

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang ada hubungannya dengan variabel motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Judul, Peneliti, Tahun Terbit	Alat Analisis	Hasil
1	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Cv. Manfaat Di Ambarawa) Habib Ibnu Alwan, Indi Djastuti Volume 7, Nomor 4, Tahun 2018	Analisis Jalur	- H1: Kompensasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan - H2 : Kepuasan Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan - H3 : Kompensasi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
2	Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitment Organisasional Sebagai Variabel Intervening Sekar Mayangsari Vol.12 No. 2 Juli 2017 Hal : 103-120	Model Kausalitas	- Kompensasi Tidak Mempengaruhi Komitment Organisasional - Motivasi Tidak Mempengaruhi Komitment Organisasional - Lingkungan Kerja Positif Signifikan Mempengaruhi Komitment Organisasional - Kompensasi Tidak Mempengaruhi Kinerja Karyawan - Motivasi Tidak Mempengaruhi Kinerja Karyawan

3	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Karyawan Prayoga Setia Darma, Achmad Sani Supriyanto Volumel, Issue 1, December 2017	Data Dianalisis Oleh Perangkat Lunak Smartpls Versi 2.0 M3	- Kompensasi Efek Positif Yang Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan - Kompensasi Efek Signifikan Positif Pada Kepuasan Karyawan - Kepuasan Karyawan Dapat Memediasi Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan.
4	Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Diperlakukan oleh Kepuasan Kerja Komang Richa Diah Diliantari, I Gst. A. Manuati Dewi Vol. 6 No. 6, November 2019, pages: 95-103	Analisis Penelitian	- Efek Positif Dan Signifikan Dari Pelatihan Terhadap Kinerja, - Efek Positif Dan Signifikan Dari Kompensasi Pada Kinerja, - Efek Positif Dan Signifikan Dari Pelatihan Pada Kepuasan Kerja, - Efek Positif Dan Signifikan Dari Kompensasi Pada Kepuasan Kerja, - Pengaruh Positif Dan Signifikan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja, - Kepuasan Kerja Yang Positif Dan Signifikan Memiliki Peran Untuk Memediasi Pelatihan Dan Kompensasi Atas Kinerja Karyawan
5	Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan terhadap Motivasi sebagai Variabel Mediasi Intan Candradewi, I Gst. A. Manuati Dewi Vol. 6 No. 5 September 2019, pages: 134-143	Metode Analisis Menggunakan Partial Least Square (PLS) Dengan Perangkat Lunak Smartpls 3.2. Metode Analisis Menggunakan Partial Least	- Pengaruh Positif Dan Signifikan Antara Kompensasi Dan Kinerja Karyawan. - Hubungan Positif Dan Signifikan Antara Kompensasi Untuk Motivasi - Pengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. - Motivasi Memediasi Pengaruh Kompensasi Pada

		Square (PLS) Dengan Perangkat Lunak Smartpls 3.2.	Kinerja Karyawan.
6	Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Dalam Layanan Kesehatan Abdul Haeba Ramli Vol.18, No.2, October 2018, Page 177 - 186	Structural Equation Modeling (SEM)	- Kompensasi Memiliki Dampak Positif Dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja. - Kompensasi Memiliki Dampak Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. - Kepuasan Kerja Memiliki Dampak Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.
7	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Garuda Metalindo Suharni Rahayu Vol. 5, No. 1, Oktober 2017 (59 - 75)	Analisis Kuantitatif	- Promosi Jabatan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Metalindo
8	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan Afrida Hayati Ritonga, Angreni Atmei Lubis (2015): 112-125	Analisis Kuantitatif	- Promosi Jabatan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Pada PT Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan

9	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pt. Pos Indonesia (Persero) Cabang Ambon Maartje Paais Volume 11	Metode Penelitian Deskriptif	- Semakin Kuat Atau Tinggi Promosi Jabatan Yang Diterapkan Organisasi Akan Semakin Tinggi Kinerja Karyawanya.
10	Pengaruh promosi, mutasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan: Bukti dari organisasi perkebunan di Medan, Sumatera Utara, Indonesia Muhammad Imam Al-Hakim , Nazaruddin , IsfentiSadalia and Yossie Rossanty Volume 2, Issue 1 (January - 2019), PP 22-27	Metode Deskriptif Kuantitatif Dengan Pendekatan Asosiatif.	- Promosi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV Medan
11	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Asset (Dppka) Kabupaten Kulon Progo	Penelitian Asosiatif	Promosi Jabatan Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari Tabel 2.1 diatas peneliti menyimpulkan Kompensansi Berpengaruh Positif dan significant terhadap Kinerja Karyawan, dan Promosi Jabatan berpengaruh Positif dan Significant terhadap Kinerja Karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kompensasi

2.2.1.1 Pengertian Kompensasi

Setiap orang bekerja untuk memperoleh penghasilan agar dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itu setiap orang bekerja untuk mendapatkan timbal balik sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Sehingga karyawan bekerja dengan giat dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan baik agar mendapatkan penghargaan terhadap prestasi kerjanya berupa kompensasi. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan produktivitas, kreativitas, prestasi kerja, motivasi, dan meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan pemberian kompensasi.

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas (Kadar Nurjaman, 2014:179). Setiap organisasi harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan. Selain itu, ada beberapa definisi kompensasi menurut para ahli antara lain sebagai berikut:

1. Menurut Sihotang (2007:220), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.
2. Menurut Rivai (2010:741), kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada organisasi.

3. Menurut Garry Dessler dalam Subekhi (2012:175), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi.
4. Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2014:118), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada organisasi.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan pada karyawan tidak hanya berbentuk uang, tetapi dapat berupa barang dan jasa pelayanan. Kompensasi diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja dalam suatu organisasi sebagai timbal balik atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan tersebut. Tingkat kompensasi yang diberikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas.

Semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik lagi. Jika kompensasi yang diberikan rendah, kinerja karyawan akan menurun karena karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaannya.

1.2.1.2 Klasifikasi Kompensasi

Davis dan Werther (Marwansyah 2014: 276) mengelompokkan kompensasi ke dalam dua bentuk umum, yaitu:

1. Kompensasi langsung; yang terdiri atas gaji dan upah pokok, dan insentif dan bagi hasil.
2. Kompensasi tidak langsung; yang berbentuk program kesejahteraan dan pelayanan. Kompensasi tidak langsung dapat dikelompokkan ke dalam dua jenis: yang disediakan secara sukarela oleh pengusaha/ majikan, dan yang diwajibkan oleh hukum/ peraturan.

Mondy dan Noe (Marwansyah 2014: 276) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

1. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.
2. Kompensasi finansial tidak langsung atau benefits meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

Kompensasi non-finansial mencakup berbagai bentuk kepuasan yang diterima oleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau yang berupa lingkungan psikologis dan/ atau lingkungan fisik tempat seseorang bekerja.

Menurut Prabu Mangkunegara (2002:85-86), ada dua bentuk kompensasi pegawai, yaitu bentuk langsung yang merupakan upah dan gaji, bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

1. Upah dan Gaji Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang diberikan secara bulanan.
2. *Benefit* (Keuntungan) dan Pelayanan Benefit adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

1.2.1.3 Tujuan Kompensansi

Menurut Hasibuan (2014:121-122) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan Kerja Sama,

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja Dengan balas jasa,

karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya

3. Pengadaan Efektif,

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk organisasi akan lebih mudah.

4. Motivasi,

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawasanya.

5. Stabilitas Karyawan,

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

6. Disiplin,

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh,

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah,

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Dari tujuan kompensasi di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kepada semua

pihak, memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, menaati semua peraturan yang berlaku, dan organisasi dapat memperoleh laba.

1.2.1.4 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi menurut Hasibuan (2014:127-129) antara lain sebagai berikut.

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja.

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesiediaan Organisasi.

Apabila kemampuan dan kesiediaan organisasi untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan organisasi untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan.

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk

serta sedikit maka kompensasinya kecil

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres.

Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/*Cost of Living*.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/ balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta

keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Dapat disimpulkan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya kompensasi. Sehingga dalam pemberian kompensasi harus adil dan layak agar mencapai tujuan organisasi.

1.2.1.5 Sistem dan Kebijakan Kompensansi

Menurut Hasibuan (2014:123-127) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahan system waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya. Besar kompensasi sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2. Sistem Hasil (Output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/ upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

4. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran organisasi.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui

terdiri dari kompensasi langsung (gaji/ upah/ upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan), jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

5. Waktu Pembayaran Kompensasi

Artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas organisasi semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar.

Kesimpulannya adalah dasar penentuan kompensasi dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak dan dapat mencapai tujuan organisasi. Pemberian kompensasi yang tepat waktu akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan organisasi. Sehingga kebijaksanaan kompensasi harus diatur dengan baik agar bermanfaat bagi banyak pihak.

2.2.1.6 Indikator Kompensasi

Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu.

1. Gaji, merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
2. Insentif, merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung

kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.

3. Tunjangan, merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
4. Fasilitas, merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

1.2.2 Promosi Jabatan

2.2.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Pengertian Promosi Jabatan yaitu Sehubungan dengan prinsip yang dimiliki organisasi pada umumnya yaitu going concern dan profit motif maka unsur produktifitas kerja yang harus dapat dicapai oleh setiap individu yang ada didalam organisasi adalah produktifitas yang maksimal.

Hal ini memberikan pengertian bahwa manajemen harus selalu mampu mendorong para karyawannya untuk bekerja dengan baik dan lebih baik dari sebelumnya, serta memberikan kepastian kepada mereka promosi jabatan yang lebih tinggi bagi yang mampu memberikan kontribusi prestasi lebih bagi organisasi.

Promosi jabatan disini akan berarti perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya. Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasinya sehingga dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya.

Menurut Nitisemito (1996 : 81)“Promosi adalah proses pemindahan

karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.”

Nasution (2000 : 140) mendefinisikan bahwa promosi adalah proses bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya. Menurut Siagian (1999 : 169) promosi adalah perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Dari pernyataan-pernyataan di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

2.2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Untuk mencapai tujuan promosi, maka hendaknya promosi jabatan dilakukan berdasarkan azas-azas promosi jabatan sebagaimana Malayu S.P Hasibuan (2002 : 108-109) mengemukakan bahwa :

1) Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

2) Keadilan

Promosi hendaknya berazaskan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih, tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.

3) Formasi

Promosi harus berazaskan kepada promosi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong, supaya ada uraian pekerjaan yang akan dilaksanakan karyawan tersebut.

Untuk melaksanakan promosi jabatan organisasi harus menetapkan syarat-syaratnya terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2002 : 112-113) pada umumnya yaitu :

1) Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.

2) Tingkat pendidikan

Bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3) Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung

jawab yang lebih besar.

4) Kejujuran

Masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.

5) Tanggung jawab

Kadang-kadang seringkali suatu organisasi diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.

6) Kepandaian bergaul

Untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut, misalnya jabatan untuk salesman penetapan syarat tersebut adalah sangat penting.

7) Prestasi kerja

Pada umumnya setiap organisasi selalu mencantumkan syarat-syarat untuk berprestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.

8) Inisiatif dan kreatif

Syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif, meskipun demikian tidak setiap organisasi menentukan hal itu sebagai syaratnya.

2.2.2.3 Manfaat Promosi Jabatan

Setiap organisasi mempunyai manfaat yang berbeda-beda dalam mempromosikan para karyawan ke jenjang yang lebih tinggi, namun disesuaikan dengan kebutuhan organisasi tersebut. Menurut Henry Simamora (Simamora, 1995:587) manfaat dari promosi adalah sebagai berikut:

1. Promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
2. Promosi seringkali diberikan karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi.
3. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Jadi promosi bermanfaat bagi organisasi dan karyawan. Bagi organisasi promosi bermanfaat untuk mendayagunakan kemampuan karyawan setinggi mungkin. Sedangkan, bagi karyawan memberikan motivasi untuk bekerja lebih serius lagi.

2.2.2.4 Tujuan Promosi Jabatan

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan organisasi dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada organisasi sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (2002 : 113), yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam organisasi karena timbul lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal organisasi.
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. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga kinerjanya semakin meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dari masa percobaannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan organisasi atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.2.2.5 Indikator Promosi Jabatan

Organisasi memiliki pertimbangan berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Simamora (2010:235) merumuskan indikator - indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kesempatan

Promosi jabatan di perusahaan harus memperhatikan kesesuaian

anantara latar belakang dengan persyaratan yang ditetapkan oleh manajemen.

2. Kemampuan

Promosi jabatan di perusahaan harus dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja dengan turut mempertimbangkan kreatifitas karyawan dalam bekerja.

3. Keadilan

Perusahaan harus melaksanakan promosi jabatan secara adil dengan memperhatikan kompetensi karyawan dan mempertimbangkan kinerja karyawan.

4. Prosedur

Promosi jabatan di perusahaan harus memiliki prosedur pelaksanaan yang baku dan dilakukan sesuai prosedur.

2.2.3. KINERJA KARYAWAN

2.2.3.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja atau prestasi kerja menurut Prabu Mangkunegara (2005:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Marwansyah (2014:228) mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang

harus dicapai oleh seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya). Levinson mendefinisikan kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

Berdasarkan definisi di atas, kinerja karyawan dapat meningkat jika seseorang dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan dengan penuh tanggung jawab sehingga dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh semua pihak. Selain itu kinerja juga dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, motivasi, kompensasi, dan pengalaman bekerja karyawan.

2.2.3.2 Tujuan atau Kegunaan Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja menurut Marwansyah (2014: 232-233) adalah salah satu alat motivasi paling ampuh yang tersedia bagi pemimpin atau manajer. Penilaian kinerja memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Untuk mengukur kinerja secara fair dan obyektif berdasarkan persyaratan pekerjaan.
2. Untuk meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasikan tujuan-tujuan pengembangan yang spesifik.
3. Untuk mengembangkan tujuan karir sehingga karyawan dapat selalu menyesuaikan diri dengan tuntutan dinamika organisasi.

Selain tiga tujuan di atas, penilaian kinerja juga dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan oleh manajer, pengembangan usaha, dan untuk mempertimbangkan tingkat imbalan yang akan di berikan kepada karyawan.

Menurut Yani (2012:119) suatu organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

2.2.3.3 Penyebab Masalah – Masalah Kinerja Karyawan

Menurut Marwansyah (2014:234), masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja berikut ini.

1. Pengetahuan atau keterampilan. Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar kurangnya keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.
2. Lingkungan. Masalah tidak berhubungan dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh lingkungan kondisi kerja, proses yang buruk, ergonomika, dan lain-lain.
3. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi.
4. Motivasi. Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan,

tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

Dapat disimpulkan bahwa kurangnya pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Selain itu, kurangnya sumber daya dan motivasi dapat mempengaruhi tingkat produktifitas organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat dicegah dengan berbagai cara misalnya dengan memberikan pelatihan pada para karyawan agar dapat bekerja dengan baik, memberikan motivasi dengan memberikan penghargaan kepada para karyawan yang telah menyelesaikan tugasnya dengan baik dan tepat waktu.

2.2.3.4 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja Karyawan

Prabu Mangkunegara (2005:22-23) menyatakan bahwa dalam peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
 - 1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
 - 2) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - 3) Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
 - 1) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.

- 2) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menaggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- 5) Melakukan rencana tindakan tersebut.
- 6) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum,
- 7) Mulai dari awal, bila perlu.

2.2.3.5 Karakter-Karakter Individu dengan Kinerja Tinggi

Hasil penelitian David Mc.Clelland tentang pencapaian kinerja, dapat disimpulkan bahwa individu-individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi untuk mencapai kinerja dapat dibedakan dengan yang lainnya dalam empat ciri seperti yang dikemukakan oleh R. Wayne Pace (2002:434) (Mangkunegara 2014:28) sebagai berikut:

1. Individu yang senang bekerja dan menghadapi tantangan yang moderat.
2. Individu yang memperoleh sedikit kepuasan jika pekerjaannya sangat mudah dan jika terlalu sulit cenderung kecewa.

3. Individu yang senang memperoleh umpan balik yang konkret mengenai keberhasilan pekerjaannya.
4. Individu yang cenderung tidak menyenangi tugas tersebut jika tidak mencapai prestasi sesuai dengan yang diinginkan.
5. Individu yang lebih senang bertanggung jawab secara personal atas tugas yang dikerjakan.
6. Individu yang puas dengan hasil bila pekerjaan dilakukan sendiri.
7. Individu yang kurang istirahat, cenderung inovatif dan banyak berpergian.
8. Individu yang selalu mencari kemungkinan pekerjaan yang lebih menantang, meninggalkan sesuatu yang lama dan menjadi rutinitas serta berusaha untuk menemukan sesuatu yang baru.

2.2.3.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut A. A. Anwar Mangkunegara (2011:9) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masingmasing.

3. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan organisasi.

4. Kerjasama

5. Inisiatif

2.2.3.7 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Tinggi rendahnya kinerja seorang pegawai tentunya ditentukan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya baik secara langsung ataupun tidak langsung. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:67) menyatakan bahwa: “Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Sedangkan menurut Keith Davis dalam Anwar prabu Mangkunegara (2009:67) dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah :

Human Performance = Ability + Motivation

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan karyawan yang mempunyai IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang

memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).

2. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersifat negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

2.3 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan antara Kompensasi dengan Kinerja Karyawan (X1-Y)

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerjanya (Sunyoto,2012:29). Organisasi harus memberikan kompensasi yang tepat, dimana besar kecilnya kompensasi yang diterima memungkinkannya mempertahankan taraf kehidupan yang wajar dan layak tanpa ketergantungan pemenuhan kebutuhannya pada orang lain. Di samping itu, dari sudut kepentingan organisasi, kemampuan, pengetahuan, ketrampilan serta waktu dan tenaga kerja para karyawan dapat dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga dapat bertumbuh dan berkembang, baik dalam arti kuantitatif maupun kualitatif.

Oleh sebab itu, sistem kompensasi yang baik adalah yang mampu menjamin kepuasan para karyawan, sehingga organisasi akan memperoleh, memelihara serta mempekerjakan sejumlah karyawan yang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi (Sunyoto, 2012:30). Kompensasi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku dengan sesuai dengan keinginan karyawan, dapat memuaskan karyawan. Hasil penelitian Siregar (2011), Dhermawan, dkk (2012) serta Riansari, dkk (2012) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa : Kompensasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2. Hubungan antara Promosi dengan Kinerja Karyawan (X2-Y)

Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi, dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggungjawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

Promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ansori dkk (2015) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan promosi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo” menyimpulkan bahwa Promosi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

pegawai. penelitian ini juga dilakukan oleh Beni Hasyim (2013) yang berjudul Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

2.4 Kerangka Konseptual

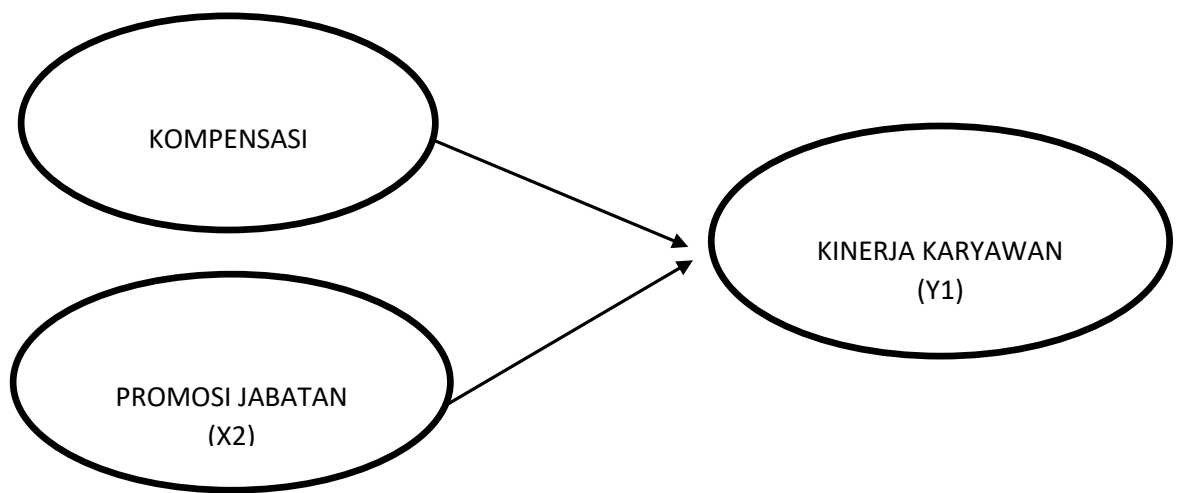
Berdasarkan kajian teoritis dan kajian penelitian terdahulu, maka kerangka konseptual di gambarkan sebagai berikut :

Jika seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang pantas atau layak atas apa yang sudah dikerjakan pada organisasi tentunya seorang karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja yang maksimal, hal ini dikuatkan dengan teori milik Hasbuan dalam Kadarisman (2012:86) bahwa tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin serta pengaruh serikat buruh dan pemerintahan.

Di dalam organisasi atau di instansi pemerintah manajemen harus selalu mampu mendorong para karyawannya untuk bekerja dengan baik dan lebih baik dari sebelumnya, serta memberikan kepastian kepada mereka promosi jabatan yang lebih tinggi bagi yang mampu memberikan kontribusi prestasi lebih bagi organisasi. Promosi jabatan disini akan berarti perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya. Promosi mempunyai nilai sendiri karena merupakan bukti pengukuhan terhadap prestasinya sehingga

dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya.

Menurut Nitisemito (1996 : 81)“Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.”



Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual

2.5 HIPOTESIS

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, 1998:67). Dalam penelitian ini, hipotesis dikemukakan dengan tujuan untuk mengarahkan serta memberi pedoman bagi penelitian yang akan dilakukan. Apabila ternyata hipotesis tidak terbukti dan berarti salah, maka masalah dapat dipecahkan dengan kebenaran yang ditentukan dari

keputusan yang berhasil dijalankan selama ini ;

H1: Semakin tinggi Kompensasi yang diberikan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.

H2: Semakin tinggi peluang mendapatkan Promosi Jabatan maka Kinerja Karyawan akan semakin meningkat.