

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal dan diberikan perhatian yang khusus terhadap semangat kerja karyawan. Nitisemito (2010) menjelaskan bahwa, bila karyawan merasa puas, maka karyawan akan lebih produktif dalam bekerja

Kepuasan kerja karyawan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan berbeda-beda. Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaannya seperti, sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam melakukan pekerjaan. Hasibuan (2012) menyatakan, kepuasan kerja merupakan akibat yang diterima oleh seorang pekerja sesuai dengan keahlian dan jerih payahnya. Peneliti lain yakni Namawi (2011) juga mengkaji bahwa, kepuasan kerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan produktivitas kerja karena dengan hasil kerja yang optimal akan sesuai dengan standar kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Cardoso (2011) juga meneliti, Kepuasan

kerja sebagai bentuk motivasi dapat dilihat antara lain dari tingkat kehadiran seorang karyawan dan tanggung jawab terhadap waktu kerja yang ditetapkan. Manullang (2010) menjabarkan lebih detail lagi bahwa, kepuasan kerja diukur dengan indikator-indikator seperti, kerja secara mental menantang, ganjaran yang diterima pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian pribadi pada pekerjaan.

Cara untuk mendorong kepuasan kerja karyawan salah satunya juga dengan menerapkan promosi jabatan. Diperkuat oleh pendapat Gardjito (2014) yang mengatakan, promosi jabatan sebagai bentuk penghargaan atas pengorbanan tenaga dan apresiasi perusahaan karena karyawan telah menunjukkan hasil kerja yang baik, hal ini dikarenakan adanya motif dalam diri untuk mendapatkan pengakuan yakni jabatan yang lebih tinggi. Pemberian promosi yang sesuai dengan keahlian dan dedikasi dalam bekerja, merupakan cara yang dilakukan pimpinan perusahaan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar merasa puas bekerja dalam perusahaan. Setiap karyawan memiliki keinginan untuk selalu menjadi lebih baik, menduduki jabatan lebih tinggi, memperoleh upah atau gaji yang lebih tinggi dan memperoleh status yang lebih tinggi. Dengan adanya promosi jabatan karyawan, maka karyawan akan memperoleh peningkatan upah atau gaji dan status yang lebih tinggi. Promosi jabatan merupakan proses kegiatan yang pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan yang lebih tinggi serta diikuti dengan tugas, dan tanggung jawab dengan wewenang yang lebih tinggi. Dari beberapa paparan diatas promosi jabatan menurut Hasibuan (2012) dapat diukur dengan menggunakan indikator yakni, kejujuran

karyawan, disiplin kerja karyawan, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan dalam komunikasi.

Disamping pemberian promosi jabatan yang adil kepada karyawan, kompensasi yang diberikan juga menjadi hal yang penting, karena dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Indra, 2014). Bila karyawan puas dalam melaksanakan tugas sehari-hari maka tujuan perusahaan akan dapat tercapai. Alangkah baiknya kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan atau kondisi perusahaan itu sendiri, sehingga tidak mempengaruhi efisiensi operasional perusahaan. Heidjrahman (2011) menyatakan bahwa, kompensasi merupakan seluruh balas jasa baik berupa uang, barang maupun kenikmatan yang biasanya diterima oleh karyawan atas kinerjanya kepada perusahaan. Dengan demikian bila ditinjau dari sisi karyawan itu sendiri kompensasi merupakan hak yang timbul karena karyawan telah memenuhi kewajibannya. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan terdiri dari gaji, tunjangan jabatan, tunjangan transport dan tunjangan makanan. Kewajaran kompensasi dapat dinilai dan diukur dengan pemenuhan kebutuhan hidup minimum setiap karyawan melalui pekerjaan dari mana mereka memperoleh penghasilan. Dengan demikian ganjaran yang pantas, dalam hal ini yang dimaksud adalah para karyawan menginginkan kompensasi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan harapan. Merujuk penelitian Handoko (2010) kompensasi dapat diukur dengan indikator gaji/upah yang diberikan, insentif, tunjangan asuransi, fasilitas kantor (Handoko, 2010).

Merujuk ada beberapa tinjauan para ahli diatas, maka sudah sepantasnya perusahaan melihat pentingnya perusahaan memikirkan promosi jabatan dan kompensasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Salah satu perusahaan yang sudah menerapkan kompensasi untuk karyawannya adalah LPD Sibanggede dedalam bentuk gaji, tunjangan, tunjangan transport dan tunjangan makan dalam satu tahun. Selanjutnya, untuk prosedur promosi jabatan yang diterapkan oleh LPD Sibanggede, dengan cara apabila salah satu karyawan akan mengundurkan diri, lalu akan digantikan dengan oleh karyawan yang baru untuk mengisi jabatan yang ditinggalkan. Untuk memperjelas tentang kompesasi yang diberikan dapat dilihat pada tabel 1.1 sebagai berikut :

Tabel 1.1

Data Kompensasi Karyawan LPD Sibanggede

Bulan 2019	Jumlah Karyawan	Gaji	Tunjangan Jabatan	Tunjangan Transprort	Tunjangan Makan	Jumlah Kompensasi
Januari	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Februari	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Maret	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
April	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Mei	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Juni	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Juli	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Agustus	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
September	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Oktober	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
November	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Desember	30	75.000.000	12.250.000	2.500.000	13.000.000	102.750.000
Jumlah	30	900.000.000	147.000.000	30.000.000	390.000.000	3.082.500.000

Sumber: LPD Sibanggede

Untuk lebih rinci melihat kompensasi yang diberikan oleh LPD Sibanggede, tentang kompensasi karyawan yang diberikan selama setahun. Berdasarkan Tabel 1.1 maka, dapat dilihat bahwa jumlah kompensasi tahun 2019 yang dikeluarkan oleh LPD Sibanggede adalah sebesar Rp. 3.082.500.000 untuk 30 karyawan. Adapun rincian setiap bulan yaitu sebesar Rp. 75.000.000 untuk gaji karyawan, Rp 12.250.000 untuk tunjangan jabatan, Rp. 2.500.000 untuk tunjangan transport, dan Rp 13.000.000 untuk tunjangan makan, sehingga bila dijumlahkan kompensasi perbulan yang dikeluarkan oleh LPD Sibang Gede setiap bulan sebesar Rp. 102.750.000. Mengacu pada data tersebut, perusahaan sudah memenuhi haknya untuk memberikan kompensasi kepada karyawan. Namun dengan jumlah kompensasi yang dikeluarkan apakah sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawab karyawan sesuai dengan beban kerja karyawan dan data tersebut tidak menunjukkan adanya kenaikan kompensasi selama tiga tahun terakhir. Seperti yang dikatakan oleh salah satu peneliti Indra (2014) menyatakan bahwa, kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, artinya meningkatnya kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat. Hasil penelitian lainya juga. didukung oleh hasil penelitian Gardjito (2014) menemukan bahwa, kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini berarti bila kompensasi ditingkatkan maka kepuasan kerja akan meningkat. Dibalik beberapa peneliti yang mengatakan positif, juga ada peneliti yang mengatakan bahwa, kompensasi berpengaruh negatif terhadap

kepuasan kerja, artinya bila kompensasi ditingkatkan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Engko dan Gudono 2012).

Terkait dengan promosi jabatan di LPD Sibanggede, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Prosedur promosi karyawan dilakukan bila mana ada karyawan yang mengundurkan diri akan digantikan oleh karyawan yang baru untuk mengisi jabatan yang ditinggalkan. Apabila dikaitkan dengan beberapa peneliti, Fathonah dan Utami (2013) mengemukakan bahwa, promosi jabatan yang adil berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, yang artinya ada kebijakan promosi jabatan yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Mengacu bahwa adanya kompensasi yang dikeluarkan LPD Sibanggede, dan prosedur promosi yang dimiliki dengan diperkuat teori beberapa peneliti. Promosi jabatan, kompensasi, dan kepuasan kerja menjadi penting diteliti di LPD Sibanggede karena untuk menggali sejauh mana pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di LPD Sibanggede. Berdasarkan fenomena tersebut di atas maka dalam penelitian ini mengambil judul “pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di LPD Sibanggede”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas maka pokok masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Sibanggede?

2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Sibanggede?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pada karyawan pada LPD Sibanggede.
2. Untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada LPD Sibanggede.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan tujuan di atas maka kegunaan penelitian penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Melalui penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat teoritis, berupa pengembangan kemampuan berpikir kritis dan analitis melalui peningkatan kualitas penelitian maupun pembelajaran di bidang ilmu manajemen ekonomi. Utamanya, pada spesifikasi bidang kajian manajemen sumber daya manusia yang memuat pendalaman pada teori-teori dan konsep-konsep promosi jabatan, kompetensi dan kepuasan wisat.

1.4.2 Manfaat Praktis

Adapun manfaat praktis yang diharapkan melalui penelitian ini adalah sebagai berikut : a) Bagi mahasiswa, penelitian ini diharapkan berguna untuk meningkatkan pemahaman mahasiswa dalam

menerapkan teori-teori yang diperoleh di bangku perkuliahan dan untuk memperoleh tambahan pengetahuan serta informasi dari perusahaan selama penelitian berlangsung. 2) Bagi Perusahaan, penelitian ini diharapkan berguna untuk memberikan masukan bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka memberikan kompensasi dan melaksanakan promosi jabatan pada LPD Sibanggede. Dan 3) Bagi Universitas, hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai referensi bagi peneliti yang mengambil masalah yang sama.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi.

Nawawi (2013) membagi pengertian SDM menjadi dua, yaitu pengertian secara makro dan mikro. Pengertian SDM secara makro adalah semua manusia sebagai penduduk atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Pengertian SDM dalam arti mikro

secara sederhana adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain-lain.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor lain seperti modal (Larasati: 2018). Oleh karena itu, lebih lanjut (Larasati: 2018), mengemukakan bahwa, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan

efektivitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM). (Larasati: 2018), juga menyimpulkan definisi sumber daya manusia adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungan terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara dan sosial yang dapat dipertanggung jawabkan.

Beberapa definisi diatas dapat dikatakan bahwa, sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan dalam perusahaan, pandangan ini diperkuat oleh peneliti yang mengungkapkan bahwa, Sumber daya yang berkualitas antara lain ditunjukkan oleh kinerja dan produktivitas yang tinggi. Kinerja seseorang berkaitan dengan kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan (Sakban, S., Nurmali, I., & Ridwan, R. B. 2019).

Kapabilitas sumber daya manusia yang berorientasi pada pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang akan menentukan berhasilnya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya secara optimal. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi perusahaan untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang andal kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

2. Pentingnya Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang sangat vital, untuk itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Walaupun adanya modern teknologi atau berapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam organisasi harus senantiasa berorientasi terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi di mana dia berada di dalamnya.

Menurut Handoko (2001) menyatakan bahwa, Pembinaan karyawan atau anggota organisasi adalah penting bagi individu dan organisasi apalagi organisasi yang besar dan juga sangat dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi. Pembinaan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Organisasi yang memiliki tujuan ke depan akan senantiasa memperhatikan pembinaan sumber daya manusia yang menjadi asset organisasi dalam melaksanakan program-program dalam rangka merealisasikan tujuan dan mencapai visi misi organisasi. Di samping itu tantangan dan perubahan lingkungan juga menjadi factor yang turut mendorong pentingnya pembinaan bagi anggota organisasi.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan tersebut tentu manusia tersebut harus mempunyai nilai kompetensi, karakteristik kompetensi menurut Spencer dalam Sudarmanto (2014:53) ada lima karakteristik kompetensi yaitu:

- a. Motif (*motive*), apa yang secara konsisten dipikirkan atau keinginan- keinginan yang menyebabkan melakukan tindakan. Apa yang mendorong, perilaku yang mengarah dan dipilih terhadap kegiatan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat/ciri bawaan (*trait*), ciri fisik dan reaksi-reaksi yang bersifat konsisten terhadap situasi atau informasi.
- c. Konsep diri (*self concept*), sikap, nilai dari orang-orang.

- d. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu suatu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang yang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Biasanya tes pengetahuan mengukur kemampuan untuk memilih jawaban yang paling benar, tapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
- e. Keterampilan (*skill*), kemampuan untuk mampu melaksanakan tugastugas fisik dan mental tertentu.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Sumber Daya Manusia

Tidak ada satupun organisasi bebas dari pengaruh lingkungannya. Lingkungan di mana perusahaan beroperasi dapat memiliki dampak yang signifikan pada semua aspek pengelolaan operasi termasuk bagaimana para pekerja dikelola. Bagaimana pekerja dikelola ditentukan oleh kebijakan perusahaan, kondisi hubungan kerja di perusahaan dan atau di tingkat sektoral atau nasional (dan setiap perjanjian atau pengaturan yang timbul dari ini) dan juga setiap standar yang perusahaan harus taati. Ini adalah pengingat yang baik bahwa adanya faktor internal dan eksternal yang dapat berdampak pada Manajemen SDM.

2.1.2 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Banyak peneliti, buku, dan artikel ilmiah yang sudah membahas tentang kepuasan kerja. Beberapa peneliti tersebut

adalah (Siagian 2011) yang menyatakan bahwa, kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang selisih antara banyak ganjaran dengan yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

(Manullang, 2010) juga mengungkapkan, kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temuan antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan). Peneliti yang membahas tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja yaitu Handoko (2011), menurutnya kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dan mengevaluasi pengalaman kerja seseorang, sedangkan ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Lebih lanjut Handoko (2011) memberikan contoh yaitu jika seorang tenaga kerja mengharapkan kondisi kerja yang aman dan bersih, maka tenaga kerja mungkin bisa menjadi tidak puas jika tempat kerja tidak aman dan kotor.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah sesuatu yang diterima oleh seorang pekerja sesuai dengan keahlian, dan jerih payahnya masing-masing karyawan. Kepuasan kerja mempunyai banyak dimensi. Secara umum tahap yang diamati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan antara supervisor dengan tenaga kerja, dan kesempatan untuk maju. Jika tenaga kerja berkomitmen,

pada organisasi, mereka mungkin lebih produktif. Komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada didalam organisasi tersebut. Komitmen organisasional memberi titik berat secara khusus pada kekontinuan faktor yang menyarankan keputusan tersebut untuk tetap atau meninggalkan organisasi yang pada akhirnya tergambar pada statistik ketidak hadiran dan masuk-keluar tenaga kerja. Seorang yang tidak puas akan pekerjaannya atau yang kurang berkomitmen pada organisasi akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidak hadiran atau masuk-keluar (Hasibuan, 2012).

2. Faktor-faktor yang Mendorong Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja menurut (Hasibuan, 2012) adalah sebagai berikut:

1. Kerja yang secara mental menantang.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini mebuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menentang menciptakan frustrasi dan gagal. Pada

kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan harapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar menghasilkan kepuasan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik, karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak terlalu ekstrem (terlalu banyak atau terlalu sedikit). Disamping itu, karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang lebih bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menghantar kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan

utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

5. Kesesuaian pribadi pada pekerjaan

Karyawan yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka, dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut yang berakibat adanya pencapaian kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja Menurut Manullang (2010) dibagi menjadi lima diantaranya yaitu sebagai berikut :

1. Kerja yang secara mental menantang yaitu karyawan menyukai pekerjaanpekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang dimiliki.
2. Ganjaran yang pantas yaitu karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, dan segaris dengan harapan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung yaitu karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas dengan baik.

4. Rekan sekerja yang mendukung yaitu karyawan bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi social dan mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan menghantar kepuasan kerja yang meningkat.
5. Kesesuaian pribadi pada pekerjaan yaitu karyawan yang tipe kepribadiannya kongruen sama dan sebangun dengan pekerjaan yang mereka pilih sesuai dengan bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

4. *Grand Theory Organizational Behavior*

Teori *organizational behavior* erat kaitanya dengan kebijakan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan dalam bekerja. *Organizational behavior* atau Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Perilaku seluruh individu pada dasarnya memiliki konsistensi dasar. Perilaku tidak muncul secara acak, melainkan dapat diprediksi kemudian dimodifikasi sesuai perbedaan dan keunikan masing – masing individu. Kerangka perilaku organisasi ini terdapat dalam buku *Organizational Behavior* yang dikarang oleh Robbins dan Judge (2013).

Grand theory yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori

perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi. Komponen ini ditentukan di awal sebelum hubungan kerja terjadi. Komponen proses merupakan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh individu, grup, dan organisasi yang terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu. Keluaran merupakan hasil akhir yang di prediksi yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya. Dalam komponen masukan pada tingkat individu terdapat variabel kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi merupakan salah satu faktor dasar yang akan mempengaruhi berbagai hal yang berkaitan dengan proses yang akan terjadi. Pada tingkat organisasi, kompensasi yang diberikan organisasi juga mampu mempengaruhi berbagai variabel yang berkaitan dengan proses yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun organisasi. Dalam komponen proses pada tingkat individu, motivasi yang dimiliki oleh masing – masing individu akan mempengaruhi berbagai komponen keluaran yang merupakan hasil akhir dari sebuah proses dalam organisasi.

2.1.3 Promosi Jabatan

1. Pengertian promosi jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab

lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Perusahaan membutuhkan sistem penilaian kinerja pegawai dengan memberikan kenaikan jabatan apabila ada jabatan yang kosong kepada pegawai yang berprestasi. Bagi pegawai, hasil penilaian ini dapat digunakan untuk menjadi umpan balik terhadap prestasi kerja Ananta, P. W., & Winiarti, S. (2013).

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberi status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan azas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga tujuan perusahaan secara optimal dapat dicapai.

Menurut Siagian (2010 : 169), promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Sedangkan menurut Irham Fahmi (2013) promosi adalah suatu kenaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi. Sama halnya oleh Siagian (2015) bahwa yang dimaksud dengan promosi adalah, seorang karyawan yang berpindah jabatan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tanggungjawab dan penghasilan yang lebih besar pula. Setiap karyawan pasti ingin memperoleh kesempatan untuk mendapatkan promosi karena promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam mencapai hasil kinerja yang baik sekaligus sebagai pengakuan atas prestasi kerjanya sehingga karyawan berhak menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi. Oleh sebab itu, maka akan muncul dua permasalahan:

- a) Ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif.
- b) *Peter Principle* atau *Prinsip Peter*, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya.

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam

pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non-manajerial. Siagian (2010:170) mengatakan bahwa organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

1. Prestasi Kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya tersebut. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.

2. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.

- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi. Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai yang paling senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif. Juga belum tentu yang paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi para pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan.

Upaya untuk mencapai agar promosi para pegawai mempunyai dampak positif bagi organisasi dan semangat para karyawan keseluruhan, pendekatan yang paling tepat dalam hal promosi karyawan adalah menggabungkan prestasi kerja dan senioritas. Menurut Hasibuan (2012) tujuan promosi adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitasnya juga meningkat.

10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamarpelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Menurut Hasibuan (2012) asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Asas-asas promosi, yaitu:

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif, tidak pilih kasih atau like and dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat (*ranking*)

terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

2. Jenis – Jenis Promosi Jabatan

Jenis promosi yang dikenal menurut Hasibuan (2012) menyatakan ada 4 jenis promosi jabatan dalam suatu perusahaan yaitu:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

3. Dasar-Dasar dan Prosedur Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2012), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman (*senioritas*)

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan

saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut: a) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik - teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan. b) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-

elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing), penilaian (evaluating), dan pembaruan (innovating). c) Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung. d) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi. Hasibuan (2012) berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

1. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
2. Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.

3. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
4. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai tujuan.
5. Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah:

1. Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan tersebut.
2. Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

4. Indikator-indikator Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah ada syarat-syarat berupa indikator tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Promosi jabatan harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk mencapai indikator-indikator agar bias mendapatkan promosi tersebut. Indikator-indikator promosi jabatan menurut Hasibuan (2012) umumnya meliputi:

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadi.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terusmenerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

7. Kepemimpinan

Harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Pemimpin harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari bawahannya.

8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

2.1.4 Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah semua bentuk pemberian finansial, atas jasa-jasa berwujud dan tunjangan-tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian tidak hanya pada imbalan-imbalan instrinsik organisasi seperti pengakuan, kesempatan promosi, dan kesempatan kerja yang lebih menantang. Menurut Hasibuan (2012), kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi. Nitisemito (2010) juga mengungkapkan bahwa, kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap. Sama halnya Heidjrahman (2011) juga mengemukakan bahwa, kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang maupun kenikmatan yang biasa diterima oleh karyawan atas kinerja yang disumbangkan kepada perusahaan. Dengan demikian bila ditinjau dari sisi karyawan itu sendiri kompensasi merupakan hak yang timbul karena karyawan telah memenuhi kewajibannya.

Peneliti lain yaitu Tohardi (2010) mengungkap bahwa pemberian kompensasi pada dasarnya memerlukan proses. Oleh

sebab itu hal-hal yang paling sulit dilakukan adalah bagaimana, cara memberikan kompensasi yang layak dan adil kepada karyawan. Bila kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan tersebut dirasakan tidak layak dan tidak adil, maka tujuan dari kompensasi itu sendiri kemungkinan besar tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan. Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas semangat kerja mereka demi tercapainya tujuan organisasi. Tohardi (2010) menambahkan bahwa, pemberian kompensasi pada dasarnya memerlukan proses. Oleh sebab itu hal-hal yang paling sulit dilakukan adalah bagaimana, cara memberikan kompensasi yang layak dan adil kepada karyawan. Bila kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan tersebut dirasakan tidak layak dan tidak adil, maka tujuan dari kompensasi itu sendiri kemungkinan besar tidak akan tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

2. Tujuan Kompensasi

Pada umumnya, tujuan setiap organisasi dalam merancang sistem kompensasi adalah untuk memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten. Sistem kompensasi haruslah memotivasi para karyawan dan mematuhi semua peraturan hukum. Sedarmayanti (2012), menyatakan tujuan sistem kompensasi yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menghargai prestasi kerja

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu penghargaan organisasi kepada yang berhasil melaksanakan tugas dengan baik. Hal ini dapat mencapai kepuasan kerja karyawan.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik, akan menjamin adanya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan semangat kerjanya.

3. Mempertahankan karyawan

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih betah atau bertahan bekerja pada organisasi itu. Hal ini berarti mencegah keluarnya karyawan dari organisasi untuk mencari hasil kerja yang menguntungkan perusahaan.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, banyaknya calon karyawan maka peluang untuk memilih karyawan yang bermutu akan lebih banyak.

5. Pengendalian biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi pelaksanaan rekrutmen sebagai akibat dari makin

seringnya karyawan yang keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan, Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.

6. Memenuhi peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan suatu tuntutan. Suatu organisasi yang baik dituntut untuk memiliki sistem administrasi kompensasi yang baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah penghargaan kepada karyawan atau karyawan secara adil dan layak untuk meningkatkan semangat kerjanya dan dengan tujuan jasa yang telah dikeluarkan oleh karyawan atau karyawan merasa dihargai. Keadilan disini bukanlah berarti harus sama rata, tanpa pandang bulu, tetapi harus dapat terkait adanya hubungan antara pengorbanan input dengan output, dimana semakin tinggi pengorbanan semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Output ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima tersebut. Sedangkan kelayakan disini maksudnya adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sesuai dengan upah minimum.

3. Alasan pemberian kompensasi

Menurut Manullang (2010), ada beberapa alasan mengapa kompensasi perlu diberikan kepada karyawan, yaitu:

1. Dapat memotivasi karyawan untuk bekerja

Salah satu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi semangat kerja karyawan yaitu dengan cara memberikan kompensasi kepada karyawan, karena dengan cara ini perusahaan telah memperhatikan keinginan karyawan sehingga akan memperlancar kegiatan yang dilakukannya.

2. Dapat memacu karyawan dalam meningkatkan semangat kerjanya

Dengan adanya motivasi maka karyawan akan selalu bekerja dengan sungguh-sungguh dengan menggunakan segala kemampuan yang dimilikinya untuk keberhasilan perusahaan, sehingga secara tidak langsung pemberian motivasi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang bersangkutan.

3. Memperlancar tujuan perusahaan untuk mencapai keuntungan

Dengan memberikan imbalan yang berupa tunjangan kepada karyawan berarti perusahaan telah memperhatikan kebutuhan karyawan sehingga karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan semangat yang tinggi sesuai kemampuan yang dimilikinya.

4. Faktor-Faktor Kompensasi

Menurut Manullang (2010) menyebutkan faktor-faktor kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kebenaran dan keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa. yang telah ditunjukkan kepada organisasi

2. Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa finansial maupun non finansial amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut.

3. Serikat karyawan.

Serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/pimpinan organisasi.

4. Produktivitas kerja.

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas semangat kerja karyawan. Sedangkan semangat kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.

5. Biaya hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama yang berupa upah/gaji, dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari, harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya, karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya, karena tak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.

6. Pemerintah

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan, dalam pemberian balas jasa karyawan jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi. Karena itu pemerintahlah yang ikut menentukan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karyawan, baik karyawan pria ataupun wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batas umur tertentu.

Menurut Tohardi (2010) ada beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, yaitu:

1. Produktivitas.

Pemberian kompensasi melihat besarnya produktivitas yang disumbangkan oleh tenaga kerja (karyawan) kepada pihak organisasi atau perusahaan. Untuk itu semakin tinggi tingkat output maka semakin besar pula kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan.

2. Kemampuan untuk membayar.

Secara logis ukuran pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan organisasi atau perusahaan dalam membayar gaji atau upah tenaga kerja. Karena sangat mustahil organisasi atau perusahaan membayar kompensasi di atas kemampuan yang ada.

3. Kesediaan untuk membayar.

Walaupun organisasi atau perusahaan mampu membayar kompensasi, maka belum tentu organisasi atau perusahaan tersebut mau membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.

4. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Penawaran dan permintaan tenaga kerja cukup berpengaruh terhadap pemberian kompensasi. Jika permintaan tenaga kerja banyak oleh perusahaan maka kompensasi cenderung tinggi demikian sebaliknya jika penawaran tenaga kerja ke organisasi atau perusahaan yang banyak (*over supply*) maka pembayaran kompensasi cenderung menurun (rendah).

5. Organisasi Karyawan

Organisasi tenaga kerja (karyawan) yang ada di organisasi atau perusahaan seperti serikat pekerja akan turut mempengaruhi kebijakan besar kecilnya pemberian kompensasi. Sebagai contoh bila perusahaan membenkan

kompensasi yang tidak sesuai dengan UMR, maka para tenaga kerja lewat organisasi serikat buruh yang ada akan menuntut kepada pihak perusahaan untuk menaikkan gaji atau upah yang sesuai dengan UMR tersebut.

6. Peraturan dan perundang-undangan

Adanya peraturan dan perundang-undangan yang ada akan mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, misalnya diberlakukannya pemberian upah minimum regional (UMR).

5. Jenis-jenis Kompensasi

Menurut Hasibuan (2012) Jenis-jenis kompensasi dibagi menjadi empat yaitu upah dan gaji, insentif, tunjangan dan fasilitas yang akan dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Upah dan gaji

Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

2. Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif terdiri dari insentif individu dan insentif kelompok.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, tunjangan makan, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4. Fasilitas

Contoh-contoh fasilitas adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir luas, atau akses ke pesawat perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Menurut Handoko (2010) kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung yaitu:

1. Kompensasi langsung

Kompensasi yang secara langsung diterima oleh karyawan dalam bentuk uang yaitu : gaji dan upah. Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti, sedangkan upah adalah pembayaran balas jasa kepada pekerja harian dengan berpedoman pada perjanjian yang telah disepakati.

2. Kompensasi tidak langsung (pelengkap)

Kompensasi ini biasanya diperlukan sebagai upaya pencitraan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

Penelitian lain yaitu Menurut Tohardi (2010) menyatakan bahwa, pada dasarnya kompensasi juga dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*) adalah upah atau gaji yang diberikan langsung berhubungan dengan prestasi kerja atau hasil kerja karyawan yang bersangkutan.
2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation*) adalah Pemberian upah atau gaji tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau hasil kerja karyawan yang bersangkutan. Kompensasi tidak langsung juga disebut sebagai kompensasi pelengkap.

Lain halnya teori dari Namawi (2011) menggolongkan kompensasi sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial

Meliputi kompensasi finansial langsung (yang terdiri dari bayaran yang diperoleh seseorang dalam bentuk : gaji, upah, bonus dan komisi) dan kompensasi finansial tidak langsung disebut juga sebagai tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung.

2. Kompensasi non finansial

Terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.

6. Indikator Kompensasi

Indikator kompensasi yang digunakan yaitu menurut teori Hasibuan (2012) Indikator-indikator kompensasi yaitu :

1. Upah (*wages*) imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
2. Gaji (*salary*) umumnya uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
3. Insentif yaitu tambahan penghasilan atas keberhasilan karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan.
4. Asuransi kesehatan yaitu kompensasi berupa tunjangan asuransi yang diberikan perusahaan sesuai dengan peraturan pemerintah.
5. Fasilitas kendaraan bermotor yaitu kompensasi yang diterima karyawan untuk menunjang kelancaran tugas operasional perusahaan.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1. I Putu Satria Wira Kusuma dan Komang Ardana (2014) Pengaruh Penempatan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung penempatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsung penempatan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, pengaruh tidak langsung penempatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta untuk mengetahui pengaruh total

penempatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Hasil penelitian menemukan bahwa, terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara penempatan, kompensasi terhadap kepuasan kerja serta pengaruh secara langsung penempatan, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya ditemukan bahwa secara tidak langsung penempatan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, serta terdapat pengaruh secara total antara penempatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh I Putu Satria Wira Kusuma dan Komang Ardana adalah sama-sama menggunakan variable kepuasan kerja dan kompensasi. Perbedaannya dapat ditemukan dari lokasi penelitian dan analisis yang digunakan. Pada penelitian ini menggunakan analisis regresi sedangkan penelitian di atas menggunakan analisis jalur (*path*).

2. Gardjito (2014) Pengaruh motivasi, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada karyawan bagian produksi PT Karmand Mitra Andalan Surabaya), Jurnal Administrasi Bisnis Vol 13. Jumlah sampel penelitian sebanyak 30 orang responden. Hasil penelitian ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan uji-t promosi jabatan juga ditemukan promosi jabatan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu dua variabel bebas yang digunakan seperti variabel kompensasi dan variabel promosi jabatan serta variabel terikat kepuasan kerja dan teknik analisis yang dipergunakan sama. Sedangkan perbedaannya yaitu satu variabel bebas motivasi, waktu dan tempat penelitian, jumlah sampel berbeda.

3. Indra (2014) Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Baja Santoso Surabaya Jumal Vol 08020200. Jumlah sampel penelitian 34 orang responden. Hasil penelitian ditemukan regresi linier berganda yaitu gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan uji-t kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan uji-t promosi jabatan ditemukan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu dua variabel bebas yang digunakan seperti variabel kompensasi dan variabel promosi jabatan serta variabel terikat kepuasan kerja dan teknik analisis yang dipergunakan sama. Sedangkan perbedaannya yaitu satu variabel bebas gaya kepemimpinan, waktu dan tempat penelitian, jumlah sampel berbeda.

4. Suherman (2015) Pengaruh kompleksitas tugas, kompensasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumen Raya Surabaya. Jumlah sampel sebanyak 40 orang responden. Hasil penelitian ditemukan regresi linier berganda kompleksitas tugas berpengaruh positif terhadap

kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu dua variabel bebas yang digunakan seperti variabel kompensasi dan variabel promosi jabatan serta variabel terikat kepuasan kerja dan teknik analisis yang dipergunakan sama. Sedangkan perbedaannya yaitu satu variabel bebas kompleksitas tugas, waktu dan tempat penelitian, jumlah sampel berbeda.

5. I Wayan Sudana (2015) Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Karyawan di Grand Puncak Sari Restaurant Kintamani. Variabel independen yang diteliti adalah kompensasi, lingkungan kerja sedangkan variabel dependennya adalah Motivasi dan Kepuasan. Lokasi penelitian Grand Puncak Sari Restaurant Kintamani. Hasil penelitian variabel-variabel tersebut yaitu kompensasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Y1), lingkungan fisik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Y1), kompensasi (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2), Lingkungan fisik (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2) dan motivasi (Y2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y2)

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh I Wayan Sudana (2015) adalah sama-sama menggunakan variabel *kompensasi* dan *kepuasan kerja*. Sedangkan perbedaannya yaitu tempat dan objek

penelitian yang dilakukan, Wayan Sudana menggunakan variabel lingkungan fisik dan motivasi, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel promosi jabatan pada variabel independen.

6. Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani (2016) Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi, motivasi, kompensasi terhadap kinerja karyawan, motivasi terhadap kinerja karyawan dan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Penelitian ini menggunakan sampel jenuh dengan menggunakan seluruh karyawan pada PT. Sinar Sosro Pabrik Bali. Metode analisis dari penelitian ini menggunakan analisis *jalur (Path Analysis)*. Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Ni Made Nurcahyani dan I.G.A. Dewi Adnyani adalah sama-sama menggunakan variabel *kompensasi* dan kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya yaitu tempat dan objek penelitian yang dilakukan, Ni Made Nurcahyani dan I.G.A.

Dewi Adnyani menggunakan variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel promosi jabatan pada variabel independen.

7. Jufrizen (2017) Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Socfin Indonesia Medan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis yang digunakan adalah analisis statistik dengan analisis regresi

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Jufrizen adalah sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja dan kompensasi, menggunakan pendekatan kuantitatif analisis statistik dan regresi. Perbedaan dari penelitian dengan penelitian ini pada penggunaan variabel, Agung Meiyanto tidak menggunakan variabel promosi jabatan dalam penelitiannya dan tempat penelitian juga berbeda, Jufrizen melakukan kajian di PT. Socfin Indonesia Medan, sedangkan penelitian ini ada di LPD Sibanggede.

8. I Dw Gd Agus Saputra dan I Nyoman Sudarma (2017) Pengaruh Promosi Jabatan, Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh promosi jabatan, pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan Bali Zoo. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala *likert* 5 point untuk mengukur 14 indikator sedangkan untuk teknik analisa data pada penelitian ini menggunakan

regresi linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan

Persamaan penelitian diatas dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan variabel promosi jabatan sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Analisisnya sama-sama menggunakan analisis berganda. Adapun yang membedakan penelitian yaitu penelitian I Dw Gd Agus Saputra dan I Nyoman Sudarma menggunakan variabel pelatihan dan lingkungan kerja sebagai variabel independen. Selain itu tempat penelitiannya juga berbeda.

9. Ni Made Widyasari, I Gusti Ayu Manuati Dewi, dan Made Subudi (2017) Pengaruh Ketidakamanan Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan *Turnover Intention* Karyawan Besakih Beach Hotel Denpasar. Data dikumpulkan dengan memberikan kuesioner dan menggunakan analisis jalur. Hasil dari penelitian ini menemukan ketidakamanan kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*, kompensasi berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*, *job insecurity* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh negatif *turnover intention*, dan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Adapun persamaan dari penelitian ini dengan penelitian Ni Made Widyasari, I Gusti Ayu Manuati Dewi, dan Made Subudi adalah

keduanya menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Analisis jalur digunakan untuk membedah pengaruh antar variabel tersebut, sehingga hal ini yang membedakan penelitian ini dengan penelitian Ni Made Widyasari, I Gusti Ayu Manuati Dewi, dan Made Subudi. Jumlah variabel dan tempat penelitian juga yang membedakan penelitian ini dengan penelitian di atas.

10. Masrukhin dan Waridin (2013) Pengaruh kompensasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai Negeri Kota Malang. Jumlah sampel sebanyak 65 orang responden. Hasil penelitian ditemukan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan promosi jabatan ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu variabel bebas yang digunakan seperti variabel kompensasi dan variabel promosi jabatan serta variabel terikat kepuasan kerja dan teknik analisis yang dipergunakan sama. Sedangkan perbedaannya yaitu waktu dan tempat penelitian, jumlah sampel berbeda.