunitas dan identitas pribadi (Cartwright & Homes, 2006).

Hubungan pekerjaan telah berubah secara drastis dalam beberapa dekade terakhir ini. Berubah tidak saja pada jenis pekerjaan yang dilakukan karyawan tetapi juga pada kapan karyawan bekerja dan seberapa banyak yang karyawan lakukan. Bagi kebanyakan karyawan sekarang ini, meningkatnya pekerjaan melibatkan pekerjaan paruh waktu, pekerjaan kontrak dan karir ganda. Selanjutnya, tidak saja semakin banyak pekerja yang memegang pekerjaan ganda, tetapi juga terjadi peningkatan yang paralel dalam jumlah waktu lembur yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya (Turner, Barling & Zacharatos, 2005).

Keadaan ini, menurut Turner, Barling & Zacharatos (2005) akan membuat pekerja menghadapi penurunan pilihan dan kendali, yang pada gilirannya, membuat banyak pekerja tidak hanya kehilangan kontrol pada waktu kerjanya tetapi juga akan mengakibatkan hilangnya “*sense of job*” dan rasa aman dalam bekerja; apabila keadaan ini dibiarkan tanpa perhatian dari manajemen, maka akan mempengaruhi tingkat *well being* pekerja.

Menurut Ryff dan Keyes (1995) *well being* merupakan istilah yang digunakan untuk menggambarkan kesejahteraan psikologis individu berdasarkan pemenuhan kriteria fungsi psikologi positif. Kesejahteraan psikologis adalah suatu kondisi psikologis individu yang sehat ditandai dengan berfungsinya aspek-aspek psikologis positif dalam prosesnya mencapai aktualisasi diri. Menurut Ryff (1989) gambaran tentang karakteristik orang yang memiliki kesejahteraan psikologis merujuk pada pandangan Rogers tentang individu yang berfungsi penuh (*fully-functioning person*), pandangan Maslow

tentang aktualisasi diri (*self actualization*), pandangan Jung tentang individuasi dan konsep Allport tentang kematangan. Juga sesuai dengan konsep Erikson dalam menggambarkan individu yang mencapai integrasi dibanding putus asa, konsep Neugarten tentang kepuasan hidup, serta kriteria positif tentang orang yang bermental sehat yang dikemukakan Johada. Menurut Ryff dan Keyes (1995), fondasi untuk memperoleh kesejahteraan psikologis adalah individu yang secara psikologis dapat berfungsi secara positif (*positive psychological functioning*).

B. Persoalan Well Being

Warr (1999) dalam pendekatannya dalam pengukuran tentang *well being*, mencirikan *well being* secara umum sebagai suatu “keadaan yang aktif (*active state*)” yang berisikan afek positif dan gairah yang tinggi (*high arousal*). Dalam konteks pekerjaan secara lebih spesifik, Warr memberi perhatian pada variabel kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi (yang merefleksikan bagaimana pekerja merasakan tentang pekerjaannya) sebagai sedikit dari banyak variabel yang dapat diukur dalam hubungannya dengan *job related well being*.

Meskipun penelitian pada kepuasan kerja sangat luas, namun menurut Page (2005) masih ditemukan adanya beberapa keterbatasan. Pertama adalah kurangnya pemahaman sekitar sifat-sifat kepuasan kerja itu sendiri. Sebagai contoh apakah kepuasan kerja tersebut murni kontrak kognitif atau termasuk komponen afektif? Aspek-aspek kerja apa saja yang diperhatikan oleh individu ketika menilai tingkat kepuasan kerjanya? Seberapa stabilkah kepuasan kerja individu sepanjang waktu tertentu?

Page (2005) berpendapat bahwa cara untuk memahami keterbatasan tersebut adalah dengan memahami suatu cabang dari *well-being* yang memperhatikan tentang bagaimana perasaan karyawan di tempat kerja yang disebut *work place well-being* (*well-being* di tempat kerja). Meskipun *well-being*

biasanya dipandang sebagai suatu penilaian yang menyeluruh tentang kepuasan dalam hidup, juga dapat dikonseptualisasikan sebagai suatu penjumlahan kepuasan dalam beberapa aspek kehidupan (seperti dalam pekerjaan, hubungan dengan individu lain dan kesehatan).

Meskipun kepuasan kerja biasanya tidak dibicarakan dalam kerangka kerja *well-being*, namun dapat diasumsikan keduanya terkait karena tingginya proporsi waktu yang digunakan individu di tempat kerja. Beberapa spekulasi muncul seputar keterkaitan kedua konstruk ini, beberapa peneliti percaya bahwa kepuasan hidup menjadi penyebab (*determinant*) dari kepuasan kerja dan yang lainnya percaya bahwa kepuasan kerja adalah salah satu penyebab bagi kepuasan hidup secara keseluruhan (Rode, 2004). Tanpa memperhatikan urutan sebab akibatnya, hasil penelitian mengarah pada kesimpulan bahwa kepuasan kerja dengan *well being* berhubungan secara positif, meskipun hubungannya tidak terlalu kuat (Rode, 2004). Sebagai contoh, meta analisis yang dilakukan oleh Rice, Near and Hunt (1980) mengkaji bukti empirik dari 23 hasil kajian tentang hubungan antara kepuasan hidup dan kepuasan kerja. Ketiganya menemukan rata-rata korelasi sebesar 0.3, yang mengindikasikan bahwa kedua konstruk hanya memberi sumbangan sebesar 9% dari varian. Rata-rata korelasi ini juga ditemui pada dua kajian meta analisis lainnya (Judge & Watanabe, 1993; Rode, 2004). Beberapa hasil penelitian lain sebelumnya juga memberikan hasil yang tidak konsisten. Terdapat penelitian yang mendukung hubungan antara kepuasan kerja dengan *well being*, seperti Judge dan Hulin (1990, 1991), Judge *et al.* (2001) dan Page (2005). Sementara di lain pihak terdapat penelitian yang mendukung hubungan antara *well being* dan kepuasan kerja, seperti Diener *et al.* (1999) dan Judge dan Locke (1992).

Hasil kajian di atas juga didukung oleh penelitian Judge *et al.* (2001) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor bagi munculnya *well-being*. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Bakker dan Oerlemans (2010)

yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk *subjective well-being* di tempat kerja yang paling sering dijadikan sebagai bahan kajian.

Korelasi yang rendah tersebut mungkin disebabkan oleh, di satu sisi, bila kepuasan kerja adalah hanya suatu komponen dari kepuasan hidup, rendahnya hubungan merupakan gambaran sesungguhnya dari hubungan keduanya. Bagaimanapun juga, di samping pekerjaan ada banyak faktor dalam kehidupan individu yang berkontribusi dalam *well-being* individu (seperti misalnya hubungan dengan individu lain, aktivitas sosial, aktivitas rekreatif dan sebagainya).

Sejumlah peneliti, yang memberikan alternatif pandangan tentang kepuasan kerja telah memberikan apresiasi terhadap pernyataan tersebut. Beberapa penulis menjabarkan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan dalam pikiran dan memberikan interpretasi yang berbeda. Sebagai contoh, Gregson (1987) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional positif yang berasal dari penilaian individu atas pekerjaan atau pengalamannya. Chay dan Bruvold (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respon afektif individu terhadap aspek-aspek tertentu dalam pekerjaan.

Wiener, 1982 (dalam Jepsen&Sheu,2003) mengatakan kepuasan kerja adalah suatu bentuk sikap terhadap kondisi-kondisi yang berkaitan dengan pekerjaan, baik segi maupun aspeknya. Jelasnya, para teorisi dan praktisi menerima anggapan bahwa setiap individu pastilah mencari kepuasan di dalam pekerjaannya. Menurut Jepsen dan Sheu (2003), manakala individu terikat dalam pekerjaan yang sesuai dengan pilihan karirnya, biasanya akan mengalami kepuasan kerja.

Terkait dengan pendapat Jepsen dan Sheu (2003) di atas, pilihan karir dalam pekerjaan yang sesuai juga meningkatkan kepuasan kerja. Organisasi-organisasi yang menjalankan program manajemen karir dengan baik umumnya adalah organisasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya (Lee 2000). Pengembangan karir tidak saja menjadi kepentingan karyawan, tetapi juga menjadi perhatian

organisasi. Pengembangan karir dapat dijalankan oleh organisasi melalui program manajemen karir.

C. Persoalan Pengembangan Karir

Dalam dunia bisnis global, di mana perubahan secara terus menerus berlangsung, kesesuaian individu dengan pilihan karirnya dapat membantu mengatasi tekanan-tekanan akibat perubahan tersebut. Perubahan yang terus menerus pada tataran organisasi tersebut membuat pentingnya pengelolaan sumber daya manusia di tempat kerja, terutama dalam perencanaan dan pengelolaan karir individu (Baruch, 2004). Karyawan adalah sumber daya yang paling bernilai dalam organisasi dewasa ini dan memberinya karir jangka panjang yang stabil adalah suatu situasi yang saling menguntungkan baik bagi organisasi maupun bagi karyawan.

Hall *et al.* (1986) telah mendefinisikan karir sebagai proses sepanjang hayat yang terbentuk dari rangkaian aktivitas yang terus menerus dan berhubungan dengan sikap atau perilaku dalam kehidupan kerja individu. Karir dapat juga dipandang sebagai suatu pola yang kerja yang berhubungan dengan pengalaman, seperti posisi pekerjaan, pekerjaan atau aktivitas, pengambilan keputusan dalam pekerjaan, dan interpretasi subjektif atas peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam bekerja seperti aspirasi kerja, pengharapan, nilai-nilai, kebutuhan-kebutuhan dan perasaan-perasaan tentang pengalaman kerja tertentu sepanjang kehidupan individu (Greenhaus, *et al.* 2000). Jelasnya, suatu karir bukanlah semata-mata suatu pekerjaan (*job*), tetapi juga menyangkut suatu proses, sikap, perilaku dan situasi dalam kehidupan kerja individu untuk mencapai tujuan karir. Baruch (2004) mengatakan bahwa karir adalah hak setiap individu, tetapi bagi organisasi, karir karyawan harus direncanakan dan dikelola dengan baik, demi mencapai manfaat maksimal baik bagi organisasi maupun karyawan.

Pengembangan karir adalah pengembangan karyawan yang bermanfaat bagi organisasi dan individu serta merupakan suatu proses yang kompleks. Teori-teori seputar kompleksnya proses pengembangan karir mulai muncul tahun 1950 dengan beberapa tokoh seperti Ginzberg, Super, Roe, Holland dan Tiedeman (Herr & Shahnasarian, 2001). Selama 50 tahun terakhir, teori dan aplikasi pengembangan karir telah diciptakan, diuji dan didefinisikan (Herr, 2001). Leibowitz, Farren dan Kaye (1986) berpendapat bahwa pengembangan organisasi melibatkan suatu upaya yang terorganisasi, formal, terencana guna mencapai kesesuaian antara kebutuhan karir individu dengan kebutuhan organisasi.

Herr (2001) berpendapat bahwa fenomena tersebut terjadi akibat dari dinamisnya lingkungan bisnis global yang mengakibatkan meningkatnya pilihan karir individu. Lebih lanjut, Herr menggarisbawahi bahwa bagaimana membuat intervensi program perencanaan karir dengan sebaik-baiknya yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

Menurut McDaniels dan Gysbers (1992), pengembangan karir adalah konstelasi total faktor-faktor psikologis, sosiologis, pendidikan, fisik, ekonomi dan kesempatan yang secara bersama-sama membentuk karir individu sepanjang hidupnya. Greenhaus *et al.* (2000) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses yang terus-menerus yang dijalani oleh individu melalui tahapan-tahapan, di mana pada setiap tahapan berisikan masalah, tema dan tugas-tugas yang unik.

Perencanaan dan pengembangan karir yang mengarah kepada keefektifan organisasi sangat bergantung kepada kemampuan organisasi untuk mengubah karyawan dari pola pikir tradisional di mana karyawan hanya dapat berharap akan pengembangan karirnya ke tanggung jawab yang lebih besar terhadap pertumbuhan dan pengembangan karir karyawan sendiri (Martin, Romero, Valle & Dolan 2001). Desain sistem pengembangan karir yang baik memungkinkan organisasi mendapatkan karyawan yang berbakat melalui penempatan dan promosi dengan menyepadankan ketrampilan,

pengalaman dan aspirasi individu dengan kebutuhan organisasi. Sistem pengembangan karir memungkinkan organisasi membuat kebijakan seputar kompensasi dan perencanaan suksesi untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan, yang dapat menghasilkan tenaga kerja yang lebih terikat dan produktif (Thite, 2001; Kapel & Shepherd, 2004; Kaye 2005). Lebih jauh, pengembangan karir haruslah sebuah sistem berkelanjutan yang terkait dengan struktur sumber daya manusia (Leibowitz, *et al.*, 1988).

Perusahaan yang menggunakan program pengembangan karir menimbulkan kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan tingkat *turnover* yang rendah (Wagner, 2000).

Ketika karyawan merasa dirinya membantu perusahaan mencapai tujuan, karyawan merasa senang dan berkeinginan untuk tetap bertahan meneruskan kontribusinya (Logan, 2000). Begitu juga pendapat Moses (2000), karyawan merasa senang karena pekerjaannya berguna dan aktivitas kerjanya berarti bagi perusahaan. Karyawan yang termasuk berkinerja baik biasanya tidak akan meninggalkan suatu pekerjaan karena uang. Hal ini sering terjadi dikarenakan pekerjaannya tidak sesuai dengan tujuan dan segala sesuatu yang membuatnya bahagia (Melymuka, 2000). Meskipun gaji dan tunjangan memainkan peranan penting dalam merekrut dan mempertahankan karyawan, karyawan juga mencari kesempatan untuk mempelajari sesuatu yang baru, tantangan akan tanggung jawab baru dan prospek pengembangan diri dan profesional (Wagner, 2000). Menurut Nunn (2000), jika memuaskan, kebutuhan instrinsik membantu membangun rasa percaya, loyalitas dan kepuasan karyawan.

Thomas *et al.*, (2006) mengatakan bahwa memuaskan karyawan juga dapat dilakukan dengan memberikan *job security*. *Job security* disebut sebagai salah satu variabel yang dapat menciptakan kepuasan kerja. *Job security* sering dikonsepsikan sebagai jaminan terhadap kelangsungan suatu pekerjaan yang dimiliki individu (De Witte & Nashwall, 2003).

Dapat dikatakan bahwa karyawan yang merasakan adanya jaminan bagi kelangsungan pekerjaannya, akan merasakan kepuasan kerja yang lebih dibanding karyawan merasakan sebaliknya. Penelitian Ashford, Lee dan Bobko (1989) memperlihatkan bahwa karyawan yang merasakan rendahnya rasa aman terhadap kekaryawanannya di masa datang lebih merasa tidak puas dibanding dengan karyawan yang merasa situasi pekerjaan di masa datang lebih dianggap aman atau terjamin.

Bertitik tolak dari uraian tersebut, maka menarik untuk dilakukan kajian secara ilmiah mengenai pengaruh variabel-variabel kepuasan kerja, pengembangan karir dan *job security* terhadap *well being* pada karyawan PT X. Pilihan fokus kajian ini dilatarbelakangi oleh kondisi faktual bahwa karyawan PT X merasakan adanya kepuasan dan kebahagiaan setelah bekerja beberapa tahun di perusahaan ini. Hasil pra-studi yang penulis lakukan dengan mewawancarai beberapa karyawan PT X dari berbagai bagian menunjukkan bahwa para karyawan tersebut merasa bahagia menjadi bagian dari perusahaan ini. Para karyawan merasakan adanya ikatan yang sangat kuat antara karyawan dengan manajemen.

Sebagai gambaran dari hasil pra-studi tersebut tingkat *turnover* karyawan dalam tiga tahun terakhir di kantor pusat Jakarta dan cabang (Surabaya, Semarang, Denpasar, Makasar dan Padang) dipaparkan dalam tabel 1 berikut :

Tabel 1 Data *Turnover* Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar	Total Karyawan	Turnover Ratio
2010	25	6	381	1.57%
2011	11	5	387	1.29%
2012	7	2	392	0.59%

Dari tabel di atas terlihat bahwa rasio *turn over* karyawan pada periode tahun 2010 - 2012 adalah sebesar 1,57%, 1,29% dan 0,51% atau dapat dikategorikan rendah. Hal tersebut mengindikasikan bahwa karyawan masih ingin bertahan dan terikat dengan organisasi. Bagi penulis keinginan karyawan untuk tetap terikat dengan organisasi, sangatlah mengherankan. Hal tersebut disebabkan karena PT X bergerak di bidang jasa telekomunikasi yang berbasis teknologi informasi. Salah satu ciri dari perusahaan jasa telekomunikasi berbasis teknologi informasi adalah tingginya *turnover* karyawan. Karyawan dengan mudahnya keluar dari suatu perusahaan, karena mendapatkan penawaran yang lebih baik dari perusahaan lain. Sebuah survei yang dilakukan oleh perusahaan informasi kompensasi *PayScale* menunjukkan bahwa di antara perusahaan-perusahaan *Fortune 500*, perusahaan-perusahaan berbasis IT memiliki pekerja yang paling tidak loyal. Padahal, perusahaan-perusahaan ini memberikan kompensasi yang cukup besar bagi karyawannya (ekonomi.kompasiana.com tanggal 10 Oktober 2014). Namun kenyataannya, karyawan PT X merasakan hal yang sebaliknya. Para karyawan merasakan suatu kebahagiaan dapat bekerja di perusahaan ini. Para karyawan merasa mendapatkan perhatian yang memanusiakan dari pihak manajemen. Para karyawan tersebut menyebutkan bahwa manajemen tidak menganggap para karyawan sebagai bawahan atau pekerja semata, tetapi para karyawan diperlakukan sebagai mitra kerja yang sejajar dengan manajemen. Pihak manajemen tidak memberikan perlakuan yang berbeda terhadap karyawannya. Para karyawan merasa dirinya dimanusiakan, sehingga enggan untuk cari yang lain.

Perlakuan yang didapatkan oleh karyawan adalah cermin dari budaya organisasi yang salah satunya adalah kerja tim. Manajemen menganggap bahwa pekerjaan yang didapatkan perusahaan dari para kliennya, hanya dapat diselesaikan dengan cara kerja tim. Karenanya, manajemen

memerlukan individu-individu pekerja yang loyal dan berkomitmen dengan pekerjaannya.

Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turn over*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama dalam organisasi dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Budaya yang kuat akan membentuk kohesivitas, kesetiaan dan komitmen terhadap perusahaan.

Penulis menganggap bahwa para karyawan telah memperoleh apa yang disebut dengan *well being*, yaitu suatu keadaan di mana individu merasakan hal yang positif terhadap aspek penting dalam hidupnya, yang dalam hal ini adalah aspek kehidupan di tempat kerjanya. Keadaan positif yang dialami oleh para karyawan PT X menarik untuk diteliti. Apakah para karyawan PT X secara keseluruhan memang merasakan *well being* di tempat kerjanya? Faktor apa saja yang mempengaruhi tingkat *well being* para karyawan tersebut?

Pertanyaan-pertanyaan signifikan yang muncul tersebut perlu mendapat jawaban yang empirik, sehingga penelitian ini menjadi penting artinya untuk diteliti. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, penulis ingin mencoba mengaitkan beberapa variabel eksogen, yaitu kepuasan kerja, pengembangan karir dan *job security* dengan variabel endogen *well being*.

BAB II

TEORI TENTANG WELL-BEING DAN JOB SECURITY

A. Well-being

1. Pengertian *Well-being*

Well-being merupakan sebuah konsep yang berkaitan dengan perasaan individu mengenai aktivitas-aktivitasnya dalam kehidupan sehari-hari. Konsep ini seringkali dibahas dalam beberapa bidang, seperti kesehatan mental, kualitas hidup, dan gerontologi sosial (dalam Robinson, Shaver, & Wrightsman, 1991). Ada perbedaan istilah maupun pengertian mengenai *Psychological well-being*. Perbedaan istilah ini telah berlangsung sejak sekitar tiga puluh tahun yang lalu. Robinson (1991) beserta rekan-rekannya menyebutkan beberapa istilah yang sering digunakan para ahli yaitu (*subjective/perceived/sense of/psychological well-being*, *subjective welfare*, dan *perceived life quality*).

Selain perbedaan istilah yang digunakan, terdapat beberapa perbedaan pengertian dari para ahli. Secara umum, ada dua konteks atau pengertian tentang *psychological well-being*. Konteks yang pertama disampaikan oleh Bradburn (dalam Ryff, 1989) yang mengartikan *psychological well-being* sebagai kebahagiaan (*happiness*). Bradburn menggunakan kebahagiaan yang dirujuknya dari istilah *eudamonia* (kebahagiaan) Aristoteles. *Eudamonia*, bagi Aristoteles, adalah hal tertinggi yang dapat diraih oleh manusia. Konteks ini memandang *well-being* dari pendekatan *eudaimonic* (*eudaimonic approach*). Menurut pendekatan ini, *psychological well-being* didefinisikan sebagai pencapaian suatu kesenangan (*pleasure*) dan penghindaran terhadap penderitaan (*pain*).

Konteks yang kedua mengartikan *well-being* sebagai kepuasan hidup (*life satisfaction*), makna hidup, dan realisasi diri (*self realization*). Konteks ini menggunakan pendekatan *hedonic (hedonic approach)*. Dalam pendekatan ini, dijelaskan bahwa *psychological well-being* merupakan derajat seberapa jauh seseorang dapat berfungsi secara maksimal (Ryan & Deci, 2001, dalam Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002). Beberapa peneliti lain menyatakan bahwa kepuasan hidup adalah pelengkap dari kebahagiaan hidup (Andrew & McKennell; Andrew & Withey; Bryan & Veroff; Campbell, Converse & Rodgers, 1976, dalam Ryff & Keyes, 1995).

Secara lebih rinci, Diener (dalam Ratzlaff *et al.*, 2000) menyebutkan tiga hal tentang konstruk *subjective well-being*, yaitu bahwa *subjective well-being* berada di dalam pengalaman individual, *subjective well-being* termasuk dalam pengukuran positif dan *subjective well-being* melibatkan penilaian menyeluruh terhadap semua aspek dalam kehidupan seseorang. Kemudian Diener dan Diener (1995, dalam Ratzlaff *et al.*, 2000) mendefinisikan *subjective well-being* sebagai reaksi evaluatif seseorang atas kehidupannya, baik dalam istilah kepuasan hidup (evaluasi kognitif) atau afektif (reaksi emosional).

Sedikit berbeda dengan pandangan di atas, Ryff (1995) mengatakan bahwa *Psychological Well Being* adalah suatu keadaan di mana individu dapat menerima kekuatan dan kelemahan diri apa adanya, memiliki hubungan yang positif dengan orang lain, mampu mengarahkan tingkah lakunya sendiri, mampu mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan, mampu mengatur lingkungan, dan memiliki tujuan dalam hidupnya.

Warr (1999) membagi *well-being* individu menjadi dua konteks, yaitu perasaan individu yang berhubungan dengan pekerjaan (*job specific well-being*) dan perasaan individu yang berhubungan dengan konteks yang lebih luas pada *setting* situasi apapun (*context-free well-being*). Keduanya berada dalam konsep kesehatan mental yang lebih luas. Kahneman

(1999) menjelaskan *well-being* sebagai suatu penilaian yang memunculkan perasaan senang atau tidak senang yang berhubungan dengan keadaan atau peristiwa dalam kehidupan individu.

Diener dan Lucas (1999) menyebutkan istilah *subjective well-being* sebagai suatu evaluasi atau penilaian seseorang atas kehidupannya. Penilaian ini meliputi penilaian kognitif terhadap kepuasan hidup dan penilaian afektif terhadap mood dan emosi. Seorang individu dikatakan mengalami *subjective well-being* yang tinggi apabila individu tersebut mengatakan bahwa kehidupannya memuaskan dan mengalami perasaan yang menyenangkan.

Well-being didefinisikan sebagai suatu perasaan yang menyenangkan yang berhubungan dengan seluruh keadaan atau peristiwa dalam kehidupan karyawan dalam pekerjaan.

2. Aspek-aspek *Well-being*

Jahoda (dalam Ryff, 1989) mengemukakan bahwa individu memiliki enam konsep kesehatan mental yang juga berarti kesejahteraan psikologis individu, yaitu menerima diri, hubungan positif dengan orang lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan dalam hidup dan perkembangan pribadi. Individu yang memiliki sikap positif terhadap dirinya sendiri mampu menerima segala kelebihan serta kekurangannya dengan tenang.

Pandangan di atas didukung oleh Allport (dalam Schultz, 1991) yang menyatakan bahwa sifat dari kepribadian yang sehat meliputi beberapa kualitas utama dari suatu penerimaan diri, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *well-being* mencakup beberapa aspek penerimaan diri, hubungan yang positif dengan orang lain, memiliki tujuan dalam hidupnya, mampu mengarahkan tingkah lakunya sendiri dan mampu mengembangkan potensi diri secara berkelanjutan.

Aspek *well being* menurut Ryff (1989) yaitu aspek penerimaan diri (*self acceptance*), hubungan positif dengan individu lain (*positive relation with others*), otonomi (*autonomy*), penguasaan lingkungan (*environmental mastery*), tujuan hidup (*purpose in life*) dan pengembangan pribadi (*personal growth*), akan dijelaskan sebagai berikut :

a. Penerimaan Diri

Penerimaan diri adalah sikap positif terhadap diri sendiri, baik pada masa kini maupun masa lalu individu yang bersangkutan. Sikap positif yang diartikan sebagai sikap individu yang menerima segala aspek di dalam dirinya. Penerimaan diri merupakan kualitas yang penting bagi kehidupan manusia. Seorang individu yang tidak dewasa kepribadiannya akan bertindak layaknya anak kecil dalam menghadapi situasi yang tidak menyenangkan, dan akan bereaksi seperti mengeluh, menyalahkan orang lain, atau menyesali diri (*self pity*). Sebaliknya, seorang individu yang matang akan berusaha mengolah frustrasi yang dialami dan bukan melimpahkan kesalahan pada orang lain, tetapi justru berusaha untuk merefleksikan diri dan introspeksi diri. Seorang individu yang matang dapat menunggu waktu yang tepat dan atau untuk merencanakan tindakan dalam berhadapan dengan situasi dan rintangan yang ditemui. Jika perlu menyerah kalau situasi sudah tidak lagi memungkinkan.

b. Hubungan Positif dengan Individu Lain

Aspek hubungan positif dengan individu lain berkaitan dengan kemampuan menjalin hubungan antar pribadi yang hangat, memuaskan, saling mempercayai, memperhatikan kesejahteraan orang lain, mempunyai empati yang kuat, afeksi dan juga keintiman serta terdapat hubungan saling memberi dan menerima dalam interaksinya.

c. Otonomi

Aspek otonomi mencakup hal-hal yang berkaitan dengan kemandirian individu dalam menjalani kehidupannya. Aspek yang terdapat di dalamnya adalah kemampuan untuk menentukan nasibnya sendiri, mandiri, mengatur perilakunya sendiri dan mengevaluasi dirinya berdasarkan standar pribadi.

d. Penguasaan Lingkungan

Aspek penguasaan lingkungan meliputi kemampuan individu untuk memilih dan menciptakan lingkungan yang sesuai dengan kondisi dirinya, mengontrol kegiatan-kegiatan yang ada di luar dirinya, mampu memanfaatkan kesempatan yang ada, mampu untuk memilih dan menciptakan keadaan yang sesuai dengan nilai dan kebutuhan pribadinya. Sebaliknya orang yang tidak memiliki penguasaan lingkungan adalah orang-orang yang mengalami kesulitan dalam mengatur urusan sehari-hari, merasa tidak mampu untuk mengubah atau meningkatkan kualitas lingkungannya, serta tidak peka terhadap kesempatan yang ada, dan kurang memiliki kendali terhadap dunia eksternalnya.

e. Tujuan Hidup

Aspek ini meliputi keyakinan-keyakinan yang memberikan perasaan pada individu bahwa terdapat tujuan dan makna di dalam hidupnya, baik masa lalu maupun masa kini yang sedang dijalannya. Hal ini sangat berkaitan dengan adanya keterbukaan individu pada pengalaman (*Openess to experience*), dimana individu bergerak untuk semakin tidak bersikap defensif.

f. Pengembangan Pribadi

Aspek pengembangan pribadi meliputi kemampuan individu untuk mengembangkan potensi dirinya secara berkesinambungan, untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia.

Enam *well-being* dari Ryff (1989) di atas, yaitu penerimaan diri, hubungan positif dengan individu lain, otonomi, penguasaan lingkungan, tujuan hidup dan pengembangan pribadi sebagai dasar bagi pembuatan alat ukur *well-being*.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Well-being*

Banyak literatur membahas beberapa faktor yang mempengaruhi *well-being*. Secara ringkas faktor-faktor tersebut dapat dibagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Dalam sub-bab ini penulis akan menjelaskan tentang kedua faktor tersebut secara bersama, dengan faktor internal akan dijelaskan terlebih dahulu.

Faktor pertama adalah kontrol diri. Peterson (1999) menyebutkan bahwa kontrol diri merupakan faktor yang mempengaruhi *well-being*. Menurutnya, kontrol diri menunjuk pada keyakinan individu bahwa dirinya dapat melakukan sesuatu untuk mencapai sesuatu hasil yang baik dan menghindari hal yang tidak diinginkan. Individu dapat dikatakan memiliki *well-being* apabila mampu atau yakin dapat mencapai apa yang diinginkannya.

Menurut Nolen-Hoeksema dan Rusting (1999) gender adalah variabel penting dalam studi tentang *psychological well-being*. Perbedaan gender secara konsisten ditemukan dalam beberapa penelitian yang berhubungan dengan mood dan perilaku, seperti kesedihan, kecemasan atau ketakutan, gangguan kepribadian antisosial dan gangguan tingkah laku. Hal serupa juga dapat ditemukan dalam penelitian Lucas dan Gohm (2000). Bahkan keduanya juga menemukan adanya hubungan antara perbedaan usia dengan *subjective well-being*.

Diener dan Lucas (1999) mengatakan bahwa kepribadian mempengaruhi tingkat *subjective well-being* individu. Hal tersebut didukung Warr (1999), di mana kepribadian tersebut digambarkan dalam bentuk *negative affectivity* dan *positive affectivity*. Kedua ciri kepribadian tersebut menggambarkan adanya perbedaan individu

dalam perasaan dan emosi, dan keduanya berpengaruh terhadap respon emosional atas suatu keadaan dan peristiwa di dalam lingkungan. Triandis (2000) mengatakan juga bahwa faktor-faktor kepribadian mempunyai keterkaitan dengan *well-being*. Dua faktor dalam *the big five factor*, yaitu *openness to experience* dan *agreeableness* adalah faktor kepribadian tersebut. Staudinger, Fleeson dan Baltes (1997) juga mengatakan demikian, di mana *neuroticism* berkorelasi secara negatif, sedangkan *openness*, *extroversion*, *conscientiousness*, *sense of environmental mastery*, *personal growth*, *purpose in life* dan *self-acceptance* berkorelasi positif terhadap *subjective well-being*.

Faktor lainnya adalah kesehatan (Triandis, 2000). Menurutny, biasanya di negara-negara yang tingkat *well-being*nya rendah akan banyak ditemukan lebih banyak penyakit fisik dan depresi.

Warr (1999) lebih lanjut menyebutkan bahwa kepuasan kerja adalah juga faktor yang mempengaruhi *well-being*. Mengutip penelitian yang dilakukan oleh Piotrkowski (1978), digambarkan adanya korelasi yang positif antara kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja laki-laki dengan keadaan emosional dan interpersonal pekerja tersebut dalam keluarganya.

Setelah beberapa faktor internal dijelaskan di atas, berikut adalah faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi *well being*. Diener dan Suh (2000) mengatakan bahwa *well-being* dalam bentuk penilaian terhadap kualitas kehidupan berbeda antara masyarakat satu dengan masyarakat yang lainnya dikarenakan penilaian atas kualitas kehidupan tersebut sangat bergantung pada nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat tersebut.

Hal serupa juga dikatakan oleh Triandis (2000), bahwa *well-being* dipengaruhi oleh sindrom budaya yang menurutny, dapat dibagi menjadi tiga yaitu *complexity-simplicity*, *tightness-looseness* dan *individualism-collectivism*. Budaya yang sangat ketat (*tight*) berkorelasi dengan

rendahnya *well-being*, demikian juga dengan budaya yang sangat kompleks, tetapi baik budaya kolektif maupun individualis dapat berpengaruh secara positif maupun negatif terhadap *well-being* dengan dimediasi oleh variabel *self-esteem* misalnya.

Sedikit terkait dengan budaya, Triandis (2000) juga mengkaitkan antara kesesuaian individu dengan lingkungan (*person-environment fit*) dengan *subjective well-being*. Dalam hal ini dapat dijelaskan apabila atribut-atribut individu cocok dengan atribut-atribut budaya, sehingga akan muncul kesesuaian antara individu dan lingkungan sosialnya, maka *subjective well-being* akan meningkat.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Diener dan Diener (1995) ditemukan bahwa pendapatan yang tinggi (Diener dan Oishi, 2000), individualisme, hak asasi manusia dan persamaan hak-hak sosial berkorelasi dengan *well-being*.

B. Job Security

1. Pengertian Job Security

Ketidakpastian adalah salah satu kata kunci dalam dunia bisnis dewasa ini. Para pelaku bisnis merasakan adanya hal yang tidak dapat dipastikan dalam lingkungan bisnis. Perubahan yang sangat cepat dalam lingkungan eksternal, baik dalam aspek teknologi, ekonomi, sosial, budaya maupun politik, sangat mempengaruhi adanya perubahan internal dalam perusahaan. Perubahan tersebut secara internal tidak saja berpengaruh kepada para pengusaha atau pemilik modal, tetapi juga bagi para karyawan.

Bagi karyawan jaminan kelangsungan usaha yang dijalankan oleh perusahaan sangat berpengaruh pula terhadap jaminan kelangsungan pekerjaannya. Apabila seorang karyawan merasakan adanya jaminan kelangsungan pekerjaan, maka karyawan tersebut merasakan keamanan atas pekerjaannya.

Probst (2003) menyatakan bahwa masalah yang terus berlanjut dalam kajian tentang *job security* adalah kurangnya bahasan untuk mendefinisikan dan mengukurnya. Banyak kajian gagal untuk menjabarkan kontrak dan penggunaan indikator-indikator untuk mengukur *job security*. Sebaliknya, dalam literatur dan jurnal banyak ditemukan kajian tentang *job insecurity*.

Job insecurity berhubungan dengan bagaimana individu mempersepsikan keberlanjutan pekerjaannya yang sekarang. Individu dikatakan *insecure*, manakala tempat di mana individu sekarang bekerja tidak dapat memberikan jaminan kelangsungan pekerjaan di masa yang akan datang, sehingga dapat diasumsikan bahwa aman atau tidak amannya (*secure/insecure*) suatu pekerjaan ditentukan oleh kemungkinan keberlanjutan suatu pekerjaan di masa yang akan datang. Seorang pekerja merasakan keamanan dalam bekerja apabila pekerja tersebut merasakan adanya keberlanjutan atas pekerjaannya.

Asumsi tersebut sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Kroemer dan Grandjean (2003) yang mengatakan bahwa *job security* adalah intensitas kelanjutan suatu pekerjaan atau sebaliknya ancaman pengangguran. Sementara menurut Arabi, *job security* adalah perasaan memiliki pekerjaan yang layak dan jaminan kelangsungannya di masa depan serta tidak adanya faktor-faktor yang mengancam (Jandaghi, Mokhles & Bahrami, 2011). Lebih lanjut Probst (2003) mendefinisikan *job security* sebagai persepsi tentang kestabilan dan keberlanjutan suatu pekerjaan yang dimiliki individu saat ini. Dalam definisi tersebut digambarkan bahwa persepsi terhadap *job security* dapat dipengaruhi oleh keberlanjutan atau kelangsungan suatu pekerjaan dan kestabilan isi atau muatan pekerjaan tersebut. Jadi, disamping pekerjaan tersebut harus terjamin keberlanjutan atau kelangsungannya, suatu pekerjaan dianggap aman, apabila isi atau muatan atau lingkup pekerjaan tersebut juga stabil.

Senada dengan pendapat di atas, Munandar (2001) mengatakan bahwa individu dikatakan memiliki *job security*, apabila individu itu tidak merasa terancam kehilangan pekerjaannya, dan merasa yakin bahwa pekerjaannya masih dibutuhkan organisasi. Berdasarkan berbagai pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan *job security* adalah persepsi individu terhadap kelangsungan pekerjaan dan kestabilan isi pekerjaan yang dimiliki oleh individu sekarang dan di masa yang akan datang.

2. Aspek-aspek Job Security

Penelitian yang dilakukan oleh Sverke, Hellgren dan Nashwall (2002) menyimpulkan bahwa pada umumnya aspek yang biasa dipakai untuk mengukur *job security* selama ini mencerminkan kekhawatiran akan pekerjaan di masa depan. Probst (2002) misalnya, dari definisi yang dikemukakannya dapat dikemukakan bahwa terdapat dua aspek dalam *job security*, yaitu keberlanjutan pekerjaan dan kestabilan isi atau muatan pekerjaan.

- a. Keberlanjutan pekerjaan adalah keamanan dalam pekerjaan sekarang dan di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan kelangsungan pekerjaannya.
- b. Kestabilan isi atau muatan pekerjaan adalah persepsi pekerja tentang terjaminnya isi atau muatan pekerjaan di masa datang dibandingkan dengan keadaan sekarang.

Oldham et al. (1986) juga mengemukakan adanya dua aspek dalam *job security*, yaitu tingkat keyakinan individu terhadap kontinuitas pekerjaan dan tingkat keyakinan individu terhadap organisasi untuk tetap memberikan posisi dalam organisasi.

1. Tingkat keyakinan individu terhadap kontinuitas pekerjaan menunjukkan seberapa keyakinan pekerja atas keberlanjutan pekerjaannya di masa datang.

2. Tingkat keyakinan individu terhadap organisasi untuk tetap memberikan posisi dalam organisasi menunjukkan seberapa keyakinan pekerja atas posisi yang diduduki sekarang di masa yang akan datang.

Pengukuran *job security* dilakukan dengan mengacu pada aspek *job security* menurut Probst (2003), yaitu keberlanjutan suatu pekerjaan dan kestabilan isi pekerjaan. Penulis memilih aspek dari Probst (2003) ini berdasarkan pemikiran bahwa individu akan merasakan keamanan dalam pekerjaan sekarang dan di masa yang akan datang dengan mempertimbangkan kelangsungan pekerjaannya. Apakah pekerjaan yang diembannya sekarang masih akan terjamin bisa tetap dimiliki oleh individu? Di samping itu, individu juga harus merasa yakin bahwa isi atau muatan pekerjaan yang dikerjakannya sekarang ini masih bisa dijamin tetap ajeg ke depannya. Individu akan merasa terjamin apabila apa yang dikerjakannya sekarang setidaknya sama dengan isi atau muatan pekerjaan di masa depan, tidak menjadi lebih kecil atau menyusut. Apabila individu merasa isi atau muatan pekerjaannya berkurang, maka akan berpengaruh terhadap tingkat penghasilannya. Apabila hal itu terjadi, maka individu akan merasa tidak aman.

BAB III

TEORI TENTANG KEPUASAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR

A. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Dari waktu ke waktu kepuasan kerja memperoleh perhatian serius dari berbagai kalangan karena ketika pekerja tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerja menjadi berkurang, komitmen pada organisasi rendah, suasana sangat negatif, dan serangkaian akibat negatif akan muncul. Pekerja yang tidak puas bisa terlibat dalam kemerosotan psikologi, kemerosotan fisik (tidak masuk tanpa alasan, pulang lebih awal, istirahat yang lama, atau kelambatan kerja), atau bahkan tindakan agresi yang berlebihan dan pembalasan terhadap kesalahan yang terjadi. Di sisi lain, para pekerja yang puas bisa membuat tindakan pelayanan konsumen di luar panggilan tugas, membuat laporan kerja yang baik, dan aktif terjun dalam semua bidang pekerjaannya (Newstrom, 2007). Hal ini menegaskan makna bahwa kepuasan kerja sangat penting bagi kehidupan pegawai dan organisasi, sehingga eksistensinya perlu dipelihara dan bahkan ditingkatkan secara terus menerus.

Meskipun secara konseptual kepuasan kerja lebih mewakili sikap daripada perilaku, para peneliti perilaku organisasi menganggapnya sebagai variabel tergantung yang penting (Robbins dan Judge, 2009), yang setiap waktu perlu dievaluasi keberadaannya.

Kepuasan kerja didefinisikan secara beragam oleh para pakar. Menurut Spector (1997), kepuasan kerja adalah bagaimana orang merasakan tentang pekerjaannya dan berbagai aspek pekerjaannya. Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah

suatu sikap seseorang tentang pekerjaannya. Kepuasan kerja dihasilkan dari persepsi mereka tentang pekerjaan dan tentang suatu tingkatan dimana terdapat kesesuaian antara mereka sebagai individu dengan organisasi. Kedua pendapat ini lebih bersifat netral, dimana kepuasan kerja tidak menunjuk pada penilaian atau sikap yang mengarah kepada sesuatu yang bersifat positif atau negatif.

Berbeda dengan pendapat di atas, pendapat beberapa ahli berikut menunjukkan arah penilaiannya. Nelson dan Quick (2008) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Sementara Robbins dan Judge (2009) berpendapat bahwa kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif tentang suatu pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi atas karakteristik-karakteristik pekerjaan yang ada. Pengertian senada dikemukakan oleh Landy dan Conte (2004), di mana kepuasan kerja adalah sikap positif atau keadaan emosional yang dihasilkan dari penilaian atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Schermerhorn, Hunt dan Osborn (2008) mendefinisikan kepuasan kerja adalah derajat perasaan individu baik positif maupun negatif tentang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah suatu sikap atau respon emosional terhadap pekerjaan seseorang, baik berupa kondisi fisik maupun sosial tempat kerja. Pentingnya kepuasan kerja dapat dipandang dalam konteks dua keputusan yang dibuat seseorang tentang pekerjaan mereka. Pertama adalah keputusan untuk memiliki, yaitu menggabungkan dan mempertahankan diri sebagai anggota suatu organisasi. Kedua adalah keputusan untuk berprestasi, untuk bekerja keras dalam mengejar kinerja setinggi mungkin.

Lebih lanjut Greenberg dan Baron (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap positif atau negatif yang dipegang oleh individu terhadap pekerjaannya. Pendapat

lain yang senada disampaikan oleh Hodson dan Sullivan (2008), bahwa kepuasan kerja adalah ringkasan penilaian yang dibuat seseorang tentang pekerjaannya, baik itu positif maupun negatif. Seseorang dapat mengalami kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan mereka - mereka dapat mengalami suatu pekerjaan yang sangat menarik atau sama sekali tidak bermakna. Tingkatan kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh tugas pekerjaan, karakteristik organisasi tempat bekerja dan perbedaan individual dalam kebutuhan dan nilai-nilai.

Berdasarkan uraian di atas, kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan karyawan yang muncul sebagai akibat dari penilaian terhadap kerjanya atau pengalaman kerjanya.

2. Aspek-aspek Kepuasan Kerja

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson (2008), aspek kepuasan kerja, adalah :

- a. Gaji: jumlah gaji yang diterima dan persepsi tentang keadilan atas gaji tersebut.
- b. Pekerjaan itu sendiri: suatu tingkatan dimana suatu pekerjaan dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar dan menerima tanggung jawab.
- c. Kesempatan promosi: ketersediaan kesempatan untuk kemajuan.
- d. Penyeliaan: kompetensi teknis dan ketrampilan interpersonal dari atasan langsung.
- e. Rekan sekerja: suatu tingkatan dimana rekan sekerja itu bersahabat, kompeten dan mendukung.
- f. Kondisi kerja: suatu tingkatan dimana lingkungan kerja fisik terasa nyaman dan mendukung produktifitas.
- g. Keamanan kerja : suatu keyakinan tentang keamanan dan keberlanjutan posisi seseorang dalam organisasi.

Spector (1997) mengidentifikasi sembilan unsur kepuasan kerja yang dijadikan aspek yang diukur dalam skala kepuasan kerja *The Job Satisfaction Survey* yang meliputi upah, promosi, pengawasan tunjangan luar, imbalan satuan, kondisi kerja, mitra kerja, sifat kerja, dan komunikasi. Masing-masing unsur tersebut dideskripsikan pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 2 Unsur-unsur dalam Penelitian Kepuasan Kerja

Unsur	Deskripsi
Upah	Kepuasan dengan upah dan kenaikan upah
Promosi	Kepuasan dengan peluang promosi
Pengawasan	Kepuasan dengan pengawasan ketat seseorang
Tunjangan luar	Kepuasan dengan tunjangan tambahan
Imbalan satuan	Kepuasan dengan imbalan (tidak selalu uang) yang diberikan bagi pekerjaan yang baik.
Kondisi kerja	Kepuasan dengan aturan dan prosedur
Mitra kerja	Kepuasan dengan mitra kerja
Sifat Kerja	Kepuasan dengan tipe pekerjaan yang dilakukan
Komunikasi	Kepuasan dengan komunikasi dalam organisasi

Nelson dan Quick (2008) juga menyatakan adanya lima aspek kerja khusus yang berhubungan dengan penilaian kepuasan kerja, yaitu: upah, pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, pengawasan dan mitra kerja. Demikian pula Luthans (2008) juga mengemukakan aspek-aspek kepuasan kerja yang nyaris sama, yakni:

- a. Kerja itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan memberi individu tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan peluang menerima tanggung jawab.
- b. Upah, yakni jumlah ganti rugi keuangan yang diterima dan sampai di mana ini dianggap sepadan dibandingkan upah orang lain dalam organisasi.
- c. Peluang promosi, yaitu peluang bagi kemajuan dalam organisasi.
- d. Pengawasan, yaitu kemampuan pengawas memberikan bantuan teknik dan dukungan tingkah laku.
- e. Mitra kerja, yakni sejauh mana sesama pekerja secara teknik memadai dan secara sosial saling membantu.

Dengan pendapat yang sebagian berbeda, Hodgetts (dalam McKenna, 2006) mengidentifikasi enam aspek yang dapat dipertimbangkan dalam usaha menentukan penilaian terhadap kepuasan kerja, yaitu:

- a. Upah dan tunjangan. Arti penting dari imbalan yang sepadan merupakan faktor yang dipertimbangkan di sini. Orang hanya bisa menambahkan kebijakan promosi dan tindakan yang menyangkut pembayaran yang layak;
- b. Promosi. Tingkat kepuasan akan tergantung pada diterimanya sistem yang berlaku, apakah sistem ini berdasarkan jasa atau senioritas, atau apapun perpaduan dari keduanya;
- c. Pekerjaan, yang mencakup:
 - 1) berbagai keahlian, yaitu sejauh mana pekerjaan memungkinkan pekerja menggunakan sejumlah keahlian dan kemampuan berbeda dalam melaksanakan kewajibannya.
 - 2) kepentingan dan tantangan yang berasal dari pekerjaan.
 - 3) tidak adanya kekaburan peran, betapa jelas individu memahami pekerjaan.
- d. Kepemimpinan. Ada dukungan kepemimpinan partisipatif atau berpusat pada orang sebagai determinan kepuasan kerja;

- e. Kelompok kerja. Rekan-rekan pendukung dan kerja dalam kelompok yang baik bermanfaat dengan tidak memungkinkan kekecewaan kerja muncul; dan
- f. Kondisi kerja. Bila kondisi kerja baik, nyaman dan aman, tampaknya memadai untuk kepuasan kerja yang sesuai, meskipun tidak selalu memiliki kepuasan kerja tinggi. Situasi yang berkaitan dengan kepuasan kerja akan lebih suram jika kondisi kerja buruk .

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Gibson *et al.*, (2009) menyebutkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada tingkat perolehan intrinsik dan ekstrinsik dan pada pandangan pekerja terhadap perolehan tersebut. Tingkat perolehan mempunyai nilai yang berbeda-beda. Bagi individu tertentu, suatu pekerjaan yang penuh tanggung jawab dan yang menantang mungkin menghasilkan perolehan yang netral atau bahkan negatif. Sedangkan bagi sebagian individu lainnya, perolehan kerja semacam itu mungkin mempunyai nilai yang positif. Setiap orang mempunyai nilai (valensi) yang berbeda-beda, yang dikaitkan dengan perolehan pekerjaan. Perbedaan tersebut akan menimbulkan perbedaan tingkat kepuasan kerja dalam diri karyawan bagi tugas pekerjaan yang intinya sama.

Beberapa variasi mengenai teori ini dikemukakan oleh beberapa ahli. Porter (dalam Wexley & Yukl, 1992) mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada” Selanjutnya McCormick dan Ilgen (dalam Sjabadhyni & Wutun, 2001) mengemukakan bahwa konsep kepuasan kerja yang diterima secara luas mengasumsikan bahwa derajat perasaan yang dialami seseorang merupakan hasil perbandingan antara standar individu dan persepsi individu terhadap tingkat standar yang diterima. Konsep di atas mengarahkan kepada suatu simpulan bahwa seseorang akan merasa puas apabila menerima sesuatu sesuai dengan apa yang disumbangkan atau diberikan.

Teori model aspek kepuasan (*satisfaction facet model*) yang dikemukakan ini berkaitan erat dengan teori keadilan (*equity theory*) yang dikemukakan oleh Adam. Model aspek kepuasan dikemukakan oleh Lawler yang mengemukakan bahwa seseorang akan puas dengan aspek tertentu dari pekerjaan (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah aspek yang karyawan alami itu adalah seharusnya diperoleh karena telah melaksanakan pekerjaannya sama dengan jumlah yang benar-benar karyawan peroleh .

Salancik dan Pfeffer (dalam Sjabadhyni & Wutun, 2001) menambahkan bahwa jika pekerja menerima jumlah yang lebih besar daripada yang pantas diperoleh, maka pekerja tersebut pantas merasa bersalah. Sebaliknya, jika individu tersebut menerima kurang dari yang pantas diperoleh, maka individu tersebut akan merasa tidak puas. Jumlah yang dianggap pantas diperoleh seorang pekerja tergantung pada masukan kerja dari tenaga kerja tersebut, ciri pekerja yang dijalankan, dan masukan-keluaran dari pekerja yang menjadi pembanding individu tersebut.

Herzberg (1973) menganggap bahwa ada faktor-faktor di dalam pekerjaan yang membuat karyawan merasa tidak puas dan ada faktor-faktor yang membuat pekerja merasa puas (*dissatisfier-satisfier*). Menurut Herzberg, faktor-faktor itu dikelompokkan dan dinamakan "*disatisfiers*" atau "*hygiene factor*" dan ada yang lain dinamakan "*satisfiers*" atau "*motivators*". *Hygiene factors* disini meliputi hal-hal seperti gaji atau upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status akan menimbulkan ketidakpuasan dalam diri pekerja jika hal ini tidak memadai. Namun jika faktor ini terpenuhi tidak belum menimbulkan rasa kepuasan individu.

Karyawan akan merasa puas apabila terdapat jumlah yang memadai untuk faktor-faktor pekerjaan yang dinamakan "*satisfiers*". Faktor ini adalah karakteristik pekerjaan yang relevan dengan kebutuhan-kebutuhan urutan lebih tinggi seseorang serta perkembangan

psikologisnya yang mencakup pekerjaan yang menarik yang penuh tantangan, kesempatan untuk berprestasi, penghargaan dan promosi. Jumlah faktor “*satisfiers*” yang tidak tercukupi akan merintangai para pekerja mendapatkan kepuasan positif yang menyertai perkembangan psikologisnya.

Slocum dan Hellriegel (2007) menyebutkan sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

- a. Tantangan. Pekerjaan menantang secara mental yang dicapai individu sangat memuaskan.
- b. Tuntutan fisik. Kerja melelahkan akan memuaskan
- c. Kepentingan pribadi. Pekerjaan yang menarik secara pribadi akan memuaskan
- d. Struktur imbalan. Imbalan yang sama dan memberikan hasil akurat bagi pekerjaan berarti memuaskan
- e. Kondisi kerja fisik. Kepuasan tergantung pada perbandingan kondisi kerja dan kebutuhan fisik
- f. Pencapaian tujuan. Kondisi kerja yang mendorong tercapainya tujuan akan memuaskan
- g. Diri. Kebanggaan diri tinggi akan merangsang bagi kepuasan kerja
- h. Orang lain dalam organisasi. Individu akan puas dengan pengawas, rekan kerja atau bawahan yang membantu mencapai imbalan. Individu jug akan lebih puas dengan rekan yang melihat sesuatu yang sama seperti yang dilakukan.
- i. Organisasi dan manajemen. Individu akan puas dengan organisasi yang memiliki kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk membantunya mencapai imbalan. Individu akan kecewa dengan peran yang bertentangan dan/atau peran ambisius yang diterapkan oleh organisasi
- j. Tunjangan luar. Keuntungan tidak memiliki pengaruh kuat pada kepuasan kerja bagi kebanyakan pekerja.

Meskipun ada perbedaan variabel yang diketahui memiliki dampak besar, kecil atau sedang pada kepuasan kerja, namun ada kemungkinan untuk membagi faktor-faktor ini dalam tiga kelompok berbeda:

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

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

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

f. Faktor Lingkungan Kerja (Fisik)

Berdasarkan berbagai hasil penelitian yang telah dilakukan, segala faktor yang ada dalam kondisi pekerjaan ternyata dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja para karyawan, baik secara individu maupun kelompok. Robbins dan Judge (2009) mengatakan bahwa kepuasan sangat dipengaruhi oleh keadaan atau kondisi pekerjaan atau kondisi perusahaan. Namun pada prinsipnya nilai dari kondisi perusahaan memberikan keharmonisan kerja bagi seorang pekerja ataupun mampu mengurangi ketegangan, namun bagi pekerjaan yang lain belum tentu demikian. Walaupun demikian secara umum dapat digambarkan kondisi perusahaan yang memberikan kepuasan di antaranya adalah peralatan dan lingkungan atau iklim organisasi yang mampu menjaga keamanan dan keselamatan seperti kelengkapan dan kenyamanan pemakaian alat kerja, keadaan ruangan dan lingkungan yang memberikan kenyamanan (*comfortability*) seperti suara, panas, sirkulasi udara, penyalinan, getaran dan lain-lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pada karyawan (Silalahi, 1993). Di samping itu faktor-faktor hubungan interpersonal, suasana kerja, masalah pembinaan karier, tingkah laku, pengawasan dan gaji, kepemimpinan transformasional atau sistem manajemen serta budaya perusahaan juga mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

g. Faktor Psikologi

Adalah merupakan semua faktor psikologi yang ada dalam diri individu yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja. Landy mengemukakan teori kepuasan yaitu teori *opponent-process*. Menurut Landy (1978), bahwa kepuasan seorang pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor keseimbangan emosi. Perasaan puas atau tidak puas adalah merupakan sesuatu kondisi yang memicu mekanisme psikologi maupun keadaan pusat syaraf. Di mana kepuasan kerja akan menimbulkan

kebahagiaan yang mengakibatkan adanya keseimbangan emosional dan ketegangan pada susunan pusat syaraf. Sebaliknya, apabila terjadi ketidakpuasan maka individu akan mengalami ketidakseimbangan emosional dan terganggunya susunan syaraf pusat. Porter (Gibson *et al*, 2009) mengatakan bahwa secara psikologi ada tiga nilai yang mendasari kepuasan kerja yaitu kepuasan berdasarkan kepentingan, harapan dan kenyataan. Berdasarkan ketiga komponen ini kepuasan kerja dapat diukur. Seperti dikatakan bahwa faktor kepentingan adalah merupakan faktor utama dalam masalah kepuasan kerja, karena karyawan bekerja adalah untuk mendapatkan apa yang diinginkan. Rambo (1982) mengatakan bahwa kepuasan kerja sangat individualistik, karena kepuasan kerja sangat ditentukan oleh komponen “kebutuhan” (*needs*) dan nilai (*value*) dari pekerja itu sendiri. Sedangkan kebutuhan ataupun nilai dari tiap individu sangatlah tergantung dari tuntutan pribadi dan pengalaman seseorang.

Demikian juga faktor harapan ternyata merupakan komponen yang utama dalam bekerja. Karena, seseorang yang bekerja pada dasarnya mempunyai harapan akan memperoleh sesuatu dari apa yang dia telah kerjakan, sehingga apabila dia tidak memperoleh seperti apa yang ia harapkan maka kemungkinan dia akan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja. Pendapat ini diperkuat Lowler (dalam Dunnette, 1976) bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor *expectancy* atau harapan. Dimana kepuasan kerja adalah kesenjangan antara harapan dengan apa yang diperoleh. Jadi semakin jauh jarak antara harapan dengan kenyataan yang dihadapi maka semakin tidak puas seorang pekerja. Heider (1988) mengatakan bahwa *performance* seorang pekerja sangat dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan kerja. Salah satu komponen dari

kepuasan kerja adalah sejauh mana harapan itu dapat terwujud.

Postrel (dalam Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008) menambahkan bahwa terkait dengan harapan, faktor lain yang dianggap terkait dengan kepuasan kerja adalah *job security*. Menurutnya, *job security* adalah keyakinan posisi karyawan berada dalam keadaan relatif aman dan berlanjut, sehingga dianggap sebagai pengharapan yang masuk akal.

B. Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Setiap karyawan selalu ingin pekerjaannya berkembang, baik dari aspek pendapatan yang meningkat, pengetahuan, ketrampilan dan wawasan yang bertambah, juga karirnya. Berkembangnya karir seorang karyawan tidak semata-mata menjadi tanggung jawab karyawan itu sendiri, tetapi juga menjadi perhatian organisasi atau perusahaan tempat karyawan itu bekerja.

Dalam pandangan Byars dan Rue (2008), pengembangan karir adalah upaya formal yang dilakukan secara terus menerus oleh organisasi yang fokus pada pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia organisasi guna memenuhi kebutuhan pekerja dan organisasi. Sedangkan bagi Dessler (2009), pengembangan karir merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu sepanjang hidupnya yang memberikan kontribusi terhadap eksplorasi, pemantapan, kesuksesan, dan terpenuhinya karir seseorang. Sementara itu Mondy (2010) mendefinisikan pengembangan karir sebagai upaya-upaya sistematis dan formal yang dilaksanakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman kerja yang sesuai dan tersedia di dalam organisasi. Melalui perencanaan dan pengembangan karir yang selaras dan konsisten dengan strategi organisasi, maka dapat dijamin tersedianya tenaga kerja yang memenuhi syarat kompetensi, tepat jumlah dan tepat waktu untuk

dimanfaatkan guna membantu tercapainya tujuan organisasi.

Hall dan Goodale (1986) memberikan definisi pengembangan karir yang cukup luas, yakni sebagai pengembangan dan pemanfaatan yang sesuai dengan bakat manusia dalam pekerjaan yang telah ditetapkan. Sedangkan Sondang Siagian (2002) mengatakan pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan pribadi untuk mewujudkan rencana karir seseorang.

Menurut Fubrin (dalam Anwar Prabu Mangkunegara, 2000), pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimal. Marihot Hariandja (2007), menyebutkan bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan Panggabean (2004) mengatakan pengembangan karir adalah sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pelatihan, perencanaan dan perolehan kerja serta pengalaman kerja.

Pengembangan karir menurut Stone (dalam Gouzal, 1996) merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Pengembangan karir juga merupakan pengembangan diri untuk mencapai rencana karir (Sahlan Asnawi, 1999).

Hani Handoko (2000) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang mengarah pada pencapaian prestasi yang tinggi. Tujuan pengembangan karir secara umum

adalah membantu karyawan memusatkan perhatian pada masa depannya dalam perusahaan dan membantu karyawan mengikuti jalur karir yang melibatkan proses belajar terus menerus.

Dari sudut pandang organisasi, menurut Winterscheid (dalam Byars & Rue, 2008) pengembangan karir memiliki tiga tujuan utama. Pertama, untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam jangka pendek dan jangka panjang. Kedua, untuk memberikan informasi yang lebih baik bagi organisasi dan individu tentang jalur karir yang potensial di dalam organisasi, dan ketiga untuk sedapat mungkin memanfaatkan program sumber daya manusia yang telah ada melalui pengintegrasian aktivitas-aktivitas memilih, menugaskan, mengembangkan dan mengelola karir individu dengan perencanaan organisasi.

Mondy (2010) mengidentifikasi beberapa tujuan pengembangan karir yang di antaranya adalah:

- a. Untuk meningkatkan kepuasan kebutuhan pengembangan spesifik pekerja. Individu yang melihat kebutuhan pengembangan dirinya akan terpenuhi cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan organisasinya.
- b. Untuk meningkatkan kinerja. Pekerjaan itu sendiri paling berpengaruh terhadap pengembangan karir. Setiap pekerjaan dapat menyediakan tantangan dan pengalaman yang berbeda-beda.
- c. Untuk meningkatkan loyalitas dan motivasi pekerja. Individu yang percaya bahwa perusahaannya memperhatikan perencanaan karir akan lebih suka untuk bertahan di dalam organisasi.
- d. Untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan jalur karir yang pasti dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka hal ini akan teridentifikasi sebuah kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Uraian di atas memperlihatkan bahwa pengembangan karir memiliki tujuan sangat luas, yang menjangkau kebutuhan dan kepentingan organisasi maupun pekerja.

Otte dan Hutcheson (dalam Dessler, 2009) mengemukakan beberapa manfaat dari pengembangan karir, yaitu:

- a. Meningkatnya kemampuan pekerja. Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun keterampilan pekerja yang dapat disumbangkan kepada organisasi atau perusahaan
- b. Meningkatnya suplai pekerja yang berkemampuan. Jumlah pekerja yang memiliki kemampuan lebih tinggi dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam *job* atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplai pekerja yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, pengembangan karir adalah persepsi karyawan terhadap upaya formal yang dilakukan organisasi secara terus menerus dalam rangka pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia organisasi dalam memenuhi kebutuhan organisasi dan pekerja.

2. Aspek-aspek Pengembangan Karir

Ada beberapa aspek penting yang umumnya menjadi pertimbangan dalam program pengembangan karir pekerja. Menurut T. Hani Handoko (2000), ada tujuh aspek pengembangan karir, yakni:

- a. Hasil kerja. Dalam perusahaan pekerja yang mencapai hasil kerja rata-rata apalagi di bawah rata-rata tidak akan mendapat perhatian khusus.

- b. Dikenal. Kinerja yang menonjol perlu didukung oleh pengenalan yang baik, yakni memahami lingkungan kerjanya serta diketahui baik oleh atasan. Manajer lain yang berperan dalam menentukan promosi dan pengembangan juga perlu mengenalnya.
- c. Loyal. Selain kinerja yang baik dan dikenal, loyalitas juga merupakan faktor penting. Pengembangan karir (promosi) umumnya diberikan kepada pekerja yang loyal.
- d. Bawahan. Bawahan mempunyai peranan penting terhadap kesuksesan atasan. Karena itu, manajer harus pintar memanfaatkan bawahannya, terutama bawahan yang mempunyai ketrampilan tertentu (*the key subordinates*).
- e. Mentor dan sponsor. Mentor (orang yang dapat memberikan advis secara informal) dan sponsor (orang yang dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan karir) perlu dicari dan dimanfaatkan.
- f. Kesempatan berkembang. Selain hal-hal di atas, pekerja juga harus pintar memanfaatkan waktu yang ada untuk mengembangkan diri, seperti mengikuti pendidikan, *self nomination*, seperti mengajukan pindah ke unit kerja lain, juga perlu dipertimbangkan. Perkumpulan diluar organisasi juga perlu dimanfaatkan.
- g. Mengundurkan diri. Demi karir, banyak pekerja mengundurkan diri setelah diterima diperusahaan lain dimana mereka dapat mengembangkan karirnya dengan lebih baik.

Menurut Mejia, Balkin dan Cardy (2008), aspek-aspek pengembangan karir yaitu:

- a. Penilaian. Aspek penilaian ini mencakup kegiatan membantu pekerja memilih jalur karir yang realistik untuk dicapai dan sesuai dengan temperamen dan kepribadian pekerja. Tahap penilaian termasuk menentukan apakah hambatan-hambatan yang harus diatasi sukses dilakukan.

- b. Pengarahan. Pengarahan mencakup penentuan langkah-langkah yang harus pekerja ambil untuk meraih karirnya. Ada berbagai macam pendekatan yang digunakan perusahaan untuk membantu pekerja, seperti perkiraan promosi, perencanaan suksesi, konseling karir individu, sistem posting pekerjaan, dan pusat sumber daya karir.
- c. Pemberdayaan. Aspek pengembangan, berisi tindakan-tindakan yang didesain untuk membantu jalur karir yang dikehendaki. Beberapa program yang umum dilakukan adalah: mentoring, pelatihan, rotasi pekerjaan, dan program bantuan pengajaran.

Studi yang dilakukan Davis dan Werther (1996) terhadap sekelompok pegawai mengungkapkan lima aspek yang terkait dengan pengembangan karir, yaitu:

- a. Keadilan dalam karir, para pegawai menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karir;
- b. Perhatian terhadap penyeliaan, para pegawai menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja;
- c. Kesadaran tentang kesempatan berkarir, para pegawai menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir;
- d. Pemenuhan terhadap minat, para pegawai memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor, oleh karena itu mereka membutuhkan sejumlah informasi yang dapat mendorong minat mereka;
- e. Kepuasan dalam berkarir, para pegawai tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki kepuasan berbeda. Program karir yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan persepsi keinginan para pegawai. harapan pegawai terhadap program karir yang

dikembangkan oleh departemen SDM yang disesuaikan dengan ragam faktor usia, jenis kelamin, kedudukan, pendidikan, dan faktor-faktor lainnya.

BAB IV

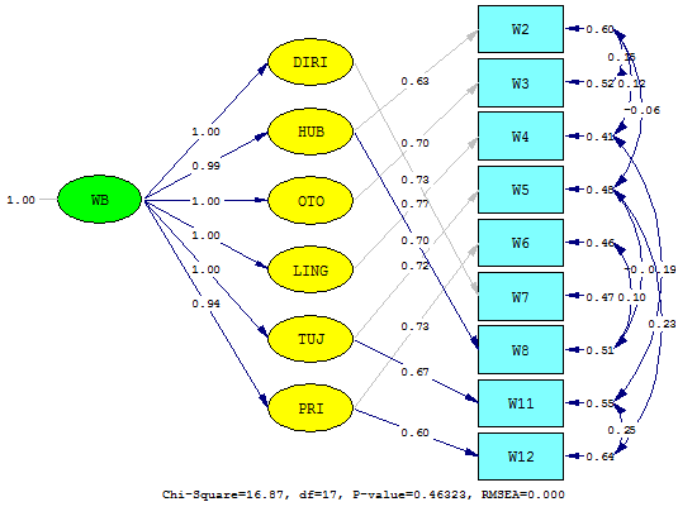
ANALISA TENTANG WELL-BEING, KEPUASAN KERJA, PENGEMBANGAN KARIR DAN JOB SECURITY

A. Uji Pengujian 2nd Order Confirmatory Factor Analysis

Pada subbab ini dilakukan pengujian *confirmatory factor analysis* (CFA) yang bertujuan untuk melihat validitas aspek atau faktor dari masing-masing variabel. Dengan kata lain pengujian ini digunakan untuk melakukan pengukuran model (*model measurement*) sehingga dapat menggambarkan sebaik apa aspek-aspek dapat digunakan sebagai pengukuran variabel laten. Konsep utama yang digunakan dalam hal ini adalah pengukuran *validitas* dan *reliabilitas* (Ghozali & Fuad, 2005:113). Pengujian CFA dilakukan pada setiap *variable* dan dilakukan secara bertahap. Faktor *loading* yang rendah yakni di bawah 0.4 dikeluarkan dari model untuk kemudian dianalisis ulang. Berikut ini hasil rekapitulasi terakhir pengujian 2nd Order *Confirmatory Factor Analysis* dari seluruh variabel:

1. Uji confirmatory factor analysis variabel Well-being.

Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa baik indikator-indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran variabel laten. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program LISREL. Berdasarkan beberapa tahapan seleksi dengan memilih factor loading tertinggi diperoleh hasil pada gambar 1 berikut :



Gambar 1. *Standardized Solutions Well-Being*

Tabel 12. *Rekapitulasi Loading Factor Well-Being*

No.	FL	Err	CR	VE
2	0.63	0.60	0.90	0.50
3	0.70	0.52		
4	0.73	0.41		
5	0.77	0.48		
6	0.70	0.46		
7	0.72	0.47		
8	0.73	0.51		
11	0.67	0.55		
12	0.60	0.64		

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* semuanya berada di atas 0.5, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki *loading factor* yang baik. Sedangkan hasil *Construct Reliability* (CR) diperoleh hasil 0.90 dan *Varian Extracted* (VE) sebesar 0.50. *Composite Reliability* atau *Construct Reliability* yang diperoleh dari hasil analisis tergolong baik yakni di atas 0.7. Demikian pula hasil

Variance Extracted sebesar 0.5. Sementara itu, berdasarkan *goodness of fit* diketahui hasil sebagai berikut :

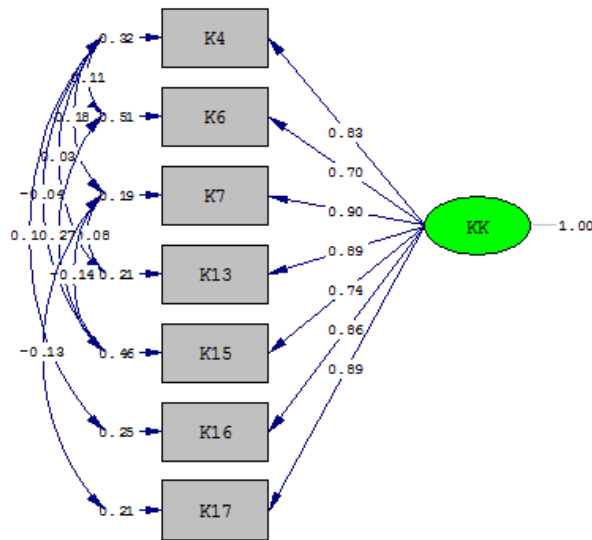
Tabel 13 Tabel Indeks *Fit Well-Being*

Indeks <i>Fit</i>	Nilai (N)	Kriteria <i>Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.00	$N < 0.08$	<i>Fit</i>
GFI	0.98	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
CFI	1.00	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NFI	0.99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NNFI	1.00	$N > 0.9$	<i>Fit</i>

Berdasarkan ke-lima indeks, baik RMSEA, GFI, CFI, NFI, maupun NNFI dapat disimpulkan bahwa model, dalam hal ini model pengukuran cocok atau *fit* dengan data.

2. Uji confirmatory factor analysis variabel Kepuasan kerja

Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa baik indikator-indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran *variabel laten*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program LISREL. Melalui tahapan seleksi dengan memilih *factor loading* yang tinggi diperoleh hasil sebagai berikut :



Chi-Square=14.09, df=5, P-value=0.01502, RMSEA=0.092

Gambar 2 Standardized Solutions Kepuasan Kerja

Tabel. 14 Tabel Loading Factor Kepuasan Kerja

No.	FL	Err	CR	VE
4	0.83	0.32	0.94	0.69
6	0.70	0.51		
7	0.90	0.19		
13	0.89	0.21		
15	0.74	0.46		
16	0.86	0.25		
17	0.89	0.21		

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* semuanya berada di atas 0.5, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki *loading factor* yang baik. Sedangkan hasil *Construct Reliability* (CR) diperoleh hasil 0.94 dan *Varian Extracted* (VE) sebesar 0.69. *Composite Reliability* atau *Construct Reliability* yang diperoleh dari hasil

analisis tergolong baik yakni di atas 0.7. Selain itu, hasil *Variance Extracted* yang diperoleh juga tergolong baik yakni sebesar 0.61. Sementara itu, berdasarkan *goodness of fit* diketahui hasil sebagai berikut :

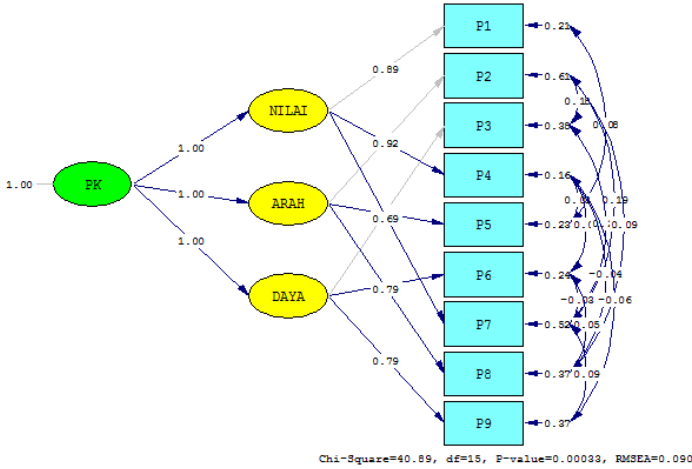
Tabel. 15 Tabel Indeks *fit* Kepuasan Kerja

Indeks <i>Fit</i>	Nilai (N)	Kriteria <i>Fit</i>	Keterangan
RMSEA	0.09	$N < 0.08$	<i>Non-Fit</i>
GFI	0.98	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
CFI	1.00	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NFI	0.99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NNFI	0.98	$N > 0.9$	<i>Fit</i>

Berdasarkan ke-lima indeks yakni : RMSEA, GFI, CFI, NFI, maupun NNFI yang *non fit* hanya RMSEA, empat indeks *fit*, sehingga dapat disimpulkan bahwa model *fit*. Dengan demikian model pengukuran masih cocok atau *fit* dengan data.

3. Uji *confirmatory factor analysis* variabel Pengembangan Karir

Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa baik indikator-indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran *variabel laten*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program LISREL yang hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 3 Standardized Solutions Pengembangan Karir

Tabel. 16 Tabel Loading Factor Pengembangan Karir

No.	FL	Err	CR	VE
1	0.89	0.21	0.94	0.66
2	0.62	0.61		
3	0.79	0.38		
4	0.92	0.16		
5	0.88	0.23		
6	0.87	0.24		
7	0.69	0.52		
8	0.79	0.37		
9	0.79	0.37		

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* semuanya berada di atas 0.5, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki *loading factor* yang baik. Sedangkan hasil *Construct Reliability* (CR) diperoleh hasil 0.94 dan *Varian Extracted* (VE) sebesar 0.66. *Composite Reliability* atau *Construct Reliability* yang diperoleh dari hasil analisis tergolong baik yakni di atas 0.7. Sedangkan hasil

Variance Extracted yang diperoleh cukup baik yakni diatas 0.5. Sementara itu, berdasarkan *goodness of fit* diketahui hasil sebagai berikut :

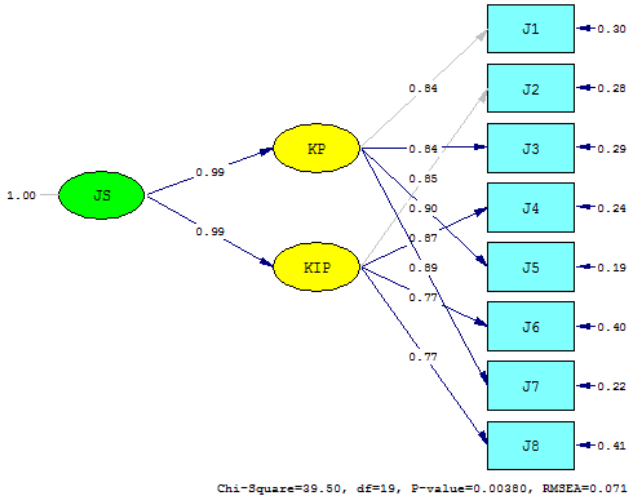
Tabel 17 tabel *Indeks Fit Pengembangan Karir*

Indeks Fit	Nilai (N)	Kriteria Fit	Keterangan
RMSEA	0,09	$N < 0.08$	<i>Non-Fit</i>
GFI	0,96	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
CFI	0,99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NFI	0,99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NNFI	0.98	$N > 0.9$	<i>Fit</i>

Berdasarkan ke-lima indeks yakni : RMSEA, GFI, CFI, NFI, maupun NNFI yang *non fit* hanya RMSEA, empat indeks *fit*, sehingga dapat disimpulkan bahwa model *fit*, Dengan demikian model pengukuran masih cocok atau *fit* dengan data.

4. Uji confirmatory factor analysis variabel job security

Pengujian ini bertujuan untuk melihat seberapa baik indikator-indikator dapat digunakan sebagai instrumen pengukuran *variabel laten*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan program LISREL yang hasilnya dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 4 *Standardized Solutions Job Security*

Tabel 18. tabel *Loading Factor Job Security*

No.	FL	Err	CR	VE
1	0.84	0.30	0.95	0.71
2	0.85	0.28		
3	0.84	0.29		
4	0.87	0.24		
5	0.90	0.19		
6	0.77	0.40		
7	0.89	0.22		
8	0.77	0.41		

Dari hasil pengujian di atas terlihat bahwa nilai *loading factor* semuanya berada di atas 0.5, hal ini menunjukkan bahwa alat ukur memiliki *loading factor* yang baik. Sedangkan hasil *Construct Reliability* (CR) diperoleh hasil 0.95 dan *Varian Extracted* (VE) sebesar 0.71. *Composite Reliability* atau *Construct Reliability* yang diperoleh dari hasil analisis tergolong baik yakni di atas 0.7. Sedangkan hasil

Variance Extracted yang diperoleh cukup baik yakni diatas 0.5. Sementara itu, berdasarkan *goodness of fit* diketahui hasil sebagai berikut :

Tabel 19. tabel *Indeks Fit Job Security*

Indeks Fit	Nilai (N)	Kriteria Fit	Keterangan
RMSEA	0,071	$N < 0.08$	<i>Fit</i>
GFI	0,96	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
CFI	0,99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NFI	0.99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NNFI	0,99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>

Berdasarkan ke-lima indeks, baik RMSEA, GFI, CFI, NFI, maupun NNFI dapat disimpulkan bahwa model, dalam hal ini model pengukuran cocok atau fit dengan data.

B. Hasil Pengujian

Berikut dipaparkan hasil perhitungan statistik untuk keperluan pengujian statistik. Hipotesis yang diuji dalam kajian ini terkait dengan pengaruh pengembangan karir dan *job security* terhadap *well-being*, dengan mediator kepuasan kerja.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan *SEM* yang pengolahannya dilakukan dengan menggunakan program *LISREL*. Hasil pengolahan data dengan *LISREL* disajikan pada model koefisien jalur sebagi berikut:

Tabel 20. Tabel Koefisien Jalur

	WB	KK	PK	JS
WB	1			
KK	0.40	1		
PK	0.46	0.60	1	
JS	0.46	0.61	0.84	1

Berdasarkan *output* tersebut di atas diketahui bahwa :

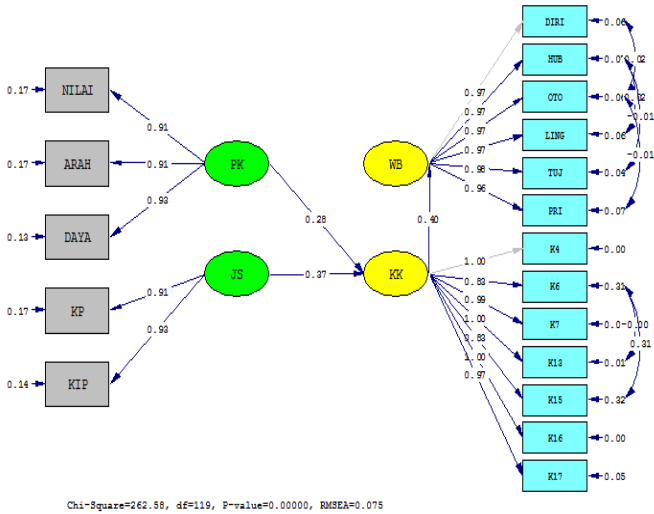
Hipotesis 1:

Pengujian hipotesis pertama atau hipotesis mayor dalam kajian ini adalah membuktikan pengaruh pengembangan karir dan *job security* terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Berdasarkan analisis data diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 21. Indeks Fit

Indeks Fit	Nilai (N)	Kriteria Fit	Keterangan
RMSEA	0,075	$N < 0.08$	<i>Fit</i>
IFI	0,99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
CFI	0,99	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NFI	0.98	$N > 0.9$	<i>Fit</i>
NNFI	0,98	$N > 0.9$	<i>Fit</i>

Berdasarkan ke-lima indeks, baik RMSEA, IFI, CFI, NFI, maupun NNFI dapat disimpulkan bahwa model cocok atau *fit* dengan data. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dan *job security* berpengaruh terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja.

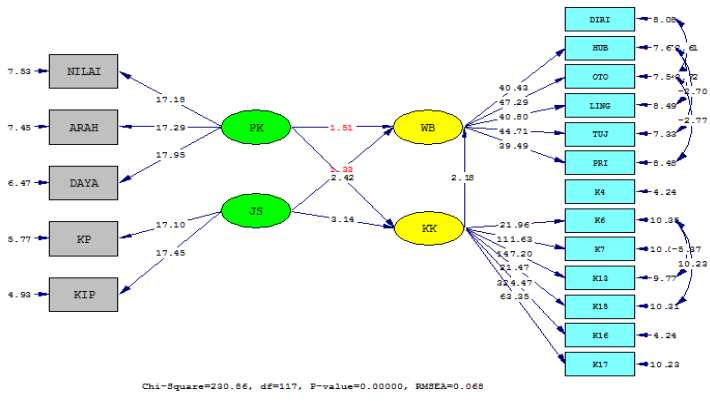


Gambar 5. Standardized Solutions Hybrid Model

Hipotesis 2:

Pengujian pada hipotesis kedua bertujuan menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *well-being*. Dari hasil analisis data diperoleh hasil ($\gamma = 0.40$ dengan $t > 1.96$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap *well-being*.

Untuk menguji hipotesis ke-3 dan ke-4, yakni pengembangan karir dan *job security* berpengaruh secara langsung terhadap *well-being* atau melalui kepuasan kerja diperlukan jalur bantu selain jalur hipotetik pada hipotesis pertama. Jalur bantu tersebut adalah jalur langsung pengembangan karir ke *well-being* dan jalur langsung *job security* ke *well-being*. Diperoleh hasil sebagai berikut:



Hipotesis 3:

Pengujian pada hipotesis ketiga bertujuan menguji pengaruh pengembangan karir terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Dari hasil analisis diperoleh *t indirect effect* > 1.96 sementara *t direct effect* < 1.96. Dengan demikian jalur *indirect* signifikan pada taraf sig. 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja.

Hipotesis 4:

Pengujian pada hipotesis keempat bertujuan menguji pengaruh *job security* terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Dari hasil analisis diperoleh *t indirect effect* > 1.96 sementara *t direct effect* < 1.96. Dengan demikian jalur *indirect* signifikan pada taraf sig. 5%, sehingga dapat disimpulkan bahwa *job security* berpengaruh terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan karir dan *job security* berpengaruh tidak langsung terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai peranan sentral terhadap *well being*. Peningkatan atau penurunan *well being* individu tidak dapat diprediksikan secara langsung oleh pengembangan karir dan *job security*.

Pengembangan karir dan *job security* tidak berdampak langsung terhadap *well being*, karena *well being* adalah konsep yang bersifat lebih luas, yang oleh beberapa ahli (Ryff & Bradburn) dikonotasikan sebagai kebahagiaan atau kepuasan hidup. Sementara konsep tentang pengembangan karir dan *job security* lebih bersifat sempit yang hanya terkait dengan dunia kerja.

Hasil kajian ini juga sejalan dengan pendapat Slocum dan Hellriegel (2007) yang menyebutkan bahwa faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah faktor organisasi dan manajemen. Salah satu kebijakan organisasi dan manajemen yang dipilih untuk dikaji adalah pengembangan karir. Karir merupakan impian setiap individu yang bekerja. Tanpa karir yang baik, pekerja akan sukar menggapai cita-citanya dan hidup layak. Dengan kondisi seperti itu, setiap pekerja berusaha bekerja dengan baik agar karirnya tumbuh dengan cepat. Sejalan dengan itu, maka pemegang otoritas organisasi berusaha menempatkan karir sebagai sesuatu yang penting dan strategis seraya melakukan pengembangan karir untuk para karyawannya. Dalam konteks ini, pengembangan karir dimaksudkan adalah persepsi karyawan terhadap upaya formal yang dilakukan organisasi secara terus menerus dalam rangka pengembangan dan pengayaan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi (Byars & Rue, 2008).

Kondisi ini pada gilirannya dapat membuat karyawan merasa puas dalam bekerja (kepuasan kerja), yang menurut Nelson dan Quick (2008), merupakan kondisi emosi positif

atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Pengembangan karir yang baik akan memungkinkan karyawan memperoleh promosi dengan cepat, menikmati pekerjaannya dengan senang, dan merasa tertantang, sehingga karyawan merasa puas dengan kondisi tersebut. Ketika pengembangan karir berlangsung dengan wajar dan baik, sehingga karyawan mempunyai peluang besar untuk dipromosikan, maka hal itu dapat mendatangkan kepuasan kerja. Pada gilirannya, hal tersebut akan membantu individu mencapai *well being*.

Menurut Munandar (2001) individu dikatakan memiliki *job security*, apabila individu itu tidak merasa terancam kehilangan pekerjaannya, dan merasa yakin bahwa pekerjaannya masih dibutuhkan organisasi. Munandar menambahkan bahwa ancaman terhadap *job security* merupakan stressor yang potensial dalam organisasi. Artinya, kehadiran *job security* pada karyawan penting artinya bagi kehidupan organisasi, agar karyawan dapat berkinerja dengan sebaik-baiknya.

Heider (1988) mengatakan bahwa *performance* pekerja sangat dipengaruhi oleh motivasi dan kepuasan kerja. Beberapa hasil studi juga menyimpulkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kepuasan kerjanya (Gibson *et. al*, 2009; Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008). Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan tinggi pula kinerjanya. Semakin puas karyawan semakin tinggi produktivitasnya.

Penelitian Van Dick, Ullrich dan Tissington (2004) menyimpulkan bahwa individu yang mengalami ancaman terhadap *job security*-nya, cenderung mengalami ketidakstabilan emosional. Menurut Landy (1978), bahwa kepuasan pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor keseimbangan emosi. Perasaan puas atau tidak puas adalah merupakan sesuatu kondisi yang memicu mekanisme psikologi maupun keadaan pusat syaraf, di mana kepuasan kerja akan menimbulkan kebahagiaan yang mengakibatkan adanya

keseimbangan emosional dan ketegangan pada susunan pusat syaraf. Sebaliknya, apabila terjadi ketidakpuasan maka individu akan mengalami ketidak seimbangan emosional dan terganggunya susunan syaraf pusat.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapatlah disimpulkan bahwa adanya persepsi yang positif terhadap pengembangan karir dan perasaan *job security* individu dapat membuat kehadiran kepuasan kerja sangat berarti sebagai salah satu sumber untuk pencapaian *well being* individu. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi, penting artinya bagi individu untuk mendapatkan *well being*. Namun di lain sisi, organisasi tidak akan mampu memberikan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawannya apabila organisasi tidak mampu menjamin adanya kebijakan pengembangan karir yang baik dan *job security* yang tinggi pada karyawannya.

Hasil kajian ini sejalan dengan definisi *well-being* di tempat kerja dari Diener, Sandvik dan Pavol (1991), bahwa pekerja mempunyai *well-being* dalam pekerjaan apabila pekerja tersebut puas dengan pekerjaannya dan sering mengalami emosi yang positif dan jarang mengalami emosi negatif. Individu dengan kesadaran terhadap pekerjaannya yang positif akan mempermudah individu mencapai *well being* di tempat kerja.

Pendapat di atas juga didukung oleh hasil penelitian Judge *et al.* (2001) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor bagi munculnya *well-being*. Hal tersebut diperkuat oleh pendapat Bakker dan Oerlemans (2010) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk *subjective well-being* di tempat kerja yang paling sering dijadikan sebagai bahan kajian.

Dari hasil kajian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Artinya, tinggi atau rendahnya persepsi individu terhadap pengembangan karir secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan *well being* dengan melalui kepuasan kerja.

Hasil kajian ini juga menunjukkan bahwa tinggi atau rendahnya persepsi karyawan terhadap pengembangan karir tidak serta merta dapat membantu karyawan mendapatkan *well beingnya*, akan tetapi harus melalui variabel lain yaitu kepuasan kerja. Peningkatan persepsi terhadap pengembangan karir berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh sejumlah penelitian seperti penelitian yang dilakukan oleh Chen, Chang dan Yeh (2004) pada karyawan bagian *research and development* sebuah perusahaan swasta di Taiwan yang menunjukkan bahwa kesenjangan antara kebutuhan karir karyawan dengan program pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja. Semakin lebar kesenjangan tersebut semakin rendah tingkat kepuasan kerjanya. Atau juga Adekola (2011) yang dalam penelitiannya terhadap 505 karyawan bank menemukan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara perencanaan karir, manajemen karir dan pengembangan karir dengan kepuasan kerja dan komitmen terhadap karir.

Dapat dikatakan bahwa peningkatan kepuasan kerja karyawan pada gilirannya akan berpotensi untuk membantu karyawan mendapatkan *well beingnya*.

Berikutnya, menunjukkan bahwa *job security* berpengaruh terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Tinggi rendahnya *job security* tidak secara otomatis berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan *well being*. Melalui kepuasan kerja pengaruh *job security* terhadap *well being* baru dapat terlihat.

Hasil kajian ini menunjukkan bahwa peningkatan *job security* cenderung tidak diikuti oleh peningkatan *well being*. Memiliki *job security* berarti individu merasa bahwa individu mendapatkan jaminan atas kelangsungan pekerjaan dan kestabilan isi pekerjaan yang dimiliki oleh individu sekarang dan di masa yang akan datang. Didapatkannya jaminan tersebut akan membuat individu puas terhadap pekerjaannya dan pada gilirannya akan meningkatkan *well beingnya*.

Beberapa kajian juga menunjukkan bahwa individu yang memiliki *job security* yang tinggi, cenderung merasa puas terhadap pekerjaannya, sehingga dimungkinkan untuk mendapatkan *well being*. Penelitian yang dilakukan oleh Jandaghi, Mokhles dan Bahrami (2011) membuktikan bahwa *job security* mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan pada pegawai tetap dan pegawai kontrak di beberapa bank menunjukkan hal tersebut. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian lainnya yang dilakukan oleh Blanchflower dan Oswald (1999).

Penelitian Booth (2008) pada petugas satuan keamanan menunjukkan bahwa *job security* mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Pegawai yang mendapatkan jaminan untuk tetap dipertahankan oleh perusahaan (*retention*) mempunyai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Sverke dan Hellgren (2002), ketiadaan *job security* ditemukan secara konsisten berkaitan dengan menurunnya tingkat sikap kerja seperti kepuasan kerja. Ashford, Lee dan Bobko (1989) memperlihatkan bahwa karyawan yang merasakan rendahnya kurang merasa aman terhadap kekaryawanannya di masa datang merasa lebih tidak puas dibanding dengan karyawan yang merasa situasi pekerjaan di masa datang lebih aman.

BAB V

PENUTUP

Kajian ini menguji pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap *well-being*, menguji pengaruh tidak langsung pengembangan karir dan *job security* terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Hasil uji model hipotetik yang dilakukan dengan SEM, memberikan dukungan secara signifikan terhadap seluruh hipotesis yang telah dinyatakan sebelumnya oleh penulis. Model hipotetik merupakan model yang dapat diperkirakan sebagai model yang paling sesuai dengan data di lapangan dan signifikan. Berdasarkan hasil-hasil pengujian hipotetik tersebut, maka penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil kajian ini membuktikan bahwa pengembangan karir dan *job security* berpengaruh terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Persepsi individu terhadap pengembangan karir tidak serta merta membuat individu mencapai *well being*. Individu harus mendapatkan kepuasan dalam pekerjaan untuk dapat membawa individu mencapai *well being*. Hal tersebut juga berlaku bagi *job security*. Rasa aman yang dimiliki individu dalam pekerjaannya tidak dapat secara langsung membantu individu mencapai *well being*, tetapi *well being* baru dapat dicapai melalui kepuasan kerjanya. Persepsi terhadap pengembangan karir dan *job security* yang tinggi cenderung tidak berpengaruh bagi peningkatan *well being* individu. Akan tetapi dengan munculnya kepuasan kerja yang tinggi, dapat membuat pengembangan karir dan *job security* yang tinggi memiliki makna yang bagi peningkatan *well being* individu. Kepuasan terhadap pekerjaanlah yang dapat mendorong pengembangan karir dan *job security* untuk membantu individu mendapatkan *well being*.
2. Hasil kajian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap *well-being*. Pencapaian

kepuasan kerja yang tinggi mendorong individu untuk mencapai *well being*-nya dengan lebih mudah. Tingginya tingkat kepuasan individu secara otomatis akan meningkatkan *well being* individu.

3. Pengujian terhadap hipotesis 3, menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Tingginya persepsi individu terhadap pengembangan karir secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan *well being*, atau sebaliknya rendahnya persepsi individu terhadap pengembangan karir juga secara tidak langsung terhadap penurunan *well being* individu, tetapi harus melalui kepuasan kerja.
4. Pengujian terhadap hipotesis 4, menunjukkan bahwa *job security* berpengaruh terhadap *well-being* melalui kepuasan kerja. Tinggi rendahnya *job security* tidak secara otomatis berpengaruh terhadap peningkatan atau penurunan *well being*. Melalui kepuasan kerja pengaruh *job security* terhadap *well being* baru dapat terlihat.
5. Berdasarkan analisis tambahan terlihat bahwa *Well-being* tertinggi pada level Manajer, menyusul berturut-turut Supervisor dan staf. Pada variabel kepuasan kerja skor tertinggi pada responden dengan level jabatan manajer, menyusul berturut-turut supervisor dan staf. Pada variabel pengembangan karir skor tertinggi pada responden dengan level jabatan supervisor, menyusul berturut-turut manager dan staf. Sedangkan variabel *job security* skor tertinggi pada responden dengan level jabatan manajer, menyusul berturut-turut supervisor dan staf.

DAFTAR PUSTAKA

- Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction : A case study of nigerian bank employees, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol. 1, No.2
- Ashford, S. J., Lee, C. dan Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803-829.
- Asnawi, S. (1999). *Aplikasi psikologi dalam manajemen sumber daya manusia Perusahaan*, Jakarta: Pusgrafin
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2010). Subjective well-being in organizations. In K. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford : Oxford University Press.
- Blanchflower, D. G. & Oswald, A. J. (2004). Well-being Over Time in Britain and the USA, *Journal of Public Economics*, 88, 1359-1386.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths - organisational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58 - 73.
- Bockerman, P., Ilmakunnas, P. & Johansson, E. (2010). Job security and employee wellbeing: Evidence from matched survey and register data, *Discussion Paper*, Labor Institute for Economic Research
- Booth, L. M. (2008). Examining security officer retention and job satisfaction at guardian armored division Comstock Park Michigan, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Northcentral University, Arizona.
- Byars, L. L. & Rue, L. W. (2008). *Human resource management*, New York: McGraw-Hill Company
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208

- Chay, H.L., & Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981 - 1000
- Chen, T. Y., Chang, P. L. & Yeh, C. W. (2004). A study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel, *Career Development International*, Vol. 9, 4, 424 - 437
- Cortina, J.M., Chen, G. dan Dunlap, W.P. (2002). Testing Interavtion Effects in LISREL : Examination and Illustration of available procedures. *Organizational Research Methods*.
- Dail L. Fields (2002). Taking the Measure of Work: A Guide to validated Scales for *Organizational Research and Diagnosis*. Sage Publications. Inc
- Davy, J. A., Kinicki, A. J., & Scheck, C. L. (1997). A test of job security's direct and mediated effects on withdrawal cognitions. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 323-349
- De Witte, H. & Nashwall, K. (2003). "Objective" vs "subjective" job insecurity : Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economics and Industrial Democracy*, 24, 149-188
- Dessler, G. (2009). *Fundamental of human resource management: Content, competencies, and applications*, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Diener, E., Sandvik, E., & Pavot, W. (1991). Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Eds.), *Subjective Well-being: An Interdisciplinary Perspective*. New York: Pergamon.
- Diener, E., Diener, M. & Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well being of nations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 69 : 851-864

- Diener, E & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being, in Daniel Kahneman, Ed Diener & Norbert Schwarz (Eds), *Well-being : The Foundations of Hedonic Psychology*. New York : Russel Sage Foundation.
- Diener, E & Suh, E. M. (1999). National differences in subjective well-being, in Daniel Kahneman, Ed Diener & Norbert Schwarz (Eds), *Well-being : The Foundations of Hedonic Psychology*. New York : Russel Sage Foundation.
- Diener, E & Suh, E. M. (2000). Measuring subjective well-being to compare the quality of life of cultures, in Ed Diener & Eunkook M. Suh (Eds), *Culture and Subjective Well-being*. Massachusetts : The MIT Press.
- Diener, E & Oishi, S. (2000). Money and happiness : Income and subjective well-being across nations, in Ed Diener & Eunkook M. Suh (Eds), *Culture and Subjective Well-being*. Massachusetts : The MIT Press.
- Dunnette, M. D. (1976). *Handbook of industrial and prganizational psychology*, Chicago : Rand McNally
- Ekonomi.Kompasiana.com tanggal 10 Oktober 2014 . diunduh tgl 12 Oktober 2014
- Feather, N.T., & Rauter, K.A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94
- Ghozali, Imam (2008). *Structural equation modeling: teori, konsep, dan aplikasi dengan program LISREL 8,80*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R., (2009). *Organizations: behavior, structure, processes*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Gouzal, S (1996). *Manajemen sumber daya manusia*, Jakarta : PT Gunung Agung
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work*. New Jersey: Prentice Hall

- Greenhalgh, L., and Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 3, 438-448.
- Greenhaus, J.G., Callanan, G.A., & Godshalk, V.M. (2000). *Career management*. (3rd ed.). New York: The Dryden Press
- Gregson, T. (1987). Factor analysis of multiple-choice format for job satisfaction. *Psychological Reports*, 61(5), 747 - 750.
- Hall, D. T. & Goodale, J. G. (1986). *Human resource management: Strategy, design and implementation*, USA: Scott Foresman and Company
- Hall, D. T., & Associates, (1986). *Career development in organizations*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Handoko, T.H., (2000). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*, Yogyakarta : BPFE
- Heaney, C. A., Israel, B. A., & House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38, 1431-1437
- Herr, E. L. (2001). Career development and its practice: A historical perspective. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 196 - 211.
- Herr, E. L., & Shahnasarian, M. (2001). Selected milestones in the evolution of career development practices in the twentieth century. *The Career Development Quarterly*, 49(3), 225 - 232.
- Herzberg, F. (1973). *Work and the nature of man*. New York: New American Library
- Hodson, R. & Sullivan, T. A. (2008). *The social organization of work*. Belmont: Thomson Wadsworth
- Ivancevic, J., Konopaske, M. R. & Matteson, M. T. (2008). *Organizational behavior and management*, New York: McGraw-Hill Company
- Jandaghi, G, Mokhles, A. & Bahrami, H. (2011). The impact of job security on employees' commitment and job satisfaction in Qom municipalities, *African Journal of Business Management* Vol.5 (16), pp. 6853-6858

- Jepsen, D.A., & Sheu, H.B. (2003). General job satisfaction from a developmental perspective: exploring choice - job matches at two career stages. *Career Development Quarterly*, 52(2), 162 - 179.
- Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1990). Job satisfaction as a reflection of disposition: A multiple source casual analysis. *CAHRS Working Paper #90-22*
- Judge, T. A. & Hulin, C. L. (1991). Job satisfaction and subjective well-being as determinants of job adaptation. *CAHRS Working Paper #91-30*
- Judge, T.A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78, 939-948.
- Judge, T. A., Thorensen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407
- Kapel, C., & Shepherd, C. (2004). Career ladders create common language for defining jobs. *Canadian HR Reporter*, 14(12), 15-16.
- Kaye, B. (2005). Build a culture of development. *Leadership Excellence*, 22(3), 18.
- Kim, S., (2002). Organizational support of career development and job satisfaction a case study of the nevada operations office of the department of energy, *Review of Public Personnel Administration*, Winter, vol. 22 no. 4, 276-294
- Kroemer, K. H. E. & Grangjean, E. (2003). *Fitting the task to the human : A Textbook of occupational ergonomics*. London : Taylor & Francis Ltd
- Landy, F. J. & Conte, J. M. (2004). *Work in the 21th century: An introduction to industrial & organizational psychology*. New York: McGraw Hill
- Lee, S.H. (2000). A managerial perspective of the objectives of HRM practices in Nigeria: an exploratory study. *Nigeria Management Review*, 22(1), 65 - 82

- Leibowitz, Z.B., Farren, C., & Kaye, B.L. (1986). *Designing career development systems*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behaviour: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 52-65
- Logan, J. K. (2000). Retention tangibles and intangibles: More meaning in work is essential, but good chair massages won't hurt. *Training & Development, 54* (4), 48-50.
- Lucas, R. E. & Gohm, C. L. (2000). Age and sex differences in subjective well-being Across Cultures, in Ed Diener & Eunkook M. Suh (Eds), *Culture and Subjective Well-being*. Massachusetts : The MIT Press.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior*. New York: McGraw Hill
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 219-238
- Malthis, R. L. & Jackson, J. H. (2004). *Human resources management*, Ohio: South-Western
- Mangkunegara, A.P. AA, 2000. *Manajemen sumber daya manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Marihot, H. (2007). *Manajemen sumber daya manusia pengadaan, pengembangan, pengkompensasian dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta : Penerbit Grasindo
- Martin, A.F., Romero, F.P., Valle, C.R., & Dolan, S.L. (2001). Corporate business strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to contingency model? *Career Development International, 6*(3), 149 - 155.
- McDaniels, C., & Gysbers, N.C. (1992). *Counselling for career development*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- McKenna, E. (2006). *Business and psychology: Organizational behavior*, New York: Psychology Press
- Melymuka, K. (2000). Keeping your star performers. *Computerworld, 34* (14), 44.

- Mejia Gomez, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (2008). *Management: people, performance, change*, New York: McGraw-Hill
- Mondy, R. W. (2010). *Human resource management*, New Jersey: Prentice Hall
- Moses, B. (2000). Give people belief in the future: In these cynical times, HR must assure employees that faith and work can coexist. *Workforce*, 79 (6), 134-139.
- Mullins, L. (2005). *Management and organisational behaviour*, New Jersey : Pearson Education Ltd
- Munandar, A.S. (2001). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia
- Nolen-Hoeksema, S. & Rusting, C. L. (1999). Gender differences in well-being, in Daniel Kahneman, Ed Diener & Norbert Schwarz (Eds), *Well-being : The Foundations of Hedonic Psychology*. New York : Russel Sage Foundation.
- Nelson, D. L. & Quick, J. C. (2008). *Understanding organizational behavior*. Canada: Thomson South-Western
- Newstrom, J. W. (2007). *Organization behavior: Human behavior at work*, Boston: McGraw Hill
- Nunn, J. (2000). Career planning key to employee retention. *Journal of Property Management*, 65 (5), 20-21.
- Nystedt, L., Sjöberg, A., & Hägglund, G. (1999). Discriminant validation or measures of organizational commitment, job involvement, and job satisfaction among Swedish army officers. *Scandinavian Journal of Psychology*, 40, 49-55
- Oldham, G. R., Kulik, C. T., Stepina, L. P. & Ambrose, M. L. (1986). Relations between situational factors and the comparative referents used by employees. *Academy of Management Journal*, 29, 599-608.
- Page, K. (2005). Subjective wellbeing in the workplace. *Thesis*. Deakin University
- Panggabean, M.S. (2004), *Manajemen sumber daya manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia
- Peterson, C. (1999). Personal control and well-being, in Daniel Kahneman, Ed Diener & Norbert Schwarz (Eds), *Well-being :*

- The Foundations of Hedonic Psychology*. New York : Russel Sage Foundation.
- Prilleltensky, I. & Stead, G. B. (2012). Critical psychology and career development : Unpacking the adjust-challenge dilemma, *Journal of Career Development*, 39(4), 321-340
- Probst, T. M. (2003). Development and validation of the job security index and the job security satisfaction scale : A classical test theory and IRT approach, *Journal of Occupational Organizational Psychology*, 76, 451-467
- Ratzlaff, C. et. al. (2000). Individual psychological culture and subjective well-being, in Ed Diener & Eunkook M. Suh (Eds), *Culture and Subjective Well-being*. Massachusetts : The MIT Press.
- Rice, R.W., Near, J.P., & Hunt, R.G. (1980). The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). *Measures of personality and social psychological attitudes*. San Diego, CA: Academic Press.
- Rode, J.C. (2004). Job satisfaction and life satisfaction: A longitudinal test of an integrated model. *Human Relations*, 57(9), 1205-1230.
- Rosenblatt, Z., & Ruvio, A. (1996). A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 587-605
- Rosenwald, M. (2000). Working class: More companies are creating corporate universities to help employees sharpen skills and learn new ones. *Boston Globe*, H1.
- Ryff, C. D & Keyes, C. L. M. (1995). The Structure of *psychological well being* revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727

- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Exploration on the meaning of Psychological well being. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 57. No. 6, pp. 1069-1081
- Salkever, D. (2000). Activity status, life satisfaction, and perceived productivity for young adults with developmental disabilities. *Journal of Rehabilitation*, 66(3), 4-13
- Schermerhorn, J. R. Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (2008). *Organizational behavior*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Siagian, S. P. (2002). *Kiat meningkatkan produktivitas kerja*, Jakarta : Rineka Cipta
- Silalahi, B. (2003) *Manajemen integratif: bacaan untuk manajer utama*. Jakarta: STIM
- Sjabadhyani, B., Graitto & Wutun R.R. (2001). *Pengembangan kualitas sdm dari perspektif psikologi*. Depok : Bagian Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi UI
- Slocum, J. W. and Hellriegel, D. (2007). *Fundamentals of organizational behavior*. Thomson/ South-Western
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction*, California: SAGE Publishing
- Staudinger, U. M., Fleeson, W., & Baltes, P. B. (1997). Predictors of subjective physical health and global well-being: Similarities and differences between the United States and Germany. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 305-319.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). The Nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium, *Applied Psychology: An International Review*, 51 (1), 23-42
- Sverke, M., Hellgren, J. & Naswall, K (2006). Job insecurity: A literature review, *Report, 1*
- Thite, M. (2001). Help us but help yourself: the paradox of contemporary career management. *Career Development International*, 6(6), 312 - 317.
- Thomas, S., Tram, S., & O'Hara L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68: 461-473

- Triandis, H. C. (2000). Cultural syndrome and subjective well-being, in Ed Diener & Eunkook M. Suh (Eds), *Culture and Subjective Well-being*. Massachusetts : The MIT Press.
- Turner, N., Barling, J. & Zacharatos, A. (2005) Positive psychology at work, in C. R. Snyder & Shane J. Lopez (Eds), *Handbook of Positive Psychology*, New York : Oxford University Press, Inc
- Warr, P. (1999). Well-being and the workplace, in Daniel Kahneman, Ed Diener & Norbert Schwarz (Eds), *Well-being : The Foundations of Hedonic Psychology*. New York : Russel Sage Foundation.
- Wagner, S. (2000). Retention: finders, keepers. *Training & Development*, 54 (8), 64.
- Wexley, K. & Yukl, G. (1992). Perilaku organisasi dan psikologi personalia (terjemahan), Jakarta : Rineka Cipta
- Werther, W.B. & Davis, K. (1996), *Human resources and personel management*, McGraw Hill Inc, New York
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organisations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418 - 428.
- Wright, T.A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.