

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan pembahasan yang terkait dengan suatu topik atau temuan dalam penelitian dan merupakan bagian terpenting dalam sebuah penelitian yang dilakukan. Permasalahan yang akan diangkat mengenai promosi jabatan, kompensasi, terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut Gary Dessler (2020:3) management is an activity to achieve company goals by planning, organizing, staffing leading, and controlling

Menurut Ghillyer (2016:4) management is the process of determining of the best way for an organization to use its resources to produce goods and services

Menurut G.R Terry (2018:2) management is is a distinctive process consisting of planning, organizing, directing, and controlling action that are carried out to determine and archieve goals that have been carried out through the use of human resources and other resources.

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2016:9) mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Berdasarkan pengertian manajemen menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang digunakan untuk menggerakkan seluruh

sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Terciptanya organisasi yang sesuai dengan harapan dilakukan dengan cara pengelolaan bagian internal organisasinya. Berikut merupakan fungsi manajemen menurut Biju Varkkey dan Gary Dessler (2018:53) ada lima fungsi manajemen:

1. Perencanaan (*planning*)
Menetapkan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, mengembangkan rencana perkiraan.
2. Organisasi (*organization*)
Memberikan setiap bawahan tugas tertentu, mendirikan departemen, mendelegasikan wewenang kepada bawahan, membangun saluran otoritas dan komunikasi, dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Kepegawaian (*staffing*)
Menentukan jenis orang yang akan dipekerjakan, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, menetapkan standar kinerja, kompensasi karyawan, mengevaluasi kinerja, konseling karyawan, pelatihan dan mengembangkan karyawan.
4. Pembimbing (*leading*)

Membuat orang lain menyelesaikan tugasnya, menjaga moral, dan memotivasi bawahan.

5. Mengontrol (*controlling*)

Menetapkan standar contohnya kuota penjualan, kualitas, dan produksi dan memeriksa standar kinerja

Menurut Robbins dan Mary Coulter (2016) fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan

Mengidentifikasi tujuan dan strategi organisasi dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Koordinasi

Memastikan tugas yang diberikan terlaksana dengan baik sesuai dengan struktur organisasi serta meminimalkan kesalahan kerja.

3. Kepemimpinan

Interpersonal skill untuk menghubungkan pekerjaan sehingga mencapai tujuan yang jelas.

4. Pengendalian

Pengawasan terhadap proses kerja dan membuat perubahan yang dibutuhkan.

Menurut Certo (2015) ada 4 fungsi manajemen yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)

Pemilihan tugas yang harus dilaksanakan dan menguraikan bagaimana tugas harus dilaksanakan.

2. Pengorganisasian (*organizing*)
Penetapan tugas dari fungsi perencanaan
3. Mempengaruhi (*influencing*)
Membimbing aktivitas organisasi dengan tepat
4. Pengendalian (*controlling*)
Pengendalian fungsi manajemen melalui manajer

Selanjutnya fungsi manajemen menurut Erni dan Kurniawan (2017:8) ada 4 yaitu:

1. Perencanaan (*Planning*)
Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen, karena *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.
2. Pengorganisasian (*organizing*)
Pengorganisasian merupakan membagi suatu kegiatan-kegiatan kecil untuk mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.
3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan merupakan suatu tindakan yang mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Berarti menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian merupakan proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan bisa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan, sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen mempunyai empat fungsi yang berperan sangat penting dalam sebuah perusahaan untuk mencapai keberhasilan dan memperoleh hasil (*goals*) secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia pegawai adalah asset (kekayaan) utama sebuah

instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Noe, Hellenbeck dkk (2017:3) human resources management is the policies, practices, and systems that influence behavior, attitudes and performance.

Menurut Gary Dessler (2020:3) human resources management is the acquiring, training, appraising, and compensating employees, and playing attention to labor relation, health and safety, and equity issues.

Menurut Mathis dan Jackson (2017:5) human resources management is formal system designed in organizations to manage human talent to achieve company goals.

Menurut Hasibuan (2017:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang digunakan untuk mengatur sumber daya manusia dengan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memaksimalkan keterlibatan karyawan didalam organisasi sebagai sarana untuk membantu mengoptimalkan kegiatan operasional organisasi.

Menurut Amstrong dan Taylor (2014:5) tujuan sumber daya manusia adalah:

1. Memberikan dukungan kepada organisasi
2. Berkontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi.
3. Memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil berkemampuan, dan dibutuhkan.
4. Menciptakan hubungan kerja yang positif
5. Mendorong penerapan etika bisnis karyawan

Menurut Herman Sofyandi (2015) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

- 1) Tujuan Organisasi
Untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
- 2) Tujuan Fungsional
Untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 3) Tujuan Sosial
Untuk merespon kebutuhan dan tantangan dari masyarakat melalui tindakan yang meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.
- 4) Tujuan Personal
Untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi karyawan dengan organisasi untuk mencapai produktivitas dan tujuan organisasi.

2.1.2.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi yang penting bagi organisasi, yang digunakan sebagai acuan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai visi misi serta tujuan dari organisasi.

Menurut Mondy dan Marthoccio (2016:25-27) mengemukakan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1) Kepegawaian

Kepegawaian adalah proses di mana organisasi memastikan bahwa selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Kepegawaian melibatkan analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, dan seleksi.

a) Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan, tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam suatu organisasi. Ini berdampak pada hampir setiap aspek SDM, termasuk perencanaan, rekrutmen, dan seleksi.

- b) Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk menyesuaikan pasokan internal dan eksternal orang dengan lowongan pekerjaan yang diantisipasi dalam organisasi selama periode tertentu. Data yang diberikan untuk tahap perekrutan atau tindakan SDM lainnya.
- c) Rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu dalam jumlah yang cukup dan kualifikasi yang sesuai dengan pekerjaan.
- d) Seleksi adalah proses memilih individu yang sesuai dengan posisi tertentu dan organisasi dari sekelompok pelamar. Keberhasilan pencapaian fungsi kepegawaian sangat penting jika organisasi ingin secara efektif menyelesaikan misi.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah fungsi utama SDM yang terdiri dari:

- a) Pelatihan dirancang untuk memberikan para karyawan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.
- b) Pengembangan melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus dengan jangka panjang.
- c) Pengembangan organisasi adalah upaya terencana dan sistematis untuk mengubah organisasi (budaya perusahaan), biasanya ke lingkungan yang berperilaku lebih.
- d) Perencanaan karir adalah proses berkelanjutan di mana seorang individu menetapkan tujuan karir dan mengidentifikasi cara untuk mencapainya.

e) Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk memastikan bahwa dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia saat dibutuhkan.

3) Kompensasi

Sistem kompensasi yang matang memberikan karyawan penghargaan yang memadai dan adil atas kontribusi mereka untuk memenuhi tujuan organisasi. Istilah kompensasi mencakup total semua penghargaan yang diberikan kepada semua karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka. Berikut merupakan jenis imbalan tersebut:

- a) Kompensasi Keuangan Langsung (Kompensasi Inti): pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk gaji, komisi, dan bonus.
- b) Kompensasi Keuangan Tidak Langsung (Tunjangan Karyawan): semua penghargaan finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi langsung, seperti liburan yang berbayar, cuti sakit, liburan, dan asuransi kesehatan.
- c) Kompensasi Non finansial: kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

4) Keselamatan Dan Kesehatan

Keselamatan melibatkan perlindungan karyawan dari cedera yang disebabkan oleh kecelakaan terkait pekerjaan dan kesehatan mengacu pada kebebasan karyawan dari penyakit fisik dan emosional. Aspek-aspek pekerjaan ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan memiliki

kesehatan yang baik cenderung lebih produktif dan menghasilkan keuntungan jangka panjang bagi organisasi.

5) Hubungan Karyawan dan Tenaga Kerja

Ketika serikat pekerja mewakili karyawan perusahaan, aktivitas sumber daya manusia sering disebut sebagai hubungan kerja, yang menangani pekerjaan perundingan bersama. Hubungan karyawan internal terdiri dari kegiatan SDM yang terkait dengan pergerakan karyawan dalam organisasi seperti promosi, penurunan pangkat, pemutusan hubungan kerja, pengunduran diri.

6) Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses organisasi ada untuk memaksimalkan produktivitas karyawan, tim dan organisasi. Penilaian kinerja adalah sistem formal tinjauan dan evaluasi kinerja tugas individu atau tim yang memberi karyawan kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan mereka dan mengatasi kekurangan teridentifikasi, sehingga membantu mereka menjadi karyawan yang lebih puas dan produktif.

Berdasarkan uraian diatas, fungsi manajemen adalah untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, mengelola SDM, dan pengambilan keputusan yang tepat untuk masa depan organisasi.

2.1.2.4Aspek-aspek Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2020:3) aspek-aspek dalam manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Melakukan analisis pekerjaan
2. Merencanakan kebutuhan pekerja dan merekrut calon pekerja
3. Memilih kandidat pekerjaan
4. Mengelola upah dan gaji (kompensasi) karyawan
5. Memberikan insentif dan manfaat
6. Menilai kinerja
7. Berkomunikasi (wawancara, konseling, kedisiplinan)
8. Melatih karyawan dan mengembangkan manajer
9. Membangun hubungan dan keterlibatan karyawan

2.1.3 Promosi Jabatan

Setiap karyawan pasti memiliki keinginan untuk menjadi lebih baik, menduduki jabatan yang lebih tinggi, dan memperoleh upah/gaji yang lebih tinggi. Promosi jabatan merupakan salah satu hal yang diimpikan semua karyawan, karena dengan promosi jabatan karyawan bisa memperoleh hal-hal yang diinginkan.

2.1.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Gary Dessler (2017:359) promotion has traditionally referred to advancement in position and increased responsibilities. Most people crave a promotion which usually means more pay, responsibility, and job satisfaction.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2017:240) promotion is the assignment of a person to a position with greater challenges, more responsibility, more authority than the previous job, usually accompanied by an increase in salary and social status.

Menurut Martin Yate (2018:109) promotion is an opportunity to get a job to a higher level than the previous job which is accompanied by heavier responsibilities and authority than the previous job.

Menurut Hasibuan (2017:107) “promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan dan bahkan selalu dinantikan. Dengan promosi berarti adanya kepercayaan dan pengakuan atas kemampuan serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan begitu promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan”.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah perubahan posisi jabatan karyawan dari posisi jabatan yang rendah ke tingkat jabatan yang lebih tinggi dan disertai dengan meningkatnya tugas, tanggung jawab, hak, dan status sosial. Kenaikan jabatan juga diikuti dengan naiknya upah/gaji serta fasilitas-fasilitas lainnya yang di berikan oleh perusahaan.

2.1.3.2 Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Dasar-dasar yang menjadi pertimbangan promosi jabatan menurut Gary Dessler (2017:359) adalah sebagai berikut:

1. Promosi berdasarkan senioritas atau berdasarkan kompetensi

Dalam menetapkan kebijakan promosi perusahaan harus menentukan kebijakan promosi dengan berdasarkan senioritas atau kompetensi karyawan atau kombinasi dari keduanya.

2. Promosi berdasarkan pengukuran kompetensi

Jika perusahaan memilih kompetensi, maka perusahaan harus mengukur dan mendefinisikan kompetensi. Memprediksi kinerja kandidat di masa depan dengan melihat penilaian kinerja di masa lalu.

3. Promosi dengan proses yang formal atau informal

Promosi informal adalah tidak mempublikasikan kriteria promosi, sedangkan promosi formal memposting posisi terbuka dengan menjelaskan kriteria dan persyaratan dan membagikan ke semua karyawan.

4. Vertikal, horizontal, atau lainnya

Dalam promosi belum tentu keatas, jadi beberapa karyawan yang bekerja tidak semua berminat untuk promosi manajerial. Misalnya karyawan produksi pindah ke bagian SDM untuk mengembangkan keterampilan dan menambah tanggung jawab.

Menurut Martin Yate (2018:112) ada lima kunci kriteria yang menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan:

1. Pengalaman (*Experience*)

Pekerja yang memiliki pengalaman kerja akan lebih mudah memahami dan beradaptasi terhadap pekerjaan.

2. Kredibilitas

Karyawan yang mempunyai cara berkomunikasi yang baik terhadap atasan dan rekan kerjanya

3. Visibilitas

Karyawan yang mampu memahami dan mengamati keadaan, tentang bagaimana menempatkan diri dalam suatu kondisi.

4. Penampilan

Cara berpenampilan seseorang mencerminkan dirinya, sehingga terkadang penampilan menjadi salah satu pertimbangan dalam perusahaan untuk promosi.

5. Pertanyaan

Pertanyaan kandidat promosi mencerminkan seberapa dalam mereka memahami permasalahan yang terjadi di perusahaan.

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendon (2018:379) dalam menempatkan pekerja diperlukan:

1. Karakteristik pekerjaan

Memilih karyawan dengan kemampuan, gaya kerja, dan nilai kerja yang sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dibutuhkan.

2. Persyaratan kerja

Diperoleh dari pengalaman, pendidikan, dan kemampuan.

3. Persyaratan pengalaman

Diperlukan pelatihan dalam pengalaman kerja.

4. Persyaratan pekerjaan

Penilaian pekerjaan aktual yang dilakukan di perusahaan.

5. Karakteristik tenaga kerja

Informasi mengenai informasi tenaga kerja mengenai pemberian upah.

6. Informasi khusus pekerjaan

Elemen terperinci dari pekerjaan mengenai tugas tertentu.

Menurut Melayu S.P. Hasibuan (2016:109) dasar-dasar dalam mempertimbangkan promosi jabatan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman merupakan promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan berhak mendapatkan prioritas utama dalam promosi jabatan.

2. Kecakapan (*Ability*)

Seseorang yang akan dipromosikan dinilai dari kecakapan atau keahlian dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki nilai kecakapan atau keahlian yang tinggi akan diprioritaskan dalam promosi karyawan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi berdasarkan lamanya pengalaman kerja dan kecakapan karyawan dalam bekerja. Pertimbangan promosi berdasarkan lamanya bekerja di perusahaan, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut dasar-dasar dalam mempertimbangkan untuk mempromosikan karyawan perlunya memperhatikan tingkat kinerja, pengalaman, serta skill yang dimilikinya dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Noe, Hellenbeck dkk (2017:101) syarat-syarat promosi jabatan ada 4 yaitu:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi fakta atau prosedur yang diperlukan seorang pekerja untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya.

2. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah tingkat kecakapan individu dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik dan benar. Semakin banyak pengetahuan dan pengalaman individu maka semakin meningkat keterampilannya dalam bekerja.

3. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan berbeda dengan pengetahuan, kemampuan lebih mengacu pada bagaimana individu bisa bertahan dalam sebuah organisasi dengan menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaannya.

4. Karakteristik lain (*other characteristic*)

Karakteristik lain lebih mengacu pada kepribadian atau sifat-sifat contohnya ketekunan dan motivasi seseorang, dan beberapa pekerjaan juga membutuhkan lisensi atau sertifikat.

Menurut Gary Dessler dan Biju Varkkey (2017:251) syarat-syarat promosi jabatan adalah:

1. Pengalaman kerja
2. Tingkat keakraban karyawan dengan atasan dan rekan kerja
3. Pendidikan formal
4. Pelatihan
5. Keterampilan bahasa
6. Minat karir
7. Penilaian kinerja

Menurut Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendon (2018:379) ada 3 syarat penting yang menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan:

1. Pengalaman kerja

2. Pendidikan
3. kemampuan

Menurut Hasibuan (2016:111-113) syarat-syarat proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kejujuran

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

2. Disiplin

Karyawan harus mampu jujur pada dirinya sendiri, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik secara tertulis maupun kebiasaannya. Dengan disiplin karyawan mampu mewujudkan tujuan perusahaan dengan optimal.

3. Prestasi Kerja

Kemampuan karyawan dalam mencapai hasil kinerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dengan bekerja secara efektif dan efisien.

4. Kerja Sama

Hubungan kerja karyawan harmonis, baik secara horizontal maupun vertikal dalam mencapai tujuan perusahaan.

5. Kecakapan

Karyawan bisa bekerja dengan mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, kreatif dan inovatif tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Tindakan karyawan yang loyal dalam membela perusahaan dan tindakan yang tidak merugikan perusahaan.

7. Kepemimpinan

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

8. Komunikatif

Karyawan yang mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik.

9. Pendidikan

Mempunyai ijazah pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi jabatan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas mengenai indikator dan dimensi promosi jabatan dapat disimpulkan bahwa indikator dalam mempromosikan adalah dengan menilai kinerja, senioritas, dan pendidikan formal yang dimiliki.

2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan

Menurut Noe, Hellenbeck dkk (2017:240) dimensi dan indikator promosi ada 4 yaitu:

1. Perubahan jabatan

Dalam sebuah promosi jabatan akan terjadi perubahan jabatan dalam perusahaan yang dilakukan secara berkala

2. Tanggung jawab

Semakin tinggi sebuah jabatan maka semakin tinggi tingkat tanggung jawab dan otoritas yang dimilikinya

3. Gaji

Kenaikan jabatan dalam perusahaan akan meningkatkan pendapatan atau upah yang diterima

4. Status sosial

Kenaikan jabatan tidak hanya tanggung jawab dan gaji yang meningkat, tetapi status sosial dalam masyarakat juga akan meningkat.

Indikator dan dimensi promosi jabatan selanjutnya menurut Gary Dessler (2017:359) yaitu:

1. Kemajuan posisi

promosi jabatan akan menaikkan posisi jabatan dari jabatan rendah ke jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang karir karyawan

2. Tanggung jawab

Tingkat tanggungjawab yang dimiliki setiap karyawan berbeda-beda sesuai dengan risiko dan pekerjaannya.

3. Kenaikan gaji

kenaikan jabatan mempengaruhi tingkat gaji atau upah yang akan diterima oleh karyawan

4. Kepuasan kerja

Promosi jabatan dalam pekerjaan akan sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, karena pengembangan karir merupakan salah satu hal penting dalam memilih perusahaan

Menurut Martin Yate (2018:109) indikator dan dimensi promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan

Promosi memberikan kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik dari pekerjaan sebelumnya

2. Tanggung Jawab

Tingkat tanggung jawab dan otoritas pekerjaan akan meningkat

Indikator dan dimensi promosi jabatan menurut Rivai (2017:212) ada 2 yaitu:

1. Perubahan jabatan

Pelaksanaan promosi jabatan harus mencerminkan adanya perubahan jabatan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi tanggung jawabnya.

2. Gaji atau upah meningkat

Selain perubahan pada tingkat jabatan, promosi juga harus dapat meningkatkan gaji atau upah yang diterima oleh pegawai.

2.1.4 Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif dibanding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seorang.

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendon (2018:1102) compensation is the total salary and benefits provided by the company in exchange for work. Compensation greatly effect job satisfaction and retaining employees.

Menurut Gary Dessler (2017:346) compensation is covering all forms of payment given to employessand arising from their work.

Menurut Biju Varrkey dan Gary Dessler (2017:696) compensation provides income and medical benefit to victims of work accident or dependents regardless of fault.

Menurut Hasibuan (2017:119) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi

yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerja yang berbakat. Selain itu sistem kompensasi perusahaan memiliki dampak terhadap kinerja strategis.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas balas jasa untuk kerja mereka.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendon (2018:1116) faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu:

1. Kemampuan untuk membayar

Hal utama yang dibutuhkan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah penilaian seberapa banyak perusahaan mampu membayar kompensasi karyawan. Dengan mengetahui penilaian estimasi pendapatan dari operasi perusahaan.

2. Jenis kompensasi

Perusahaan perlu membagi dana yang tersedia untuk masing-masing kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan.

3. Pembayaran untuk hasil kinerja atau pembayaran untuk jangka panjang?

Dalam hal ini kita harus melihat apakah organisasi akan memiliki filosofi kinerja atau filosofi jangka panjang. Beberapa perusahaan membayar karyawan

lebih untuk umur jangka panjang atau senioritas, yang berarti mengumpulkan masa kerja dengan perusahaan kemungkinan mendapatkan kenaikan gaji dan dan promosi dari waktu ke waktu. Namun perusahaan yang membayar lebih untuk kinerja, untuk menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau lebih dari rata-rata.

4. Gaji yang berbasis keterampilan atau gaji yang berbasis kompetensi?

Hal yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memberikan kompensasi berdasarkan kompetensi karyawan atau keahliannya. Biasanya perusahaan menentukannya sebelum membuat struktur pembayaran.

5. Rata-rata pasar, diatas rata-rata pasar, atau dibawah rata-rata pasar

Perusahaan harus menentukan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pasar, kompensasi yang diatas rata-rata pasar, atau kompensasi yang berada di bawah rata-rata pasar.

6. Kompresi upah

Yaitu perbedaan gaji pegawai lama dengan pegawai yang baru di rekrut

7. Membayar kerahasiaan

Yaitu memungkinkan untuk merahasiakan perbedaan gaji antara pegawai lama dengan pegawai baru untuk menghindari ketidakpuasan dan demotivasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi menurut Gary Dessler (2017:346) adalah:

1. Ekuitas external

Mengacu pada tingkat pembayaran pekerjaan di satu perusahaan dibandingkan dengan tingkat upah pekerjaan di tempat lain.

2. Keadilan internal

Seberapa adil tingkat pembayaran pekerjaan jika dibandingkan dengan pekerjaan yang lain dalam perusahaan yang sama.

3. Ekuitas individu

Kewajaran gaji individu dibandingkan dengan apa yang rekan kerjanya dapatkan untuk pekerjaan yang sama atau sangat mirip dalam suatu perusahaan yang sama, berdasarkan kinerja masing-masing.

4. Keadilan prosedur

Keadilan yang dirasakan berdasarkan proses dan prosedur yang digunakan untuk pengalokasian gaji.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (356) faktor yang menentukan kompensasi adalah:

1. Persyaratan hukum

Besar kecilnya kompensasi pekerja ditentukan oleh pemerintah sehingga mengurangi ketidakadilan dalam kompensasi kerja.

2. Pengaruh ekonomi

Besar kecilnya upah dalam perusahaan tergantung dengan perekonomian negaranya.

3. Struktur pekerjaan

Nilai relative dari pekerjaan

Menurut (Elmi, 2018) Dalam pemberian kompensasi terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor internal organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor eksternal pegawai organisasi.

1) Faktor intern organisasi

Contoh faktor internal organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah dana organisasi, dan serikat pekerja.

a. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Semakin besarnya prestasi kerja maka semakin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik, begitu pula sebaliknya.

b. Serikat pekerja

Para kerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat

pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja dalam menuntut perbaikan nasib, keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2) Faktor pribadi karyawan

Contoh faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi adalah produktivitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja jenis dan sifat pekerjaan

a. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

b. Posisi Dan Jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

c. Pendidikan dan pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

d. Jenis Dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruang, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya risiko dan tanggungjawab, pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan didalam ruangan/kantor.

3) Faktor Ekstern

Contoh faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

a. Penawaran dan permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

b. Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama gaji/upah harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal.

c. Kebijakan pemerintah

Pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d. Kondisi perekonomian nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organisasi-organisasi dalam

suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata kompensasi diberikan berdasarkan faktor tanggung jawab kerja, tingkat kesulitan kerja, dan kondisi ekonomi negara

2.1.4.3 Dimensi dan Indikator kompensasi

Dimensi kompensasi memiliki tujuan sebagai tolak ukur kinerja karyawan terhadap organisasi, diharapkan karyawan dapat berkontribusi maksimal untuk perusahaan.

Gary Dessler (2017:346) berpendapat bahwa terdapat dua dimensi dalam kompensasi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung, yaitu sebagai berikut:

1) Kompensasi langsung

Kompensasi langsung merupakan bentuk penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap dalam bentuk uang secara tunai atau berupa barang berdasarkan kontribusi atas jasa pegawai yang dilakukan. Adapun indikator kompensasi langsung yaitu:

- a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan
- b. Kesesuaian insentif dengan hasil yang diterima
- c. Bonus yang diterima sesuai dengan pekerjaan.

2) Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung merupakan pemberian kompensasi atas keuntungan perusahaan bagi para pekerja diluar gaji/upah tetap, yang dapat berupa barang atau uang. Adapun indikator kompensasi tidak langsung yaitu:

- a. Kesesuaian pemberian tunjangan dengan yang diharapkan
- b. Kesesuaian asuransi dengan kebutuhan hidup
- c. Kesesuaian fasilitas dengan kebutuhan pekerjaan
- d. Kesesuaian dengan penghargaan yang diberikan dengan hasil kerja.

Menurut Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendon (2018:1104) dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi langsung

Tiga komponen utama dalam kompensasi langsung

- a. Gaji pokok
- b. Reward
- c. Insentif

Bentuk kompensasi ini langsung diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari gaji mereka.

2. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi *benefit* (manfaat) yang tidak diberikan langsung kepada karyawan dalam bentuk uang tapi dapat dirasakan langsung manfaatnya.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2017:339) perencanaan kompensasi yang buruk akan menimbulkan ketidakadilan dan ketidakpuasan bagi karyawan, maka dimensi dan indikator dalam kompensasi adalah:

1. Struktur pekerjaan

Pemberian kompensasi yang berbeda dalam organisasi berdasarkan tingkat pekerjaan

2. Tingkat gaji

Jumlah rata-rata upah/gaji dan bonus yang diterima atas pekerjaan

Menurut Badriyah (2015:164) dimensi dan indikator kompensasi dibagi menjadi:

1. Gaji/upah

Balas jasa yang diberikan secara periodik kepada pegawai tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

2. Insentif

Balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang berprestasi untuk memotivasi pegawai agar lebih semangat bekerja sehingga produktivitas perusahaan meningkat.

3. Bonus

Balas jasa atas hasil pekerjaan yang melebihi target, diberikan satu kali terima tanpa suatu ikatan pada masa yang akan datang.

4. Tunjangan

Pemberian kompensasi untuk menciptakan rasa aman dan nyaman karyawan pada saat bekerja.

5. Fasilitas

Program pelayanan karyawan yang berupa fasilitas kerja untuk mempermudah pekerjaan.

Dari berbagai pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan kompensasi mempunyai dua indikator yaitu kompensasi yang di berikan secara langsung dalam bentuk benda dan kompensasi tidak langsung yang di berikan berdasarkan manfaat yang dirasakan

2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan suatu cara seorang karyawan merasakan pekerjaannya berdasarkan aspek-aspek pekerjaan yang bermacam-macam. Karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi lebih memiliki kepedulian terhadap perusahaan.

2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendon (2018:996) job satisfaction is a feeling of well-being and acceptance of the workplace which is a generally measured by satisfied, positive, high to dissatisfied, negative, and low.

Menurut McShane dan Von Glinow (2017:102) job satisfaction is an assessment of perceived job characteristics work environment, and emotional experiences at work. Job satisfaction is best viewed as a collection of attitudes about various aspects of the job and the work context.

Menurut Noe, Hollenbeck dkk (2017:339) job satisfaction is a pleasant feeling that result from the perception that one's important work values.

Menurut Afandi (2018:74) kepuasan kerja adalah suatu perasaan karyawan yang menikmati pekerjaan sehingga memperoleh pujian, hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karayawan yang memperoleh kepuasan kerja akan lebih menikmati pekerjaan dan lebih mementingkan pekerjaan dibandingkan balas jasa.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas mengenai pengertian kepuasan kerja, penulis bisa menyimpulkan bahwa kepuasan kerja ialah suatu perasaan puas atau senang karyawan terhadap pekerjaan karena sesuai dengan ekspektasinya sehingga menimbulkan hasil yang positif terhadap perusahaan.

2.1.5.2 Faktor-Faktor Penentu Kepuasan Kerja

Menurut Noe, Hellenbeck dkk (2017:339) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

1. Kepuasan kerja terkait dengan nilai-nilai seseorang, yang di definisikan sebagai “apa yang sadar dan tidak sadar ingin mendapatkan”

2. Pandangan yang berbeda antar individu mengenai nilai mana yang penting, jadi setiap karyawan mempunyai keadaan yang sama namun menghasilkan tingkat kepuasan yang berbeda.
3. Kepuasan berdasarkan persepsi, setiap individu membandingkan situasi pekerjaan dengan nilai-nilainya, dan tiap individu cenderung berbeda dalam apa yang mereka persepsikan.

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendon (2018:1000) kepuasan kerja merupakan sikap sehingga tidak bisa langsung melihat dan mengukurnya sehingga perusahaan perlu mengevaluasi sikap secara tidak langsung dengan survei pengukuran kepuasan kerja berikut:

1. Survei skala wajah

Survei skala wajah adalah serangkaian gambar beberapa wajah di selembar kertas, dengan wajah di salah satu ujungnya skala terlihat sangat bahagia dan wajah di ujung skala tidak senang atau marah. Semua karyawan diminta melingkari wajah yang paling cocok dengan kepuasan kerja mereka.

2. Pengukuran kepuasan kerja dengan pertanyaan

Survei ini adalah salah satu survei yang telah terbukti valid reliable ketika digunakan untuk mengukur kepuasan kerja dalam suatu lingkungan kerja. Survei dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan yang mencakup

faktor kepuasan kerja seperti gaji, promosi, pengawasan, tunjangan, imbalan kontingen, prosedur operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi.

3. *Pulse survey*

Pulse survey digunakan untuk mendapatkan gambaran umum tentang kepuasan karyawan atau untuk menemukan masalah sehingga dapat melengkap skala wajah atau survey kepuasan kerja. *Pulse survey* akan muncul di layar computer karyawan secara acak selama hari kerja sehingga dapat dijawab cepat dan mereka dapat langsung melanjutkan pekerjaan, karena karyawan milenial sudah terbiasa umpan balik terus-menerus. *Pulse survey* bisa dilakukan secara rutin sehingga perusahaan tidak melewatkan perubahan sentimen karyawan.

Menurut McShane dan Von Glinow (2017:103) kepuasan kerja memiliki pengaruh besar terhadap perilaku karyawan, namun kepuasan dan ketidakpuasan kerja tergantung pada individu dan situasinya. Berikut cara melihat respon karyawan dalam kepuasan kerja:

1. *Exit*

Keluar termasuk meninggalkan perusahaan, pindah ke unit lain, atau setidaknya menjauh dari situasi yang tidak memuaskan. Karena ketidakpuasan kerja yang meningkat dari waktu ke waktu dan akhirnya cukup kuat untuk memotivasi karyawan untuk mencari peluang kerja yang lebih baik di tempat lain.

2. *Voice*

Suara dapat menjadi respon yang konstruktif, karyawan akan memberikan suara seperti merekomendasikan cara untuk manajemen memperbaiki situasi dengan mengajukan keluhan formal atau membentuk koalisi untuk menentang suatu keputusan perusahaan.

3. Loyalitas

Karyawan yang memiliki loyalitas kepada perusahaan lebih memilih bersuara dan menunggu daripada meninggalkan perusahaan.

4. Menelantarkan

Dampak ketidakpuasan kerja karyawan adalah pengabaian terhadap kinerja, tidak memperhatikan kualitas, meningkatkan ketidakhadiran dan keterlambatan

Menurut Badriyah (2015:230-236) faktor-faktor kepuasan dibagi dua kelompok yaitu, faktor yang berkaitan dengan individu dan faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1) Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu

Faktor-faktor yang berkaitan dengan individu adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu yang mempengaruhi tingkat kepuasan, faktor-faktor tersebut yaitu:

a) Kepribadian

Kepribadian dalam hal ini adalah cara individu berfikir, bertindak laku, dan memiliki perasaan. Kepribadian merupakan determinan pertama yang

mengungkapkan perasaan individu terhadap pekerjaannya dan kepuasan kerja yang dirasakan.

b) Nilai-nilai yang dimiliki individu

Nilai memiliki pengaruh pada kepuasan kerja karena dapat merefleksikan keyakinan dari pekerja mengenai hasil pekerjaan dan cara seseorang bertingkah laku dalam pekerjaannya. Misalnya karyawan yang memiliki nilai tinggi pada sifat pekerjaan maka memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

c) Pengaruh sosial dan kebudayaan

Lingkungan sekitar seseorang akan mempengaruhi sikap dan tingkah lakunya, seseorang yang berasal dari lingkungan yang berkesejahteraan tinggi akan cenderung merasa kurang puas terhadap pekerjaan dan penghasilan yang rendah karena tidak sesuai dengan standar kehidupannya.

d) Usia dan pengalaman kerja

Pada usia muda seseorang cenderung semangat dan puas dalam melakukan pekerjaan, hal ini karena merasa adanya tantangan dalam bekerja dan mempelajari keterampilan-keterampilan baru. Namun seiring bertambahnya pengalaman dan usia, pekerja mempunyai tingkat kepuasan yang meningkat. Hal tersebut karena pekerja pada usia 30 tahun ke atas sudah merasa puas dengan kondisi keluarga dan keuangan yang dimilikinya.

e) Jenis kelamin

Terdapat perbedaan antara pria dan wanita dalam melakukan pekerjaan, wanita cenderung memusatkan perhatian pada aspek-aspek yang berbeda dengan pria. Pria mempunyai nilai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk mengarahkan diri dan memperoleh imbalan secara sosial.

f) Status dan senioritas

Semakin tinggi posisi seseorang pada tingkatan dalam organisasi maka semakin tinggi mengalami kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan seseorang yang memiliki status lebih tinggi biasanya lebih menikatai pekerjaan dan imblan yang didapat.

2) Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi

Faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi adalah faktor yang berasal dari dalam perusahaan yang mempengaruhi kepuasan kerja individu. Berikut faktor-faktor yang berhubungan dengan organisasi.

a) Situasi dan kondisi pekerjaan

Setiap aspek dari pekerjaan merupakan bagian dari situasi kerja dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja misalnya tugas pekerjaan, interaksi dengan orang-orang tertentu, lingkungan pekerjaan, dan cara organisasi memperlakukan pekerjaannya, serta gaji/imbalan pekerjaan.

b) Sistem imbalan

Sistem ini merupakan pendistribusian pembayaran, keuntungan, dan promosi. Kepuasan timbul karena penggunaan sistem imbalan yang

dipercaya adil, adanya rasa hormat terhadap sesuatu yang diberikan oleh organisasi, dan mekanisme yang digunakan untuk menentukan pembayaran.

c) Keamanan

Keamanan menimbulkan kepuasan kerja karena dengan adanya rasa aman individu menggunakan kemampuannya dan memperoleh kesempatan untuk tetap bertahan pada pekerjaannya

d) Kebijaksanaan perusahaan

Perusahaan memiliki prosedur dan peraturan yang memungkinkan individu untuk memperoleh imbalan dari perusahaan. Kebijaksanaan perusahaan tersebut sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya.

e) Aspek sosial dan pekerjaannya

Karyawan yang bekerja dalam kelompok kerja yang kohensif dan merasakan bahwa pekerjaannya memberikan kontribusi terhadap organisasi cenderung merasa puas terhadap pekerjaannya dan begitupun sebaliknya.

f) Kesempatan untuk bertumbuh atau promosi

Kesempatan untuk berkembang atau promosi setiap perusahaan mempunyai standarnya masing-masing tergantung dengan kebijakan perusahaan. Kesempatan untuk dipromosikan berhubungan dengan terdapatnya kesempatan untuk maju.

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah bagaimana cara perusahaan memperlakukan karyawan dan kepuasan akan menimbulkan tindakan yang menguntungkan bagi perusahaan.

2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Noe, Hellenbeck dkk (2017:339) dimensi dan indikator kepuasan kerja adalah:

1. Disposisi pribadi

Pencatatan tentang kualitas pribadi karyawan seperti efektivitas negatif dan evaluasi diri negatif terkait dengan ketidakpuasan kerja. Seleksi dan wawancara harus mengeksplorasi kepuasan kerja pelamar dengan pekerjaan masa lalunya.

2. Tugas dan peran

Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan membuat pekerjaan lebih kompleks dan bermakna, berikut cara meningkatkan pekerjaan:

- a. Perusahaan membuat pekerjaan lebih menarik
- b. Membuat pekerjaan yang bermakna dalam menghasilkan kepuasan
- c. Perusahaan menghargai peran karyawan dalam perusahaan

3. Supervisor dan rekan kerja

Supervisor dan rekan kerja adalah dua kelompok utama dalam organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja.

- a. Orang-orang yang berbagi nilai, sikap, dan filosofi yang sama
 - b. Rekan kerja dan supervisor dapat memberikan dukungan dukungan sosial (simpatik dan peduli).
 - c. Rekan kerja dan supervisor yang bisa membantu karyawan baru mengetahui tujuan dan cara menggapainya.
4. Gaji dan kompensasi
- a. Kesesuaian gaji dengan pekerjaan
 - b. Kompensasi yang menjamin pekerja

Menurut Robert N. Lussiers dan Jhon R. Hendon (2018:1079) ada 7 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan:

1. Kepribadian individu
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Kompensasi
4. Promosi jabatan
5. Rekan kerja
6. Pengelolaan (supervisi)
7. Komunikasi

Menurut McShane dan Von Glinow (2017:103) dimensi dan indikator kepuasan kerja karyawan adalah tergantung pada kepribadian, nilai, dan konsep diri individu mengenai pekerjaan.

Menurut Wibowo (2017:180) dimensi dan indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

a) Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan memiliki elemen yang memuaskan

Dimensinya:

1. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan
2. Kepuasan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan
3. Kepuasan terhadap pekerjaan yang lebih kreatif
4. Kepuasan atas kesempatan belajar

b) Upah

Upah/gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan dan kebutuhan sehari-hari seorang karyawan

Dimensinya:

1. Kepuasan atas gaji yang diterima
2. Kepuasan atas tunjangan yang diberikan
3. Kepuasan dalam prosedur pembayaran gaji
4. Kepuasan atas pemberian insentif

c) Promosi

Seorang karyawan akan berkembang melalui kenaikan jabatan. Ini berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan berkembang karyawan dalam sebuah perusahaan.

Dimensinya:

1. Kepuasan atas peluang promosi dengan keinginan karyawan
2. Kepuasan antara promosi dengan gaji yang diterima

d) Pengawas

Seorang atasan yang memberikan perintah dan arahan dalam pelaksanaan kerja

1. Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan
2. Kepuasan atas pengawasan yang dilakukan

e) Rekan kerja

Hubungan baik dengan rekan kerja mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, mereka dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak.

Dimensinya:

1. Kepuasan atas kerja sama tim
2. Kepuasan atas lingkungan pekerjaan
3. Kepuasan bersaing secara positif

Menurut Silviana Damayanti dan Sri Harini (2018:49) dimensi dan indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Turnover

Tingkat keluar masuknya karyawan dalam sebuah perusahaan

2. Tingkat kehadiran (absensi)

Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya dapat dilihat dari tingkat kehadirannya dalam perusahaan.

3. Umur

Kepuasan kerja tiap karyawan tergantung dengan umurnya

4. Tingkat pekerjaan

Perkerjaan yang dinilai berat akan menyebabkan berkurangnya kepuasan kerja karyawan

Berdasarkan pemahaman para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa indikator dari kepuasan kerja adalah pribadi karyawan, pekerjaan, lingkungan kerja, promosi jabatan, kompensasi kerja, dan supervisor.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan berjudul "Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Sinar Baru Maju Jaya", adapun beberapa penelitian yang dijadikan acuan dan perbandingan bagi peneliti. Berikut penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Shadrack Rotich (2021) (<i>Eition consortium journal of arts, humanities and social studies</i> Vol: 3 Issue: 1, pp 212-217)	Effect of reward and compensation on job satisfaction among church worker in Naruku West Sub County	Hasil menunjukkan faktor-faktor termasuk gaji, tunjangan, kebijakan organisasi, pengawasan, kondisi kerja dan hubungan serta pengakuan meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan	Menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Variabel independen menggunakan penghargaan
2.	Wu Xioman, Liu Jun, Liang Tongying, Pan Li (<i>IOP Conference Series: Earth and Environmental Sciences</i> Vol: 242 Issue: 5, pp 52054)	The promotion effect off executive compenxsation stickness on corporate R&D investmen: Empirical Evidence Based on PSM	Hasil penelitian menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kompensasi eksekutif yang lengket dan investasi R&D perusahaan.	Menggunakan kompensasi sebagai variabel independen	Objek penelitiandan Jumlah respondennya berbeda Variabel dependen menggunakan investasi R&D
3.	Tulen Saner, Serife Zihni Eyupoglu (2015) (<i>Procedia Economics and Finance</i> Vol: 23)	The job satisfaction of bank employees in North Cypirus	Hasil peneitian menunjukkan karyawan bank North Cypirus secara keseluruhan dan kepuasan intrinsik dan ekstrinsik menunjukkan kepuasan kerja.	Sama-sama meneliti mengenai kepuasan kerja	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda
4.	Jamilu B Saisu, Ezekiel Chinyio, Subashini Suresh (2015) (<i>The Business</i>	The impact of compensation on the job satisfaction of public construction workers of Jigawa state of	Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi secara signifikan mempengaruhi	Sama-sama menggunakan kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai	Objek penelitiandan Jumlah respondennya berbeda

	<i>and Mnagement Review Vol:6 Issue:4)</i>	Nigeria	kepuasan kerja karyawan	variabel dependen	
5.	Dhanonjoy Kumar (2017) <i>(Global Disclosure of Economic and Business Vol:5 Issue:2)</i>	Impact of compensation factors on teacher's job satisfaction: An Econometric Focus	Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa faktor kompensasi secara positif mempengaruhi kepuasan kerja guru	Compensation Job satisfaction	Objek penelitian Jumlah responden
6.	Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Handiman (2020) <i>(International Journal Of Business Marketing and Management Vol: 5 Issue: 2 pp 39-48)</i>	The influence of compensation, job promotion, and job satisfaction on employee performance of Marcubuana University	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan	Menggunakan variabel kompensasi dan promosi sebagai variabel independen	Objek penelitiandan Jumlah respondennya berbeda Variabel independen menggunakan kepuasan kerja Variabel dependen menggunakan kinerja karyawan
7.	Parvaneh Gelard, Sheida Razaei (2016) <i>(Asian Social Science Vol:12 Issue:2)</i>	The relationship between job motivation, compensation satisfaction, and job satisfaction in Employees on tax Administrasion- A Case Study in Tehran	Berdasarkan hasil penelitian dapat di gambarkan bahwa kepuasan kerja karyawan akan mempengaruhi motivasi dalam bekerja dengan memperhatikan kompensasinya.	Menggunakan kompensasi sebagai variabel independen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan variabel motivasi kerja sebagai variabel dependen dan kepuasan kerjanya sebagai variabel independen
8.	Seema, Vhikas Choudary, Garima Saini (2020) <i>(European Reasearch on Management</i>	Effect of job satisfaction on moonlight intention: mediation effect of organizational commitment	Berdasarkan hasil penelitian Kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap	penelitian dengan variabel kepuasan kerja	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda

	<i>and Business Economic</i> Vol: 27 Issue: 1 pp 100137)		komitmen organisasi		
9.	Samira Alrawahi, Stinna Fransson Sellgren, Salem Altouby, Nasar Alwahaibibi, Mats Brommels (2020) (<i>Heliyon</i> Vol: 6 e04829)	The application of Herberg two factor theory of motivation to satisfaction in Clinical laboratories in Omani Hospitals	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan ketidakpuasan kerja karyawan bersumber dari perusahaan yang kurang memperhatikan motivasi kerja karyawan	Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel independen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan faktor motivasi sebagai variabel dependen
10.	Josephine Pepra-Mensah, Luther NthimAdjei, Albert Agyei (2017) (<i>global Journal of Management and Business Research</i> Vol:17 Issue:3)	Effect of compensation on basic school teacher's job satisfaction in the Northern Zone: The Case of Ghana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara signifikan dan positif kompensasi mempengaruhi kepuasan kerja	Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Objek penelitian dan jumlah respondennya berbeda
11.	Tilahun Nigatu (2016) (<i>International Journal in Management and Social Science</i> Vol: 4 Issue: 06)	Effect of compensation motivation, and organizational climate on employee satisfaction: Study on Ethiopian Airline at Bahirdar district	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kompensasi, motivasi, dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.	Menggunakan variabel kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Objek penelitiandan Jumlah respondennya berbeda Variabel independen menggunakan motivasi dan iklim organisasi
12.	Ricardo S. Biason (2020) (<i>International Journal of Economics, Commerce and</i>	The effect of job satisfaction on employee retention	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan	Penelitian mengenai variabel kepuasan kerja	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Tidak menggunakan

	<i>Management</i> Vol: 8 Issue: 3)				variabel dependen
13.	Zahid Noor, Aaman Ullah Khan1, Imran Naseem (2015) (<i>Reasearch Gate</i> Vol: 27 Issue: 2 pp 1499-1505)	Impact of job promotion and job advancement on job satisfaction of KPK Province of Pakistan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan peningkatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Penelitian menggunakan variabel Promosi sebagai variabel independen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan variabel sebagai job advancement sebagai variabel independen
14.	Calvin Mzwenhlanhla , Bongani Innocent Dlamini (2017) (<i>Research Journal of Business Management</i> Vol:11 Issue:2)	Impact of compensation and benefit on job satisfaction	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	Penelitian menggunakan kompensasi sebagai variabel independenda n kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan benefit sebagai variabel independen
15.	Maria Dalkrani, Efstathios Dimitriadis (2018) (<i>International Journal of Busuness and Economic Sciense Applied Research</i> Vol: 11 Issue: 3 pp 16-23)	The effect of job satisfaction on employee commitment	Hasil penelitian menunjukkan hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi berpengaruh positif	Penelitian menganai kepuasan kerja	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Penelitian menggunakan keterikatan karyawan sebagai variabel dependen
16.	Florence Sembe, Amos Ayuo (2017) (<i>Journal of Human Resource Management</i> Vol: 5 Issue: 5	Effect of selected occupational health and safety management practices on job satisfaction of Employees in	Berdasarkan hasil penelitian efek gabungan dari praktik menejemen kerja, kesehatan dan keselamatan kerja secara signifikan mempengaruhi	Penelitian mengenai variabel kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan variabel praktik manajemen kesehatan dan

	pp 70-77)	University Campuses in Nakuru Town Kenya	tingkat kepuasan karyawan		keselamatan kerja sebagai variabel independen
17.	Wejie Zhang, Hongdao Meng, Shujuan Yang, Danping Liu (2018) <i>(International Journal Of Environmental Research And Public Health Vol: 15 Issue: 5 pp 988)</i>	The influence of profesinal identity, job satisfaction, and work engagement on turnover intention among Township Health Inspectors in China	Hasil penelitian menunjukkan bahwa identitas profesional memberikan efek tidak langsung yang signifikan pada keinginan berpindah melalui kepuasan kerja sementara kepuasan kerja dan keterlibatab kerja memberikan efek langsung yang signifikan.	Penelitian menggunakan variabel kepuasan kerja	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berdeba Menggunakan variabel identitas profesi dan keterikatan kerja sebagai variabel independen dan turnover intention sebagai variabel dependen
18.	Kimani N Jean, Thomas Katua Ngui, Arasa Robert (2017) <i>(International Journal of Innovatitive Social Sciences & Humanities Research Vol: 5 Issue: 3 pp 25-42)</i>	Effect of compensation strategies on employee performance: A Case Study of Mombasa Cement Limited	Hasil penelitian menujuukan kompensasi memiliki efek positif terhadap produktivitas karyawan	Penelitian menggunakan variabel kompensasi sebagai varaibel independen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen
19.	Xinjuan Wu, Zhaoxia Jia (2018) <i>(International Journal of Nursing Scciences Vol: 5 Issue: 4 pp 383-389)</i>	The effect of emotional labor and competency on job satisfaction in Nurses of China	Hasil penelitian menunjukkan tenaga kerja emosional berpengaruh positing terhadap kepuasan kerja	Menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai varaibel dependen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan emotional labor and competency sebagai variabel independen
20.	Dudung Ma'ruf, Cipto Wardoyo, Yogi Dwi Satrio (2020)	The effect empowerment and compensation on job satisfaction off	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh positif pemberdayaan variabel kompensasi. Jika	Penelitian menggunakan Kompensasi sebagai variabel independen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Variabel

	(<i>KnE Social Sciences</i> Vol: 2020 DOI: 10.18502/KSS.V4I14.7940)	Academic Staff at universitas Negeri Malang	variabel pemberdayaan dan kompensasi meningkat atau beprngaruh dalam satu kesatuan maka variabel kepuasan kerja akan meningkat.	dan kepuasan kerja sebagai varaibel dependen	independen menggunakan pemberdayaan
21.	Heni widayanti, Akhmad Sodikin, Guswandi (2018) (<i>International Journal of Business and Applied Social Sciensces</i> Vol: 4 Issue: 8)	Effect of leadership and compensation on employee performance through job satisfaction on Tax Service Office Pratama Jakarta Menteng	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja	Variabel kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel independen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Variabel independen menggunakan kepemimpinan
22.	Silviana Damayanti, Sri Harini (2018) (<i>Jurnal Visionida</i> Vol: 4 Issue: 1)	Pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Perwita Marga Sakti Jakarta	Hasil penelitian menunjukkan promosi jabatan dan kompensasi berpengaruh positif secara signifikan pada kepuasan kerja	Menggunakan promosi jabatan dan kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda
23.	Ahmad Surakarti Siregar, Heri Yanto, Fahrur Rozi (2018) (<i>journal of Economic Education</i> Vol: 8 Issue:2 pp 104-111)	The effect financial compensation, job stress, and job promotion on employee engagement through job satisfaction at PT. MNC Vision in Central Java	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi, stress kerja, dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Menggunakan promosi jabatan dan kompensasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan job stress sebagai variabel independen
24.	Septa Rini Widyawati, I Dewa Made Adnyana, I Nyoman Mustika	The effect compensation and job promotion on employee job satisfaction at	Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Menggunakan promosi jabatan dan kompensasi sebagai variabel	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda

	(2019) (<i>International journal on contemporary and review</i> Vol:10 Issue: 12, pp 21683-21692)	Permata Jaga Karya Denpasar	sedangkan kompensasi tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja	independen dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen	
25.	Muhammad Akbar dan Jefri H Sinaulan (2020) (<i>Jurnal Ekonomi</i> Vol:22 No:3)	Pengaruh insentif dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. Matahari Departmen Store Cabang Depok Town Square	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan insentif dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan Promosi jabatan sebagai variabel independen	Objek penelitian dan Jumlah respondennya berbeda Menggunakan insentif dan Kinerja karyawan sebagai variabel independen

Sumber: penulis 2021

Dari 25 penelitian terdahulu diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah letak obyek penelitian, jumlah sampel dan analisis yang berbeda. Penelitian diatas mengkaji tentang promosi jabatan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang menjadi rujukan utama penulis adalah penelitian dari Silviana Damayanti dan Sri Harini (2018) dan penelitian Ahmad Surakarti Siregar dkk (2018) dengan judul penelitian yang sama persis dan metode penelitian yang sama.

2.2 Kerangka Pemikiran

Karyawan merupakan asset bagi perusahaan, maka perusahaan perlu mengelola karyawan dengan sangat baik dan produktif. Akan tetapi pengelolaan karyawan bukanlah hal mudah karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, dan keinginan dengan latar belakang yang berbeda-beda. Oleh karena itu perusahaan perlu

mendorong kinerja karyawan agar produktif dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawab yaitu dengan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat di peroleh berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhinya, salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah promosi jabatan dan kompensasi kerja.

Promosi jabatan merupakan bentuk pengakuan atas hasil kinerja dengan menaikkan jabatan sehingga karyawan merasa hasil kerjanya di hargai dan menimbulkan kepuasan terhadap perusahaan, dalam perusahaan promosi dapat menjadi motivasi positif bagi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga dengan peningkatan kinerja yang karyawan perusahaan akan diuntungkan dengan tercapainya tujuan perusahaan.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang balas jasa yang diterima atas hasil kinerja karyawan dengan tujuan menarik karyawan yang kompeten, mempertahankan karyawan, dan memotivasi agar lebih produktif. Besar kecilnya kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja dan besarnya tanggung jawab dalam pekerjaan. Maka sebelum memberikan kompensasi perusahaan harus menilai dan menimbang agar kompensasi yang diberikan adil dan sesuai dengan kriteria pemberian kompensasi.

Untuk memperkuat pembuktian hipotesis yang peneliti ajukan berikut beberapa penelitian yang mendukung adanya pengaruh promosi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja:

2.2.1 Hubungan Promosi Jabatan dan Kompensasi

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, namun hal tersebut tergantung dengan nilai masing-masing karyawan. Dari banyak variabel yang mempengaruhi tingkat kepuasan, terdapat beberapa variabel yang secara signifikan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada perusahaan yaitu variabel promosi jabatan dan kompensasi kerja.

Promosi jabatan merupakan kenaikan jabatan dari jabatan rendah ke jabatan yang lebih tinggi dengan disertai meningkatnya otoritas, status, tanggung jawab dan gaji atau upah lainnya. Adanya promosi akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat, bersemangat, disiplin, dan meningkatkan prestasi kerja. Sebagai suatu bentuk apresiasi atas kerja keras mereka perusahaan memberikan kompensasi yang merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan atas pekerjaannya. Dengan adanya promosi dan kompensasi dalam sebuah perusahaan maka akan menimbulkan kepuasan kerja.

Hubungan promosi jabatan dan kompensasi juga telah di teliti oleh Muhammad Akbar dan Jefri H Sinaulan (2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan promosi dengan kompensasi karena setiap promosi biasanya diimbangi dengan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan. Penelitian Septa Rini Widyawati, I Dewa Made Adnyana, I Nyoman Mustika (2019) yang menyatakan adanya hubungan signifikan antara promosi jabatan karyawan dengan kompensasi yang diterima. Dan penelitian Silviana Damayanti, Sri Harini (2018) juga menyatakan bahwa promosi

jabatan dan kompensasi memiliki hubungan yang signifikan dan positif. Serta teori yang mendukung adanya hubungan yang signifikan antara promosi jabatan dengan kompensasi adalah teori Gary Dessler (2020) yang menyatakan bahwa adanya hubungan antara promosi jabatan dengan kompensasi karena pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih besar, lebih banyak tanggung jawab dan lebih banyak tugas memiliki kompensasi yang lebih besar.

2.2.2 Pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja

Kepuasan kerja harus dimiliki oleh setiap karyawan agar produktivitas dalam bekerja dapat terus terjaga. Hal ini akan terjadi apabila perusahaan memenuhi kebutuhan material dan non material karyawan, salah satu kebutuhan non material perusahaan adalah promosi jabatan.

Promosi jabatan merupakan suatu hal yang paling menarik dalam sebuah perusahaan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka panjang. Promosi berarti sebuah kemajuan, di mana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi dan disertai dengan gaji dan tanggung jawab yang meningkat. Menurut Fahmi (2017:88) promosi jabatan merupakan suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi posisi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Berdasarkan pengertian tersebut maka promosi jabatan akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan,

karena salah satu faktor penentu dalam pemilihan kerja adalah pengembangan karir. Dengan adanya promosi jabatan akan membuat karyawan termotivasi dalam bekerja dan menimbulkan persaingan sehat antar karyawan, sehingga akan menguntungkan bagi perusahaan karena efektivitas kerja meningkat dan tujuan perusahaan terpenuhi.

Karena peranan promosi jabatan sangat besar bagi perusahaan maka sebaiknya perusahaan menetapkan program promosi dan menginformasikan kepada karyawan sehingga menjadi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Semakin tinggi tingkat promosi yang ditawarkan perusahaan maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti promosi jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian yang dilakukan Septa Rini Widyawati, I Dewa Made Adnyana, I Nyoman Mustika (2019), Sri Harini, Silviana Damayanti (2018) dan Ahmad Surakarti Siregar, Heri Yanto, Fahrur Rozi (2018) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan simultan terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian Zahid Noor, Aaman Ullah Khan¹, Imran Naseem (2015) menunjukkan bahwa promosi jabatan memberikan kemajuan yang signifikan kepada karyawan dengan membuat kebijakan promosi dan kemajuan yang baik, pendapat karyawan harus dipertimbangkan, memberikan kesempatan yang sama bagi setiap karyawan, memberikan penghargaan atas kerja keras karyawan, pemberian gaji yang adil dan memberikan pelatihan lanjutan untuk meningkatkan keterampilan dan pengembangan. Dan berdasarkan teori oleh Noe, Hellenbeck dkk (2017) bahwa perusahaan harus

mampu mengidentifikasi karyawan yang berpotensi dengan memberikan masa depan karir sehingga karyawan merasa puas dan tidak meninggalkan perusahaan.

2.2.3 Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan

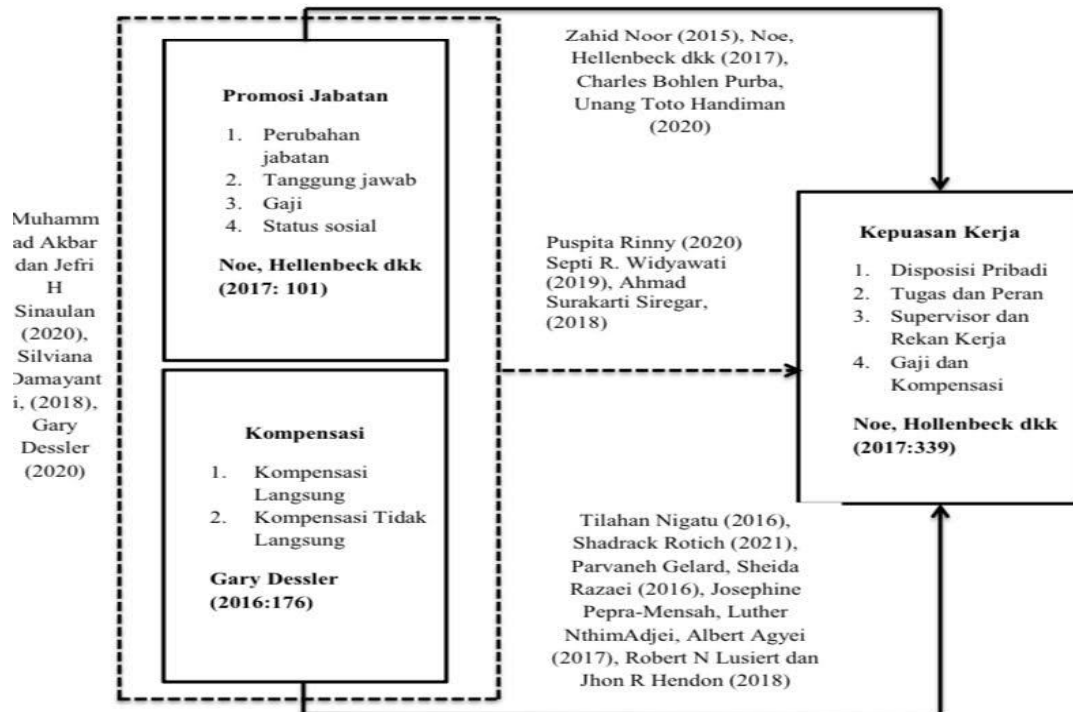
Setiap perusahaan menginginkan agar karyawannya mempunyai kepuasan kerja yang tinggi untuk bisa mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Untuk mencapai kepuasan kerja yang tinggi perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, salah satu faktor kepuasan kerja karyawan adalah kompensasi. Menurut Ariandi (2018) kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi/perusahaan tempatnya bekerja. Berdasarkan pengertian tersebut kompensasi merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan kepuasan kerja karyawan, dengan adanya kompensasi membuat karyawan lebih merasa aman dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya terlebih lagi membuat karyawan merasa sangat diperhatikan dan meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan karena merasa hasil kerjanya dihargai. Dalam suatu perusahaan karyawan berkewajiban untuk bekerja sesuai dengan kemampuannya, dan sebagai imbalan karyawan menerima kompensasi. Kompensasi bagi karyawan bisa dikatakan sangat penting karena berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan, kompensasi yang dianggap sesuai dengan yang diharapkan dengan yang dikerjakan akan menimbulkan perasaan senang. Karyawan yang senang dalam melakukan pekerjaannya secara tidak langsung

akan memberikan kepuasan kerja terhadap apa yang mereka kerjakan, dengan ini berarti kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Shadrack Rotich (2021), Dudung Ma'ruf, Cipto Wardoyo, Yogi Dwi Satrio (2020), I Made Agus Apriawan (2015), Tilahan Nigatu (2016), Heni Widayanti (2018), Jamilu B Saisu, Ezekiel Chinyio, Subashini Suresh (2015), Dhanonjoy Kumar (2017), Parvaneh Gelard, Sheida Razaei (2016) dan Josephine Pepra-Mensah, Luther NthimAdjei, Albert Agyei (2017) yang mendukung pernyataan bahwa ada hubungan yang signifikan antara kompensasi dan kepuasan kerja. Dan teori yang dikemukakan Robert N Lusiert dan Jhon R Hendon (2018) menyatakan bahwa ada pengaruh positif kompensasi terhadap kepuasan kerja, namun kompensasi bukan faktor utama yang menjadi pengukuran kepuasan kerja.

2.2.4. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti dan mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang akan dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis. Berdasarkan kerangka pemikiran dan landasan teori penelitian terdahulu yang telah dikemukakan oleh peneliti diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa teori yang tepat dan sesuai dengan fenomena yang terjadi di perusahaan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma penelitian

2.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis menurut Sugiyono (2017:95) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan hanya didasarkan pada teori relevan, belum didasarkan pada data-data empiris diperoleh pengumpulan data. Hipotesis penelitian yaitu hipotesis yang dinyatakan oleh peneliti berdasarkan kerangka teori.

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh signifikan antara promosi jabatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

a) Terdapat pengaruh signifikan antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan.

b) Terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.