

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan suatu organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen yang mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan tersebut meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengembangan, serta kompensasi. Adapun komponen dalam manajemen sumber daya manusia dibedakan atas pengusaha, karyawan dan pemimpin. Masing-masing komponen tersebut mempunyai tugas dan wewenang yang berbeda-beda.¹

B. Penilaian Prestasi

1. Pengertian Penilaian Prestasi

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian pegawai yang bersangkutan. Bagi para pegawai, penilaian prestasi dapat berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya.²

¹Malayu S.P. Hasibun, *Op. Cit.*, hlm. 9-13.

²Sondang P. Siagian, *Op. Cit.*, hlm. 223.

Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian prestasi kerja juga didefinisikan sebagai penilaian rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.³ Dalam Al-Qur'an meletakkan kualitas prestasi dalam bekerja keras untuk mencapai prestasi tinggi pada konteks manfaat yaitu agar nilai guna dari hasil kerjanya semakin bertambah.⁴ Sebagaimana firman Allah SWT:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٣٥﴾

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan carilah jalan yang mendekatkan diri kepada-Nya, dan berjihadlah pada jalan-Nya, supaya kamu mendapat keberuntungan. (QS. Al-Maidah: 35)*⁵

Setiap pribadi muslim wajib bekerja dan wajib berupaya meraih prestasi yang terbaik dalam lapangan kehidupannya. Selain itu, dalam meraih prestasi, seorang muslim harus semangat bersaing dalam segala hal kebajikan dan dengan penuh rasa tanggung jawab.⁶ Sebagaimana firman Allah SWT:

قُلْ يَنْقُومِ أَعْمَلُوا عَلَيَّ مَا كُنْتُمْ لِي فِي عَمَلِكُمْ فَمَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٩﴾

Artinya: *Katakanlah: "Hai kaumku, bekerjalah sesuai dengan keadaanmu, sesungguhnya aku akan bekerja (pula), maka kelak kamu akan mengetahui. (QS. Az-Zumar: 39)*⁷

³Malayu S.P Hasibun, *Op. Cit.*, hlm. 87.

⁴Abu Fahmi, *et.al*, *HRD Syariah: Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 65.

⁵Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 35, *Op. Cit.*, hlm. 113.

⁶Abu Fahmi, *et.al*, *Loc. Cit.*, hlm. 65.

⁷Al-Qur'an Surat Az-Zumar ayat 39, *Op. Cit.*, hlm. 462.

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya: *Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan. (QS. At-Taubah: 105)*⁸

Membudayakan kebiasaan bekerja akhirnya akan menjadi salah satu ciri utama setiap pribadi muslim yang menjadikannya sebagai *the thought and spirit of time* – citra dan semangat yang terus memberikan ilham dalam perjalanan kehidupannya di mana mereka akan mengukir sejarah dengan tapak-tapak prestatif. Maka dalam mewujudkan prestasi, Allah menyeru untuk berlomba-lomba dalam kebaikan.⁹ Sebagaimana firmanNya dalam QS. Al-Baqarah Ayat 148 yang berbunyi:

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيَهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ

اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿١٤٨﴾

Artinya: *Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (Dalam membuat) kebaikan. Dimana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat. Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu. (QS. Al-Baqarah: 148)*¹⁰

Konsekuensi dari penilaian prestasi akan membawa dampak bagi karyawan dan perusahaan. Karena prestasi yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerja perusahaan, menurunkan tingkat keluar masuk karyawan, serta memantapkan manajemen perusahaan.¹¹ Sebaliknya, prestasi kerja karyawan yang rendah akan menurunkan tingkat kualitas dan produktivitas kerja, meningkatkan tingkat keluar

⁸Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105, *Ibid.*, hlm. 203.

⁹Toto Tasmara, *Etos Kerja Pribadi Muslim*, Dana Bhakti Wakaf, Jakarta, 1995, hlm. 12.

¹⁰Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 148, *Loc. Cit.*, hlm. 23.

¹¹Khaerul Umam, *Op. Cit.*, hlm. 200.

masuk karyawan yang pada akhirnya akan berdampak pada penurunan pendapatan perusahaan. Bagi karyawan, tingkat prestasi akan memberikan keuntungan tersendiri, seperti meningkatkan gaji, memperluas kesempatan untuk dipromosikan serta membuat karyawan semakin ahli dan berpengalaman. Akan tetapi prestasi karyawan yang rendah menunjukkan bahwa karyawan tersebut tidak kompeten dalam pekerjaannya. Akibatnya, karyawan tersebut sukar untuk dipromosikan ke jenjang pekerjaan yang tingkatannya lebih tinggi, memperbesar kemungkinan untuk didemosikan dan pada akhirnya menyebabkan karyawan mengalami pemutusan hubungan kerja.¹²

2. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi

Adapun ruang lingkup penilaian prestasi dicakup dalam *what, why, where, when, who* dan *how* atau sering disingkat dengan 5W+1H yaitu:

a. *What* (apa) yang dinilai

Yang dinilai perilaku dan prestasi karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerja.

b. *Why* (kenapa) dinilai

Dinilai karena:

- 1) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
- 2) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel yang bersangkutan.
- 3) Untuk memelihara potensi kerja.
- 4) Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.
- 5) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
- 6) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.¹³

¹²*Ibid.*, hlm. 200-201.

¹³Malayu S.P. Hasibun, *Op. Cit.*, hlm. 88.

- c. *Where* (di mana) penilaian dilakukan
Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.
- d. *When* (kapan) penilaian kerja dilakukan
Penilaian dilakukan secara periodik (formal) dan dilakukan secara terus menerus (informal).
- e. *Who* (siapa) yang akan dinilai
Yang akan dinilai adalah semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Sedangkan yang menilai adalah atasan langsung, atasan dari atasan langsung, atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan tersebut.
- f. *How* (bagaimana) menilainya
Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi penilai dalam melakukan penilaian.

3. Tujuan Penilaian Prestasi

Dalam penilaian prestasi karyawan terdapat beberapa tujuan yang berguna untuk perusahaan serta bermanfaat bagi karyawan. Adapun tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.¹⁴

¹⁴*Ibid.*, hlm. 88-89.

- f. Sebagai alat untuk melihat kelemahan atau kekurangan masa lampau untuk meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- g. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- h. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.¹⁵

4. Standar Penilaian Prestasi

Selain itu, seorang penilai sebelum menilai seseorang dalam organisasi harus mengetahui dasar yang dijadikan sebagai standar dalam menilai serta unsur yang akan dinilai. Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, serta sebuah model untuk perbandingan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar meliputi :

a. *Tangible Standard*

Tangible standard merupakan sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Terdapat dua macam dalam *tangible standard* yaitu standar dalam bentuk fisik (standar kualitas, standar kuantitas, dan standar waktu), standar dalam bentuk uang (standar biaya, standar penghasilan).

b. *Intangible Standard*

Intangible standard merupakan sasaran yang tidak ditetapkan alat ukurnya atau standarnya seperti standar perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan.¹⁶

¹⁵*Ibid.*, hlm. 89-90.

¹⁶*Ibid.*, hlm. 96.

5. Metode Penilaian Prestasi

Penilai setelah mengetahui ruang lingkup serta unsur yang dinilai, juga harus mengetahui skala nilai dan metode penilaian yang akan dipergunakan dalam penilain prestasi karyawan di perusahaan atau organisasi. Skala nilai adalah bobot nilai yang diberikan kepada setiap unsur yang dinilai. Bobot nilai dapat dinyatakan dengan huruf a, b, c, d, e atau dengan angka 1 sampai dengan 100. Bobot dari unsur-unsur yang dinilai dijumlahkan kemudian dihitung nilai bobot rata-rata. Nilai bobot rata-rata yang menjadi indeks prestasi karyawan yang bersangkutan. Indeks prestasi ini akan dijadikan sebagai dasar kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan seperti promosi, demosi atau diberhentikan.¹⁷ Dalam bukunya Justine T. Sirait yang berjudul *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi* menjelaskan beberapa metode penilaian prestasi menurut para ahli:

- a. Menurut Edwin B. Flippo
 - 1) Penilaian secara kebetulan yang tidak sistematis
Cara penilaian ini dilakukan sewaktu-waktu, tidak terprogram dan diadakan pada saat kekosongan jabatan.
 - 2) Penilaian secara kebetulan yang sistematis
Penilaian ini terprogram dan dilakukan secara berkala. Manfaat dari penilaian ini yaitu memberikan informasi tentang prestasi karyawan pada atasan, yang berguna untuk dasar pengambilan keputusan yang menyangkut masalah promosi serta gaji, digunakan untuk mendorong atau menggerakkan pengembangan SDM dan menyediakan peluang bagi bawahan untuk bersama-sama meninjau perilakunya berkaitan dengan pekerjaan.¹⁸

¹⁷*Ibid.*, hlm. 96.

¹⁸Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Grasindo, Jakarta, 2006, hlm. 135.

3) Perbandingan antar perseorangan

Membandingkan karyawan satu dengan karyawan lainnya. Faktor yang dijadikan pembanding meliputi faktor kepemimpinan, inisiatif dan keandalan.

4) Checklist

Sistem daftar pertanyaan dapat digunakan dengan cara penilai melaporkan tingkah laku karyawan ke bagian personalia. Serangkaian pertanyaan disajikan sehubungan dengan karyawan yang menjadi subjek dan perilakunya.

5) Manajemen berdasarkan sasaran

Penilaian prestasi yang dilakukan bersama-sama antara atasan dan bawahan. Dalam prosesnya, bawahan dan manajer berunding apa yang akan dicapai dari suatu jabatan dan bagaimana sasaran yang akan dicapai. Jadi ada partisipasi dari bawahan sehingga bawahan terdorong untuk mencapai sasaran.

b. Menurut Werther dan Davis

1) Penilaian berorientasi pada masa lalu

Penilaian ini mempunyai kecenderungan untuk melihat pegawai pada masa lalu yang tidak bisa diubah lagi. Tujuannya adalah memperoleh umpan balik terhadap upaya-upaya yang telah dilakukan kepada pegawai.

2) Menilai berdasarkan skala

Skala ditetapkan dari yang terendah sampai tinggi. Evaluasi berdasarkan pendapat si penilai sendiri.¹⁹

6. Masalah dalam Penilaian Prestasi

Justine T. Sirait menjelaskan beberapa masalah dalam penilaian prestasi:

a. *Central tendency*

Central tendency terjadi jika penilai tidak berani memberi nilai rendah atau tinggi, sehingga nilai yang diberikan cenderung ditengah-tengah (rata-rata). Penilaian seperti ini menjadi tidak terlalu

¹⁹*Ibid.*, hlm. 135-145.

valid untuk pembuatan keputusan dalam promosi, gaji dan konseling.

b. *Lenience* dan *strictness biases*

Lenience biases dihasilkan jika penilai cenderung menilai dengan nilai yang mudah sekali sehingga unjuk kerja pegawai dinilai baik. Sedangkan *strictness biases* terjadi jika penilai terlalu ketat menilai pegawainya.

c. *Personal prejudice*

Personal prejudice terjadi jika penilai mempunyai perasaan tidak suka pada sekelompok, grup atau kelas di mana orang yang dinilai termasuk di dalam kelompok tersebut.²⁰

C. Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap organisasi, karena dengan promosi tersebut berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan lebih terjamin. Menurut Manuling promosi berarti penaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.²¹ Promosi juga dapat diartikan sebagai perpindahan untuk memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang semakin besar.²² Pada umumnya dengan promosi akan diikuti dengan peningkatan kompensasi serta fasilitas lainnya. Dengan adanya promosi telah menunjukkan suatu bukti pengakuan atas prestasi di atas rata-rata pegawai lainnya, pengetahuan yang lebih baik dan lain-lain pertimbangan dari pimpinan terhadap pegawai yang dipromosikan tersebut.²³ Program promosi memberikan informasi mengenai dasar pertimbangan dalam

²⁰*Ibid.*, hlm. 152.

²¹M. Manuling dan Marihot Manuling, *Loc. Cit.*, hlm. 155.

²²Malayu S.P Hasibun, *Op. Cit.*, hlm. 108.

²³M. Kadarisman, *Op. Cit.*, hlm. 125.

mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan atau organisasi Adapun pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan meliputi pengalaman serta kecakapan. Pengalaman berarti promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Sedangkan kecakapan berarti keahlian dari karyawan dalam pekerjaannya.²⁴ Hal ini sesuai dengan firman Allah sebagai berikut:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya: *Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan. (QS. Yusuf: 55)*²⁵

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَأْتِبِ اسْتَعْجِرُهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَعْجَرَتِ الْقَوِيُّ

الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: *Karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) adalah yang kuat lagi dapat dipercaya. (QS. Al-Qashash: 26)*²⁶

2. Tujuan Promosi Jabatan

Perusahaan atau organisasi melaksanakan program promosi tidak lain untuk memotivasi karyawan. Adapun tujuan dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

- Memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- Merangsang agar karyawan berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.²⁷

²⁴Malayu S.P Hasibun, *Op. Cit.*, hlm. 109-110.

²⁵Al-Qur'an Surat Yusuf ayat 55, *Op. Cit.*, hlm. 242.

²⁶Al-Qur'an Surat Al-Qashash ayat 26, *Ibid.*, hlm. 388.

²⁷Malayu S.P Hasibun, *Op. Cit.*, hlm. 113.

- d. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik.
- e. Mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan tersebut tidak lowong maka dipromosikan kepada karyawan lainnya.²⁸

3. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, organisasi atau perusahaan harus mempunyai syarat-syarat yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahui secara jelas. Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama akan tetapi tergantung perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi meliputi:

- a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, serta tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

- b. Disiplin

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

- c. Prestasi kerja

Karyawan yang mampu mencapai hasil kerja, tanggung jawab akan pekerjaan dan bekerja secara efektif dan efisien menunjukkan bahwa karyawan tersebut dapat memanfaatkan waktu bekerjanya.²⁹

²⁸ *Ibid.*, hlm. 113.

²⁹ *Ibid.*, hlm. 111.

d. Kerja sama

Karyawan yang bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan dalam mencapai sasaran perusahaan, akan menciptakan suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya serta bekerja secara mandiri tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan.

g. Pendidikan

Karyawan harus memiliki pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.³⁰

4. Jenis-jenis Promosi Jabatan

Menurut Malayu S.P Hasibun terdapat beberapa jenis promosi yaitu sebagai berikut:

a. Promosi sementara

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

b. Promosi tetap

Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

c. Promosi kecil

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindah ke jabatan yang sulit diminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

³⁰*Ibid.*, hlm. 112.

d. Promosi kering

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji dan upah.³¹

D. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Seseorang bekerja memberikan waktu dan tenaganya kepada organisasi dan sebagai kontra prestasinya, organisasi memberikan imbalan atau kompensasi yang bentuknya dapat bervariasi. Sistem yang dipergunakan organisasi dalam memberikan imbalan atau kompensasi tersebut dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi diartikan sebagai jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.³² Sedangkan menurut Moeheriono kompensasi merupakan bayaran yang di berikan kepada karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.³³

Kompensasi juga dapat diartikan sebagai penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.³⁴ Menurut Tanjung dikutip oleh Abu Fahmi, *et.al*, mengemukakan bahwa upah dalam Islam dikaitkan dengan imbalan yang diterima seseorang yang bekerja, baik imbalan dunia (finansial maupun non finansial), maupun imbalan akhirat (pahala sebagai investasi akhirat).³⁵ Sebagaimana Firman Allah:

³¹*Ibid.*, hlm. 113-114.

³²Wibowo, *Op. Cit.*, hlm. 347-348 .

³³Moeheriono, *Op. Cit.*, hlm. 248.

³⁴Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 2011, hlm. 315.

³⁵Abu Fahmi, *et.al*, *Op. Cit.*, hlm. 186.

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ﴿٢٨٦﴾

Artinya: Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (QS. Al-Baqarah: 286)³⁶

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ؕ اَعْدِلُوا هُوَ اَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ اِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah. (QS. Al-Maidah: 8)³⁷

Rasulullah memberikan contoh yang harus dijalankan kaum muslimin yakni penentuan upah bagi para pegawai sebelum mereka mulai menjalankan pekerjaannya. Rasulullah bersabda:³⁸

بِي سَعِيدِ الْخُدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ النَّبِيَّ - صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ: (مَنْ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا، فَلْيَسَلِّمْ لَهُ أَجْرَتَهُ) رَوَاهُ عَبْدُ الرَّزَّاقِ وَفِيهِ انْقِطَاعٌ، وَوَصَلَهُ الْبَيْهَقِيُّ مِنْ طَرِيقِ أَبِي حَنِيفَةَ

Artinya: “Dari Abu Said Al-Khudry Radliyallaahu 'anhu bahwa Nabi Shallallaahu 'alaihi wa Sallam bersabda: "Barangsiapa mempekerjakan seorang pekerja hendaknya ia menentukan upahnya.” (Riwayat Abdul Razzaq dalam hadits munqathi'. Hadits maushul menurut Baihaqi dari jalan Abu Hanifah).³⁹

³⁶Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 286, *Op. Cit.*, hlm. 49.

³⁷Al-Qur'an Surat Al-Maidah ayat 8, *Ibid.*, hlm. 108.

³⁸Dimyauddin Djuwaini, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Terj. Ahmad Ibrahim Abu Sinn, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 113.

³⁹Imam Abu Hajar Al-Asqalany, *Bulughul Maram Min Adillatil Ahkaam*, Pustaka Al-Hidayah, Tasikmalaya, Versi 2.0, 2008, hlm. 940.

Rasulullah memberikan petunjuk bahwa memberikan informasi gaji yang akan diterima, diharapkan akan memberikan dorongan semangat bagi pekerja untuk memulai pekerjaan, dan memberikan rasa ketenangan. Selain itu, Rasulullah juga mendorong para majikan untuk membayarkan upah para pekerja ketika mereka telah usai menunaikan tugasnya. Rasulullah bersabda:⁴⁰

أَعْطُوا الْأَجِيرَ أَجْرَهُ قَبْلَ أَنْ يَجِفَّ عَرَقُهُ (رَوَاهُ ابْنُ مَاجَه)

Artinya: "Berikanlah kepada pekerja upahnya sebelum mengering keringatnya." (Riwayat Ibnu Majah).⁴¹

Ketentuan ini untuk menghilangkan keraguan pekerja atau kekhawatirannya bahwa upah mereka tidak akan dibayarkan atau akan mengalami keterlambatan tanpa adanya alasan yang dibenarkan. Namun demikian, umat Islam diberikan kebebasan untuk menentukan waktu pembayaran upah sesuai kondisi, bisa dibayarkan seminggu sekali atau sebulan.⁴²

2. Tujuan Kompensasi

- a. Mendapatkan karyawan yang berkualitas baik

Kompensasi yang tinggi akan menarik para calon karyawan untuk mendaftar. Karena dengan gaji yang tinggi akan mendorong seseorang untuk mendaftar sebagai karyawan.

- b. Mempertahankan karyawan yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain.⁴³ Dengan demikian, perlu pertimbangan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi melatih kembali pekerja baru.⁴⁴

⁴⁰Dimyauddin Djuwaini, *Loc. Cit.*, hlm. 113.

⁴¹Mardani, *Ayat-Ayat dan Hadits Ekonomi Syariah*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2014, hlm. 193.

⁴²Dimyauddin Djuwaini, *Loc. Cit.*, hlm. 113.

⁴³Wahibur Rahman, *Op. Cit.*, hlm. 91.

⁴⁴Wibowo, *Op. Cit.*, hlm. 350.

- c. Menjamin keadilan
Sistem kompensasi yang baik yaitu dapat memenuhi prinsip keadilan. Ketidakadilan kompensasi akan berpengaruh terhadap ketidakpuasan dan keinginan untuk keluar (*turnover intent*).⁴⁵
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.
- e. Mengawasi biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.⁴⁶
- f. Mematuhi peraturan
Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.
- g. Memfasilitasi saling pengertian
Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi dan pekerja.⁴⁷

3. Metode Pemberian Kompensasi

Metode pemberian kompensasi yang digunakan hendaknya dapat memberikan kepuasan dan keadilan kepada semua karyawan tanpa kecuali sehingga tujuan karyawan maupun sasaran organisasi atau perusahaan dapat tercapai dengan baik. Adapun metode yang digunakan sebagai berikut:

- a. Metode tunggal, yaitu penetapan gaji pokok dan golongan hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

⁴⁵Wahibur Rahman, *Loc. Cit.*, hlm. 91.

⁴⁶Wibowo, *Loc. Cit.*, hlm. 350.

⁴⁷*Ibid.*, hlm. 350-351.

- b. Metode jamak, yaitu penetapan gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, pengalaman kerja, sifat pekerjaan, pendidikan informal bahkan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.⁴⁸

Dalam Islam, penentuan upah juga didasarkan atas jenis pekerjaan sebagaimana ketentuan yang dinyatakan Allah dalam firmanNya:

وَلِكُلِّ دَرَجَةٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُؤْتِيَهُمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: *Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.* (QS. Al-Ahqaf: 19).⁴⁹

Untuk itu, upah yang dibayarkan kepada masing-masing pegawai berbeda berdasarkan jenis pekerjaan dan tanggung jawab yang dipikulnya. Tanggungan nafkah keluarga juga bisa menentukan jumlah gaji yang diterima pegawai. Bagi yang sudah berkeluarga, gajinya 2 kali lebih besar dari pegawai yang masih lajang. Karena mereka harus menanggung nafkah orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya, agar mereka dapat memenuhi kebutuhan dan hidup dengan layak.⁵⁰

4. Komponen Kompensasi

a. Gaji

Gaji adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang di berikan secara teratur kepada seorang karyawan atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering disebut sebagai upah, di mana keduanya merupakan bentuk kompensasi yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur kepada karyawan

b. Tunjangan

Tunjangan adalah unsur-unsur balas jasa yang diberikan kepada karyawan secara individual dan dapat diketahui secara pasti.

⁴⁸Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Rajawali Press, Jakarta, 2012, hlm. 250-251.

⁴⁹Al-Qur'an Surat Al-ahqaf ayat 19, *Op. Cit.*, hlm. 504.

⁵⁰Dimyauddin Djuwaini, *Op. Cit.*, hlm. 114.

Tunjangan diberikan kepada karyawan agar karyawan dapat meningkatkan semangat kerja. Adapun macam-macam tunjangan yang dibagi bersama-sama gaji pokok yang terdiri atas:

- 1) Tunjangan jabatan, tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang mempunyai jabatan tertentu seperti pengawas, kepala bagian, manajer ataupun direktur. Besarnya tunjangan untuk masing-masing personil tidaklah sama, akan tetapi tergantung beban pekerjaan, prestasi yang dihasilkan serta beratnya tanggung jawab pekerjaan yang dipikul. Tunjangan jabatan biasanya diberikan bersama-sama dengan gaji pokok.
- 2) Tunjangan lembur, setiap karyawan yang bekerja di luar jam kerja ataupun karyawan yang bekerja pada hari-hari libur, maka karyawan yang bersangkutan berhak untuk menerima tunjangan lembur. Besarnya tunjangan lembur bervariasi, tetapi biasanya setiap perusahaan sudah memiliki peraturan tersendiri yang mengatur secara khusus mengenai besarnya tunjangan lembur.⁵¹

c. Bonus

Bonus dapat diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan atau pekerja yang hanya diberikan setahun sekali apabila syarat-syarat tertentu dipenuhi. *Pertama*, bonus hanya dapat diberikan apabila perusahaan memperoleh laba, karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan. *Kedua*, bonus tidak diberikan secara merata kepada semua karyawan, artinya, besarnya bonus dikaitkan dengan prestasi kerja individu.⁵²

5. Sistem dan Waktu Pembayaran Kompensasi

Menurut Moeheriono terdapat beberapa sistem dan waktu pembayaran kompensasi meliputi:

- a. Sistem waktu, yaitu besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu, administrasi pengupahannya dapat

⁵¹Moeheriono, *Op. Cit.*, hlm. 252-253.

⁵²*Ibid.*, hlm. 266.

diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian. Besar kompensasi didasarkan pada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerja.

- b. Sistem hasil, yaitu kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja. Kompensasi yang dibayar didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan lamanya waktu pengerjaan.
- c. Sistem borongan, yaitu kompensasi didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar.
- d. Waktu pembayaran kompensasi, yaitu kompensasi harus dibayar tepat waktu agar kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar sehingga kesenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik.⁵³

Sedangkan menurut Tanjung dikutip oleh Abu Fahmi, *et.al* menyatakan bahwa upah dalam Islam sangat terkait dengan moral karyawan seperti berikut:

- a. Memperhatikan jam kerja dan disiplin waktu demi efektivitas dan kelancaran kerja.⁵⁴

وَالْعَصْرِ ﴿١﴾ إِنَّ الْإِنْسَانَ لِرَفِي خُسْرٍ ﴿٢﴾

Artinya: *Demi masa. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian.* (QS. Al-Ashr: 1-2)⁵⁵

الوقت كالسيف ان لم تقطعه يقطعك

Artinya: *Waktu ibarat pedang, jika kamu tidak memotongnya (memanfaatkannya) maka waktu akan memotongmu (memanfaatkanmu).*⁵⁶

⁵³Moeheriono, *Loc. Cit.*, hlm. 251.

⁵⁴Abu Fahmi, *et.al, Op. Cit.*, hlm. 187.

⁵⁵Al-Qur'an Surat Al-Ashr ayat 1-2, *Op. Cit.*, hlm. 601.

⁵⁶<https://annajhsolo.wordpress.com/2011/11/18/pentingnya-waktu-bagi-seorang-mukmin/>, di akses pada tanggal 12 Januari 2015.

- b. Adanya hubungan yang harmonis dan iklim kerja yang kondusif serta komunikasi yang terbuka dan transparan.⁵⁷

خُذِ الْعَفْوَ وَأْمُرْ بِالْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ الْجَاهِلِينَ ﴿١٩٩﴾

Artinya: *Jadilah engkau pema'af dan suruhlah orang mengerjakan yang ma'ruf, serta berpalinglah dari pada orang-orang yang bodoh (QS. Al-A'raaf: 199)*⁵⁸

- c. Jaminan keselamatan kerja serta pemberian kompensasi bagi kecelakaan dan risiko kerja.⁵⁹

قَالُوا نَفَقْدُ صَوَاعَ الْمَلِكِ وَلِمَنْ جَاءَ بِهِ حِمْلُ بَعِيرٍ وَأَنَا بِهِ زَعِيمٌ ﴿٧٢﴾



Artinya: *Penyeru-penyeru itu berkata: "Kami kehilangan piala Raja, dan siapa yang dapat mengembalikannya akan memperoleh bahan makanan (seberat) beban unta, dan aku menjamin terhadapnya".(QS. Yusuf: 72)*⁶⁰

6. Asas-asas dalam Kompensasi

Perusahaan atau organisasi harus menetapkan asas dalam program kompensasi (balas jasa) dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Asas yang ditetapkan akan memberikan kepuasan kerja karyawan.⁶¹ Asas tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Asas keadilan, yaitu besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, dan tanggung jawab. Adil dalam hal ini bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya, akan tetapi asas adil menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah setiap karyawan. Asas adil dapat menciptakan suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan

⁵⁷ Abu Fahmi, *et.al*, *Op. Cit.*, hlm. 187.

⁵⁸ Al-Qur'an Surat Al-A'raaf ayat 199, *Op. Cit.*, hlm. 176.

⁵⁹ Abu Fahmi, *et.al*, *Loc. Cit.*, hlm. 187.

⁶⁰ Al-Qur'an Surat Yusuf ayat 72, *Op. Cit.*, hlm. 244.

⁶¹ Malayu S.P. Hasibun, *Op. Cit.*, hlm. 122.

stabilitas karyawan akan lebih baik.⁶² Keadilan dalam kompensasi terbagi menjadi tiga macam yaitu:

1) Keadilan eksternal

Pegawai akan termotivasi untuk bekerja manakala karyawan merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Keadilan eksternal diartikan sebagai tarif-tarif upah atau gaji yang pantas dengan gaji-gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja eksternal.

2) Keadilan internal

Keadilan adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa individu dalam sebuah sistem kepegawaian dengan hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut. Masukan pegawai meliputi pengalaman, pendidikan, keahlian, upaya dan waktu kerja. Sedangkan keluaran meliputi gaji, tunjangan dan imbalan.⁶³

- b. Asas kelayakan dan kewajaran, yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal.⁶⁴

E. Kepuasan Kerja Karyawan

1. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer harus memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan didefinisikan sebagai sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini

⁶²Moeheriono, *Op. Cit.*, hlm. 252.

⁶³Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 215-216.

⁶⁴*Loc. Cit.*, hlm. 252.

seharusnya mereka terima. Kepuasan akan berpengaruh terhadap target. Seseorang karyawan yang puas akan mencapai target sesuai sasaran.⁶⁵

Kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaannya.⁶⁶ Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai sebuah sikap karyawan yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi di mana mereka bekerja. Kepuasan juga terkait dengan kepuasan hidup. Sehingga menjadi hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam pengembangan dan pemeliharaan tenaga kerja. Apabila karyawan tidak mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya maka absensi dan keterlambatan meningkat dan menjadi semakin sulit untuk bekerja sama. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dari seseorang akan ikut menjadi penentu kelangsungan operasional suatu perusahaan.⁶⁷

Adapun teori kepuasan mengungkapkan apa yang membuat seseorang lebih puas terhadap pekerjaannya. Teori ini juga sebagai landasan tentang proses perasaan seseorang terhadap kepuasan kerja. Di antara teori kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a. *Two Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menjelaskan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain). Sedangkan kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam

⁶⁵Wibowo, *Op Cit.*, hlm. 501.

⁶⁶Khaerul Umam, *Op. Cit.*, hlm. 192.

⁶⁷Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hlm. 196.

pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri.

b. *Value Theory*

Kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti yang diharapkan. Semakin sedikit mereka menerima hasil, maka akan kurang puas.⁶⁸

Dalam suatu organisasi atau perusahaan setiap karyawan diharapkan melakukan interaksi dengan atasan, mengikuti aturan dan kebijaksanaan organisasi, mencapai standar kinerja. Dalam buku manajemen kinerja terdapat beberapa cara dalam mengukur kepuasan kerja menurut para ahli antara lain:

a. Menurut Robbins

Terdapat dua macam pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- 1) *Single globing rating*, yaitu tidak lain dengan meminta individu merespon atas suatu pertanyaan.
- 2) *Summation score*, menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, upah, kesempatan promosi.⁶⁹

b. Menurut Greenberg dan Baron

Greenberg dan Baron menyebutkan ada tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1) *Rating scales* dan kuesioner

Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja menggunakan kuesioner di mana *rating scales* secara khusus disiapkan.

⁶⁸Wibowo, *Op. Cit.*, hlm. 501-503.

⁶⁹*Ibid.*, hlm. 510.

2) *Critical incidents*

Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan antara pekerjaan yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.

3) *Interviews*

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja.⁷⁰

2. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Dalam bekerja, seseorang karyawan tidak hanya melakukan pekerjaan akan tetapi, terkait dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, mengikuti aturan-aturan dan lingkungan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi banyak faktor antara lain:

a. Gaji atau Upah

Gaji di artikan sebagai imbalan keuangan yang diterima karyawan seperti upah, premi bonus, atau tunjangan-tunjangan keuangan lainnya. Dalam menetapkan tingkat upah atau gaji, perusahaan dapat membuat keputusan dengan mempertimbangkan berbagai di antaranya tingkat upah umum dalam masyarakat, kebutuhan pokok tenaga kerja (karyawan) dan tingkat biaya hidup fisik minimum, persaingan karyawan, kemampuan perusahaan untuk membayar upah dan gaji yang cukup untuk dapat menarik dan mempertahankan karyawan yang dibutuhkan.

Dalam konteks produktivitas, semakin tinggi gaji yang diterima bukanlah suatu jaminan karyawan tersebut untuk berprestasi lebih baik. Prinsip teori keadilan perlu diperhatikan dalam penilaian komponen ini. Seorang bekerja dalam organisasi mungkin mempunyai perbedaan keterampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan

⁷⁰*Ibid.*, hlm. 510-512.

ataupun senioritas. Sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi, maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

b. Pekerjaan

Komponen pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja. Terdapat dua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu berasal dari pekerjaan itu sendiri. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar.

c. Pengawasan

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan tugas kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan pengikut melalui proses komunikasi untuk tujuan tertentu. Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

d. Promosi karir

Promosi adalah perencanaan karir seseorang pada pekerjaan yang lebih baik dalam bentuk tanggung jawab yang lebih besar, status yang lebih, skill yang lebih dan khususnya meningkatkan upah atau gaji. Dalam era manajemen modern, promosi telah dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi. Selain itu, promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja tinggi.

e. Kelompok kerja

Pengembangan keefektifan kelompok kerja adalah signifikan terhadap kesuksesan program personel perusahaan dan terhadap pencapaian keberhasilan karyawan. Di dalam kelompok, karyawan dapat memuaskan pemahaman, pergaulan dan kesetiakawanan dalam pekerjaan. Seorang karyawan dapat mendiskusikan masalah

pekerjaan bahkan permasalahan-permasalahan personel dalam kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keeratan yang tinggi menyebabkan para karyawan puas berada dalam kelompok tersebut.

f. Kondisi kerja

Kondisi kerja yaitu segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas. Karyawan menginginkan kondisi di sekitar pekerjaannya baik karena kondisi tersebut mengarah kepada kenikmatan atau kesenangan secara fisik.⁷¹

3. Pendekatan dalam Kepuasan Kerja

Dalam meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespons kebutuhan pegawai melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja. Peningkatan kualitas kehidupan kerja diartikan sebagai sebuah proses yang merespons pada kebutuhan pegawai dengan mengembangkan suatu mekanisme yang memberikan kesempatan secara penuh pada pegawai dalam pengambilan keputusan dan merencanakan kehidupan kerja mereka. Upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja dapat dilakukan melalui dua pendekatan yaitu sebagai berikut:

a. Pendekatan struktural

Pendekatan struktural adalah melakukan perubahan sistem pegawai yang dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1) Mendesain ulang pekerjaan

- a) Otonomi, yaitu hingga sejauh mana seseorang diberi kebebasan untuk mengatur pekerjaannya. Dengan adanya otonomi diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja.
- b) Variasi tugas, yaitu memberikan beberapa pekerjaan, kegiatan yang berbeda, yang memerlukan keahlian berbeda dalam melakukannya.

⁷¹Sri Budi Cantika Yuli, *Op. Cit.*, hlm. 197-201.

- c) Identitas tugas, yaitu sejauh mana pegawai terlibat dalam penyelesaian suatu pekerjaan, apakah terlibat hanya dalam elemen yang kecil.
- 2) Meningkatkan keterlibatan pegawai
 - a) *Condertermination*, yaitu kebijakan yang melibatkan seluruh pegawai melalui perwakilan dalam pengambilan keputusan secara formal, yang berkaitan dengan masalah-masalah penting yang mempunyai implikasi pada pegawai seperti dalam kasus pemutusan kerja pembangunan pabrik atau penutupan suatu bidang usaha.
 - b) *Autonomous work group* merupakan kelompok kerja kecil tanpa pimpinan yang diberi wewenang penuh untuk mengelola pekerjaan mereka, di mana semua aspek yang berkaitan dengan pekerjaan yang diputuskan oleh kelompok seperti penentuan target, penjadwalan tugas, program pelatihan dan seleksi pegawai baru.
 - b. Pendekatan Proses

Pendekatan proses adalah melakukan berbagai proses keorganisasian untuk menciptakan adanya saling percaya di antara pegawai serta saling membantu memecahkan masalah yang dihadapi pegawai, yang dilakukan melalui:

 - 1) Peningkatan hubungan komunikasi
 - 2) Peningkatan disiplin kerja
 - 3) Peningkatan keselamatan dan kesehatan kerja.⁷²

⁷²Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Grasindo, Jakarta, 2009, hlm. 292-296.

F. BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*)

1. Pengertian BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*)

Baitul Maal Wa Tamwil (BMT) terdiri dari dua istilah, yaitu *baitul maal* dan *baitut tamwil*. *Baitu maal* lebih mengarah pada usaha-usaha pengumpulan dan penyaluran dana dan non profit. Sedangkan *baitul tamwil* sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial. Secara kelembagaan BMT didampingi atau didukung lembaga pusat bisnis usaha kecil (LIPBUK). LIPBUK sebagai lembaga primer yang mengemban misi yaitu menetaskan usaha kecil. Peran umum BMT yang dilakukan adalah melakukan pembinaan dan pendanaan yang berdasarkan sistem syariah. Sebagai lembaga bisnis, BMT mengemban usahanya pada sektor keuangan yakni simpan pinjam.⁷³ Usaha tersebut yakni menghimpun dana anggota dan calon anggota serta menyalurkan dana kepada sektor ekonomi yang halal dan menguntungkan. BMT didirikan berdasarkan Pancasila dan UUD 45 serta berlandaskan prinsip syariah Islam yaitu:

- a. Keimanan yang menjadi landasan atas keyakinan untuk tumbuh dan berkembang.
- b. Keterpaduan mengisyaratkan adanya harapan untuk mencapai sukses di dunia dan akhirat juga keterpaduan antara sisi *maal* dan *tamwil* (sosial dan bisnis)
- c. Kekeluargaan dan kebersamaan berarti upaya untuk mencapai kesuksesan yang diraih secara bersama
- d. Kemandirian berarti tidak dapat hidup hanya bergantung pada uluran tangan pemerintah, akan tetapi harus berkembang untuk meningkatkan partisipasi anggota dan masyarakat.

2. Ciri-ciri BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*)

- a. Berorientasi bisnis, mencari laba bersama, meningkatkan pemanfaatan ekonomi paling banyak untuk anggota dan masyarakat.

⁷³Ahmad Supriyadi, *Bank dan Lembaga Keuangan Syari'ah*, STAIN Kudus, Kudus, 2008, hlm. 82.

- b. Bukan lembaga sosial, tetapi bermanfaat untuk mengefektifkan pengumpulan dan pensaluran dana zakat, infaq, dan sedekah bagi kesejahteraan orang banyak.
- c. Ditumbuhkan dari bawah berlandaskan peran serta masyarakat di sekitarnya.
- d. Milik bersama masyarakat bawah bersama dengan orang kaya di sekitar BMT, bukan milik perseorangan atau orang dari luas masyarakat.⁷⁴

3. Fungsi dan Manfaat BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*)

Adapun fungsi dari BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*) adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi, memobilisasi, mengorganisasi, mendorong dan mengembangkan potensi serta kemampuan potensi ekonomi anggota, kelompok anggota muamalat dan daerah kerjanya.
- b. Meningkatkan kualitas SDM agar lebih profesional dan Islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global.
- c. Menggalang potensi masyarakat dalam rangka meningkatkan kesejahteraan anggota.
- d. Menjadi perantara keuangan (*financial intermediary*) antara *aghiya* sebagai *shahibul maal* dengan *du'afa* sebagai *mudhorib* terutama untuk dana-dana sosial seperti zakat, infaq, sedekah, wakalah, dan hibah.
- e. Menjadi perantara keuangan antara pemilik dana (*shahibul maal*) baik sebagai pemodal maupun penyimpan dengan pengguna dana (*mudhorib*) untuk pengembangan usaha produktif.⁷⁵

Sedangkan manfaat yang dapat diperoleh dari pelayanan BMT antara lain:

- a. Meraih keuntungan bagi hasil dan investasi dengan cara syariah.

⁷⁴Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Mal Wa Tamwil*, UII Press, Yogyakarta, 2004, hlm. 126-130.

⁷⁵*Ibid.*, hlm. 131.

- b. Pengelolaan berdasarkan nilai-nilai kejujuran dan keadilan akan menjadikan setiap simpanan dan pinjaman di BMT aman, baik secara syar'i maupun ekonomi.
- c. Komitmen pada ekonomi kerakyatan, BMT membuat setiap transaksi keuangan, memperoleh kredit berikut pengelolaan bermanfaat bagi pengembangan ekonomi umat Islam.⁷⁶
- d. BMT dan masyarakat dapat berperan membangun citra perekonomian yang dikelola umat Islam.
- e. Menggairahkan usaha-usaha kecil produktif dan membebaskan mereka dari jeratan rentenir.
- f. Partisipasi positif bagi kemajuan lembaga-lembaga keuangan dan perbankan Islam termasuk di dalamnya BMT.

4. Keunggulan BMT (*Baitul Maal Wa Tamwil*)

- a. Adanya jaminan pelayanan jasa keuangan berdasarkan prinsip syariah dan bebas dari praktik riba.
- b. Masyarakat dapat memperoleh pelayanan langsung, cepat dan mudah dalam menyimpan atau meminjam dana berdasarkan prinsip bagi hasil.
- c. BMT dan nasabah dapat berbagi risiko karena masing-masing memiliki hak dan kewajiban yang sama sesuai dengan proporsinya.
- d. Terhindarnya praktik-praktik manipulasi dan monopoli keuangan karena praktis BMT memegang teguh prinsip amanah, kejujuran, dan keadilan.
- e. Adanya pemerataan dan keseimbangan dalam perolehan keuntungan bersama.⁷⁷

⁷⁶Ahmad Hasan Ridwan, *Manajemen Baitul Mal Wa Tamwil*, Pustaka Setia, Bandung, 2013, hlm. 44.

⁷⁷*Ibid.*, hlm. 44-45.

G. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Gladys Meigy Sanger, Penilaian Prestasi, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Dalam uji validitas dari keempat variabel dinyatakan valid karena probabilitas hasil korelasi $< 0,05$ (5%). Sedangkan pada pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach alpha*. Koefisien *cronbach alpha* $> 0,6$ menunjukkan keandalan reliabilitas instrumen. Selanjutnya menggunakan uji regresi berganda didapatkan hasil uji t dengan alpha 0,025. Dari hasil penelitian menggunakan uji parsial dengan derajat bebas = n (jumlah sampel) - 2 = 65-2= 63 dengan $\alpha/2 = 0,05/2= 0,025$ menghasilkan $t_{hitung} > t_{tabel}$ (4,682 $>$ 2,042) dan p value 0,000 (0%) $<$ 0,005 (5%) menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, $t_{hitung} > t_{tabel}$ (3,220 $>$ 2,042) dan p value 0,02 (2%) $<$ 0,005 (5%) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,647 $>$ 2,042) dan p value 0,010 (0%) $<$ 0,005 menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan hasil dari uji F yaitu $F_{hitung} > F_{tabel}$ (48,015 $>$ 3,23) dan p value 0,000 $<$ 0,005 menunjukkan bahwa penilaian prestasi, keterlibatan kerja, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja.⁷⁸
2. Penelitian Fauzan Muttaqien, Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsourcing* pada PT. BRI (Persero), Tbk Cabang Lumajang. Pada penelitian tersebut memperoleh hasil sebesar $F_{hitung} > F_{tabel}$ (20,305 $>$ 3,232) sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan uji t memperoleh hasil $t_{hitung} > t_{tabel}$ (2,042 $>$ 2,021) dan p value 0,048 $<$ 0,05 menunjukkan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, $t_{hitung} > t_{tabel}$ (0,790 $>$ 2,042) dan p value 0,000 $<$ 0,005

⁷⁸Gladys Meigy Sanger, *Penilaian Prestasi, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara*, Jurnal Emba Vol. 1, No. 4, 2013, hlm. 1301.

menunjukkan bahwa kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.⁷⁹

3. Penelitian yang dilakukan oleh Agnetha Judas, Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. Hasil uji validitas instrumen dari ke tiga variabel menunjukkan bahwa dari seluruh butir semuanya valid, karena nilai KMO-MSA lebih besar dari 0,05, hasil uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa ketiga variabel yaitu mutasi, promosi jabatan, dan prestasi kerja pegawai adalah reliabel karena *Cronbach Alpha* $\geq 0,6$. Selanjutnya menggunakan pengujian hipotesis meliputi uji t dan uji F. Hasil dari uji t menunjukkan nilai t_{hitung} sebesar 1,925 sedangkan t_{tabel} dengan derajat bebas = $n - 2 = 48 - 2 = 46$ dengan $\alpha/2 = 0,05/2 = 0,025$ sehingga diperoleh $t_{tabel} = 2,021$. Data ini menunjukkan bahwa $t_{hitung} < t_{tabel}$ ($1,925 < 2,021$.) berarti variabel mutasi (X_1) berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel prestasi kerja (Y), $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,064 > 2,021$) berarti variabel promosi jabatan (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel prestasi kerja. Sedangkan hasil pengolahan data yang diperoleh F_{hitung} sebesar 13,583 sementara untuk F_{tabel} dicari sebagai berikut : Pembilang = K (K =jumlah variabel bebas) di mana pada penelitian ini K (jumlah variabel bebas) = 2 Penyebut = $N - K - 1$ (jumlah sampel-jumlah variabel bebas-1) = $(48 - 2 - 1) = 45$ Nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($13,583 > 3,15$) maka hipotesis yang menyatakan mutasi (X_1), promosi jabatan (X_2), berpengaruh terhadap prestasi kerja (Y) diterima atau terbukti.⁸⁰
4. Penelitian Oleh Rizky Andini *et.al*, Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Wilayah Dirjen Pajak (DJP) Sumsel dan Kepulauan Bangka Belitung. Persamaan regresi tersebut dapat di

⁷⁹Fauzan Muttaqien, *Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing pada PT. BRI (Persero), Tbk Cabang Lumajang*, ISSN No. 2088-0944, Vol. 4, No. 1, 2014, hlm. 28.

⁸⁰Agnetha Judas, *Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado*, ISSN 2303-1174, Jurnal Emba, Vol. 1, No. 4, 2013, hlm. 1224-1227.

interpretasikan bahwa nilai konstanta sebesar 27,412 menjelaskan bahwa variabel kepuasan kerja tanpa dipengaruhi variabel promosi jabatan yaitu sebesar 27,412. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa adanya pengaruh dari promosi jabatan, karyawan telah memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Nilai koefisien regresi promosi jabatan bernilai positif yaitu sebesar 0,487 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (karena tanda positif) promosi jabatan maka akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,487. Selanjutnya nilai t_{hitung} sebesar 10,199 > nilai t_{tabel} sebesar 1,673 dengan taraf sig $\alpha = 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sehingga dengan tingginya pemberian kesempatan promosi maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat dan begitu pula sebaliknya. Selanjutnya menggunakan uji F dengan menghasilkan nilai F_{hitung} (16,498) > F_{tabel} (4,02) dan tingkat signifikansi atau probabilitas (0,000) < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa jawaban atas hipotesis penelitian yaitu variabel promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.⁸¹

5. Penelitian Rachmawati Koesoemaningsih, Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Dadimulyo Sejati Geneng Kabupaten Ngawi. Penelitian tersebut memperoleh hasil dimana nilai t_{hitung} sebesar 2,533 lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$ pada taraf nyata 5% $p < 0,05$. Sementara tingkat probabilitas 0,032. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis kerja (H_a) diterima. Hasil ini menggambarkan bahwa variabel lingkungan kerja (X_1) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Dadimulyo Sejati Geneng Ngawi. Kedua, t_{hitung} dari variabel upah adalah sebesar 2,273 lebih besar dari $t_{tabel} = 1,684$ pada taraf nyata 5% $P < 0,05$. Sementara tingkat probabilitas 0,039. Hal ini memberikan gambaran bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis

⁸¹Rizky Andini *et.al*, *Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Wilayah Dirjen Pajak (Djp) Sumsel dan Kepulauan Bangka Belitung*, ISSN. 0216-6836, Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan Tahun X, No. 1, 2013, hlm. 46-48.

kerja (H_a) diterima. Hasil ini menggambarkan bahwa variabel upah (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Dadimulyo Sejati Geneng Kabupaten Ngawi. Selain itu diperoleh $F_{hitung} = 12,759 > F_{tabel} = 3,210$. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang berbunyi diduga lingkungan kerja dan upah secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dadimulyo Sejati terbukti dan diterima kebenarannya.⁸²

H. Perbedaan dan Persamaan Penelitian

Berikut ini dijelaskan secara ringkas penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan penelitian sekarang, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.1
Perbedaan dan Persamaan Penelitian

No	Peneliti	Judul	Perbedaan	Persamaan
1.	Gladys Meigy Sanger	Penilaian Prestasi, Keterlibatan Kerja, Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara	Perbedaan antara penelitian Gladys Meigy Sanger dengan penulis adalah pada variabel X_2 dan X_3 . Penelitian Gladys Meigy Sanger menggunakan variabel keterlibatan kerja (X_2) dan motivasi kerja (X_3) sedangkan penelitian penulis menggunakan	Persamaannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Gladys Meigy Sanger dan penulis adalah sama-sama menggunakan variabel penilaian prestasi (X_1) terhadap kepuasan kerja karyawan.

⁸²Rachmawati Koesoemaningsih, *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Dadimulyo Sejati Geneng Kabupaten Ngawi*, Media Soerjo, Vol. 12, No. 1, 2013, ISSN. 1978 – 6239.

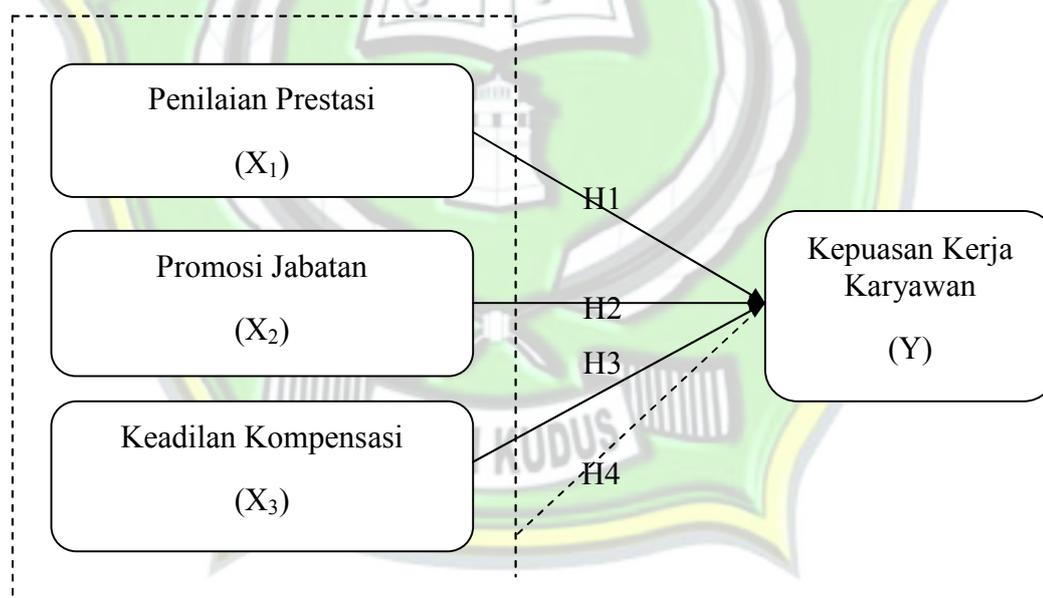
			variabel promosi jabatan (X_2) dan kompensasi (X_3)	
2.	Fauzan Muttaqien	Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan <i>Outsourcing</i> pada PT. BRI (Persero), Tbk Cabang Lumajang	Perbedaan antara penelitian Gladys Meigy Sanger dengan penulis adalah dengan penulis adalah terdapat pada variabel X_1 . Fauzan Muttaqien meneliti tentang kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan sedangkan pada variabel X_1 penulis meneliti tentang prestasi kerja terhadap kepuasan kerja.	Persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
3.	Agnetha Judas	Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado	Perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh Agnetha Judas dengan penelitian penulis adalah terletak pada variabel Y . penelitian Agnetha Judas menggunakan prestasi kerja pegawai sebagai variabel Y sedangkan penulis	Persamaannya adalah sama-sama meneliti tentang promosi jabatan.

			pada variabel Y menggunakan kepuasan kerja karyawan.	
4.	Rizky Andini <i>et.al</i>	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Wilayah Dirjen Pajak (DJP) Sumsel dan Kepulauan Bangka Belitung	Perbedaannya adalah pada penelitian Rizky Andini <i>et.al</i> hanya menggunakan satu variabel X yang berpengaruh terhadap variabel Y sedangkan penelitian penulis menggunakan tiga variabel yang berpengaruh terhadap variabel Y.	Penelitian Rizky Andini <i>et.al</i> dengan penelitian penulis sama-sama menggunakan variabel promosi jabatan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5.	Rachmawati Koesoemaningsih	Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Upah terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Dadimulyo Sejati Geneng Kabupaten Ngawi	Perbedaannya adalah kedua variabel X. Dalam penelitian Rachmawati Koesoemaningsih variabel X_1 hanya menjelaskan salah satu komponen dari kompensasi sedangkan penelitian penulis pada variabel X_3 menjelaskan kompensasi secara umum.	Persamaan antara penelitian Rachmawati Koesoemaningsih dengan penelitian penulis adalah sama-sama menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel Y.

I. Kerangka Berfikir

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berfikir dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menguraikan gambaran tentang pengaruh penilaian prestasi, promosi jabatan dan keadilan kompensasi sebagai variabel independen sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Dari landasan teori di atas, maka penelitian menggambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir



Ket :

————— : Garis Uji Parsial

- - - - - : Garis Uji Simultan

J. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta

empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.⁸³ Hipotesis dapat dinyatakan sebagai dugaan yang mungkin benar atau mungkin juga salah. Hipotesis akan ditolak jika salah dan akan diterima jika fakta-fakta membenarkannya.⁸⁴

Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Penilaian prestasi berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan yang pada gilirannya bermanfaat untuk pengembangan karier pegawai. Dalam penilaian prestasi menerapkan kriteria dan standar sebagai alat ukurnya. Karyawan yang puas dalam pekerjaannya akan berusaha meningkatkan prestasinya dengan semangat kerja sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Akan tetapi karyawan yang tidak mempunyai prestasi dalam pekerjaannya kemungkinan untuk didemosikan dan pada akhirnya menyebabkan karyawan mengalami pemutusan hubungan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Glady Meigy Sanger, menyatakan bahwa penilaian prestasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kejaksaan Tinggi Sulawesi Utara. Penilaian prestasi kerja sangat penting dilakukan secara objektif kepada setiap pegawai. Penilaian prestasi merupakan suatu proses yang melibatkan pemimpin dan pegawai, di mana pemimpin menilai kemajuan yang telah dicapai pegawai ke arah sasaran yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Keterlibatan kerja juga sangat penting dalam pencapaian tujuan. Tingkat keterlibatan pegawai sangat dipengaruhi oleh besarnya tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis:

Ho : Diduga tidak terdapat pengaruh antara penilaian prestasi terhadap kepuasan kerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia.

⁸³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Alfabeta, Bandung, 2014, hlm. 96.

⁸⁴ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Andi, Yogyakarta, 2002, hlm. 63.

H₁ : Diduga terdapat pengaruh antara penilaian prestasi terhadap kepuasan kerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia.

Promosi menunjukkan bukti pengakuan atas prestasi karyawan. Seseorang yang dipromosikan dianggap memiliki prestasi yang baik dalam pekerjaannya. Promosi jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan jika diterapkan dan dijalankan dengan baik. Dengan adanya promosi, karyawan merasa mendapatkan peluang emas dalam menempati posisi yang lebih tinggi dari posisi sebelumnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Rizky Andini, *et.al* menyatakan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Siagian mengemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi maka tingkat kepuasannya cenderung lebih tinggi pula. alasannya karena penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak, pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya, status sosial yang relatif tinggi di dalam dan di luar organisasi. Alasan tersebut sangat berkaitan dengan kesempatan seseorang untuk dipromosikan, perencanaan karir dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi. Apabila seseorang yang sudah memiliki jabatan tertentu dan sudah berada pada tingkat manajerial melihat bahwa masih terdapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis:

H₀ : Diduga tidak terdapat pengaruh antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia.

H₂ : Diduga terdapat pengaruh antara promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi karyawan dan keluarganya. Kompensasi yang diberikan akan mempengaruhi motivasi kepuasan kerja karyawan. Kompensasi tidak selalu berbentuk finansial akan tetapi dapat berbentuk non

finansial. Kompensasi merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab adanya ketidakpuasan kerja. Penyebab utamanya adalah faktor keadilan. Selain faktor keadilan, kompensasi dipengaruhi oleh faktor kebutuhan. Semakin tinggi tingkat pendidikan dan profesional pekerja semakin tinggi pula tingkat kompensasi yang diberikan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzan Muttaqien, menyatakan bahwa variabel kompensasi terdapat pengaruh yang dominan terhadap kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. BRI (Persero), Tbk Cabang Lumajang. Ditinjau dari aspek teoritis, mendukung teori Luthans bahwa kepemimpinan dan kompensasi pegawai mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kompensasi berperan sebagai interaksi dalam mencapai tujuan yaitu untuk kepuasan kerja. Menzies menyimpulkan bahwa kompensasi adalah alat pokok dalam pengembangan kelompok karyawan yang berorientasi prestasi dan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor yang berperan penting dalam meningkatkan dinamika perilaku organisasi secara positif. Dalam penilaian positif, kompensasi dimaksudkan untuk mendorong bawahan agar lebih meningkatkan prestasi kerjanya, tidak hanya demi tercapainya berbagai sasaran yang ditetapkan. Dengan demikian kompensasi yang efektif memberikan keuntungan dalam mencapai tujuan organisasi yang arahnya adalah kepuasan kerja

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis:

H₀ : Diduga tidak terdapat pengaruh antara keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia.

H₃ : Diduga terdapat pengaruh antara keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia.

Kepuasan pada dasarnya merupakan sifat individu masing-masing karyawan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistim nilai yang berlaku pada dirinya. Karyawan akan merasa puas jika dalam organisasi atau perusahaan menerapkan penilaian pekerjaan berdasarkan serangkaian kriteria dan standar yang berlaku dalam perusahaan

tersebut. Penilaian pekerjaan tersebut selanjutnya akan berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan. Apabila seseorang yang sudah memiliki jabatan tertentu akan tetapi masih ada kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi kepuasan kerjanya akan cenderung lebih besar. Karyawan yang berprestasi di atas rata-rata kemungkinan besar akan menduduki posisi yang lebih tinggi dari posisi sebelumnya. Promosi tersebut diikuti dengan kenaikan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya sehingga akan memperoleh penghargaan yang seimbang.

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya maka dapat dirumuskan hipotesis:

- Ho : Diduga tidak terdapat pengaruh antara penilaian prestasi, promosi jabatan dan keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia.
- H₄ : Diduga terdapat pengaruh antara penilaian prestasi, promosi jabatan dan keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan KSPS BMT Logam Mulia.