

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Kompensasi**

##### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM). Karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi.<sup>1</sup>

Kompensasi adalah kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Kegiatan di sini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi pegawai dan menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh tiap-tiap pegawai.<sup>2</sup>

Tohardi (2002) mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan

---

<sup>1</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Kencana, 2009), 197

<sup>2</sup>Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2015), 154

evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).<sup>3</sup>

## 2. Fungsi Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang cukup baik kepada pegawai yang berprestasi baik akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan ke arah pekerjaan yang lebih produktif. Dengan kata lain, ada kecenderungan pegawai untuk bergeser atau berpindah dari perusahaan yang kompensasinya rendah ke perusahaan yang kompensasinya tinggi dengan cara menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik.

b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif

Pemberian kompensasi yang tinggi kepada seorang pegawai mengandung implikasi bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin. Dengan cara demikian, perusahaan yang bersangkutan akan memperoleh manfaat dan keuntungan maksimal. Disinilah produktivitas pegawai sangat menentukan.

---

<sup>3</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 199

c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sebagai akibat alokasi dan penggunaan sumber daya manusia dalam perusahaan yang bersangkutan secara efisien dan efektif, sistem pemberian kompensasi tersebut secara langsung dapat membantu stabilitas perusahaan, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.<sup>4</sup>

### 3. Tujuan pemberian kompensasi

Tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. *Internal equity* atau *keadilan internal* memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, *external equity* atau *keadilan eksternal* menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Tujuan kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Memperoleh personel berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

---

<sup>4</sup>Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 154-155

b. Mempertahankan karyawan yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

c. Memastikan keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

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.

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. Dengan demikian terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

h. Efisiensi administrasi selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Kadang-kadang terjadi konflik di antara tujuan di atas sehingga perlu dicari titik temu. Misalnya untuk menjaga pekerja dan memastikan keadilan, oleh analisis upah dan gaji, direkomendasikan membayar jumlah yang sama untuk pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut mungkin ingin menawarkan gaji yang sangat tinggi untuk menarik pelamar yang berkualitas. Pada

titik ini, strategi kompensasi harus membuat titik temu antara tujuan rekrutmen dengan tujuan konsistensi.<sup>5</sup>

## **B. Kompensasi Gaji dan Upah**

### **1. Pengertian Gaji dan Upah**

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan.

Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran bagi tenaga kerja lepas.

### **2. Tujuan Pemberian Gaji Dan Upah**

#### **a. Ikatan kerja sama**

Dengan pemberian upah dan gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara pemilik/pengusaha dengan karyawan. Karyawan yang harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik,

---

<sup>5</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja edisi kelima*, 291-292

sedangkan pemilik/pengusaha wajib membayar upah dan gaji sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan upah dan gaji, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaab efektif

Jika program upah dan gaji ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika upah dan gaji yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi para karyawannya.

e. Stabilitas karyawan

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

f. Disiplin

Dengan pemberian upah dan gaji yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh serikat buruh

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

h. Pengaruh asosiasi sejenis/kadin

Dengan program upah dan gaji atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil dan perpindahan ke perusahaan sejenis dapat dihindarkan.

i. Pengaruh pemerintah

Jika program upah dan gaji sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.<sup>6</sup>

### **3. Langkah-Langkah Penetapan Gaji Dan Upah**

Ada dua cara yang dipakai untuk menetapkan gaji pegawai, yaitu waktu dan jumlah produksi. Upah berdasarkan waktu berarti jumlah waktu seorang pekerja berada di kantor. Cara inilah yang umum dipakai pada saat ini. Sebagai contoh, pekerja kasar biasanya dibayar berdasarkan upah perjam atau lebih dikenal kerja harian. Beberapa manajer profesional, sekretaris dan pegawai digaji berdasarkan lamanya bekerja (seperti seminggu, sebulan atau setahun). Sementara upah berdasarkan jumlah produksi artinya

---

<sup>6</sup>Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2009), 758-763



seorang pegawai digaji berdasarkan jumlah produksi yang dihasilkan atau dikenal sebagai kerja borongan (piecework).

Untuk menetapkan besarnya gaji atau upah yang adil terdapat lima langkah berikut.

- a. Lakukanlah survei gaji terhadap beberapa perusahaan lain mengenai besarnya upah untuk pekerjaan yang sebanding. Survei gaji bertujuan untuk menetapkan tarif upah yang berlaku di masyarakat. Survei gaji yang baik memberikan tarif upah yang spesifik untuk jabatan spesifik. Survei secara formal tertulis merupakan yang terbaik, namun dapat juga dilakukan melalui telepon dan surat kabar.
- b. Tentukan nilai dari masing-masing pekerjaan melalui evaluasi jabatan. Evaluasi jabatan merupakan suatu perbandingan sistematis yang dibuat untuk menetapkan nilai dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Evaluasi jabatan bertujuan menetapkan nilai relatif dari suatu jabatan. Pada evaluasi ini, jabatan-jabatan dibandingkan satu terhadap yang lain berdasarkan kesulitan pekerjaan, tanggung jawab dan keterampilan yang dibutuhkan.
- c. Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupa ke dalam tingkatan upah. Tingkatan upah adalah suatu tingkat pembayaran yang terdiri dari jabatan-jabatan dengan tingkat kesulitan yang hampir sama.
- d. Tetapkan harga masing-masing tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah atau lini memperlihatkan hubungan antara nilai jabatan dengan upah rata-rata untuk jabatan

tertentu. Tarif upah biasanya ditujukan oleh sumbu vertikal, sedangkan untuk jabatan ditujukan oleh sumbu horizontal.

- e. Tentukan tarif upah. Akhir-akhir ini terjadi kecenderungan mengelompokkan jabatan menjadi tiga sampai lima kelompok atau lebih dikenal dengan nama *broadbanding*. Hal ini dilakukan untuk mempermudah owner dalam menentukan tarif upah. Keuntungan menggunakan sistem ini ialah bila terjadi kenaikan pangkat yang tidak terlalu menonjol atau berbeda jauh dengan kedudukan sebelumnya, perusahaan tidak perlu mengubah tarif upahnya terlalu besar.<sup>7</sup>

## **C. Kompensasi Pelatihan dan Pendidikan**

### **1. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Sementara itu keterampilan adalah meliputi pengertian *physical skill*, *intellectual skill*, *social skill*, *managerial skill* dan lain-lain.

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan, secara singkat didefinisikan sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa mendatang. Hal-hal berikut ini penting untuk mengetahui konsep pelatihan lebih lanjut, yaitu:

---

<sup>7</sup>Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 189-191

- a) Pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.
- b) Program pelatihan formal adalah usaha pemberi kerja untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperoleh pekerjaan atau bidang tugas yang sesuai dengan kemampuan, sikap, dan pengetahuannya.

Pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Langkah-langkah berikut dapat ditetapkan dalam pelatihan:

- a) Pihak yang diberikan pelatihan (trainee) harus dapat dimotivasi untuk belajar.
- b) Trainee harus mempunyai kemampuan untuk belajar.
- c) Proses pembelajaran harus dapat dipaksakan atau diperkuat.
- d) Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat dipraktikkan atau diterapkan.
- e) Bahan-bahan yang dipersentasikan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.
- f) Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap dan memenuhi kebutuhan.

Walaupun pelatihan dapat membantu karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka saat ini, keuntungan dari program pelatihan dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan kariernya di masa mendatang. Pengembangan, sebaliknya, dapat membantu individu untuk memegang tanggung jawab di masa mendatang.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan memberikan dividen kepada karyawan dan perusahaan, berupa keahlian dan keterampilan yang selanjutnya akan menjadi aset yang berharga bagi perusahaan. Melalui pelatihan karyawan akan bertambah kemampuannya dan demikian pula bagi perusahaan, yaitu dalam rangka memenuhi tuntutan para manajer dan departemen SDM. Namun, kegiatan pelatihan dan pengembangan bukan solusi universal yang dapat memenuhi semua kebutuhan. Rancangan tugas yang efektif, pemilihan/seleksi, penempatan dan kegiatan-kegiatan lainnya adalah juga diperlukan. Meskipun begitu, kegiatan pelatihan dapat memberikan kontribusi yang berarti kalau dikerjakan secara benar.<sup>8</sup>

## **2. Pengertian Pendidikan**

Pengertian pendidikan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan latihan bagi peranannya di masa yang akan datang.

---

<sup>8</sup>Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, 211-213

Dengan memperhatikan pengertian pendidikan seperti yang dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan bahwa peran pendidikan adalah sebagai landasan untuk membentuk, mempersiapkan, membina, dan mengembangkan kemampuan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang.

Apabila dilihat dari pendekatan sistem, maka proses pendidikan terdiri dari masukan (sarana pendidikan) dan keluaran (perubahan perilaku), serta faktor yang mempengaruhi proses pendidikan yang pada dasarnya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a) Perangkat lunak (*software*), yang mencakup antara lain: kurikulum, organisasi pendidikan, peraturan, metode belajar, dan lainnya.
- b) Perangkat keras (*hardware*), yaitu fasilitas yang mencakup gedung, perpustakaan, alat bantu peraga dan sebagainya.<sup>9</sup>

### **3. Manfaat Pelatihan**

- a. Manfaat untuk karyawan
  - 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
  - 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
  - 3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri

---

<sup>9</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 106

- 4) Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
  - 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
  - 6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
  - 7) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
  - 8) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
  - 9) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
  - 10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
  - 11) Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan pelatihan.
  - 12) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- b. Manfaat untuk perusahaan
- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
  - 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
  - 3) Memperbaiki moral SDM.
  - 4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
  - 5) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
  - 6) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
  - 7) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
  - 8) Membantu pengembangan perusahaan.

- 9) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
- 10) Memberikan informasi tentang kebutuhan perusahaan di masa depan.
- 11) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- 12) Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- 13) Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
- 14) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
- 15) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
- 16) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.
- 17) Meningkatkan hubungan antarburuh dengan manajemen.
- 18) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
- 19) Mendorong mengurangi perilaku merugikan.
- 20) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
- 21) Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
- 22) Membantu karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

23) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.<sup>10</sup>

#### 4. Indikator Pelatihan

Indikator - indikator pelatihan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013), diantaranya:

- a. Jenis Pelatihan. Berdasarkan analisis kebutuhan program pelatihan yang telah dilakukan, maka perlu dilakukan pelatihan peningkatkan kinerja karyawan dan etika kerja bagi tingkat bawah dan menengah.
- b. Tujuan Pelatihan. Harus konkrit dan dapat diukur, oleh karena itu pelatihan yang akan diselenggarakan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan kerja agar peserta mampu mencapai kinerja secara maksimal dan meningkatkan pemahaman peserta terhadap etika kerja yang harus diterapkan.
- c. Materi : pengelolaan (manajemen), tata naskah, psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.
- d. Metode Yang Digunakan. Metode pelatihan dengan teknik partisipatif yaitu diskusi kelompok, konferensi, simulasi, bermain peran (demonstrasi) dan *games*, latihan dalam kelas, *test*, kerja tim dan *study visit* (studi banding).
- e. Kualifikasi Peserta. Peserta pelatihan adalah pegawai perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang mendapat rekomendasi pimpinan.

---

<sup>10</sup>Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*, 213-218



- f. Kualifikasi Pelatih. Palatih/instruktur yang akan memberikan materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi persyaratan antara lain: mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan, mampu membangkitkan motivasi dan mampu menggunakan metode partisipatif.
- g. Waktu (Banyaknya Sesi). Banyaknya sesi materi pelatihan terdiri dari 67 sesi materi dan 3 sesi pembukaan dan penutupan pelatihan kerja. Dengan demikian jumlah sesipelatihan ada 70 sesi.

Berdasarkan uraian tersebut diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan materi pelatihan adalah kegiatan yang di selenggarakan suatu organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan baik dalam hak kompetensi kerja, produktivitas, maupun keterampilan yang di butuhkan dalam suatu pekerjaan tertentu diorganisasi tersebut. Adapun bentuk pelatihan dalam penelitian ini adalah pelatihan teknis fungsional. Dalam penilitian ini pelatihan diukur dari aspek pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh karyawan setelah diberikan pelatihan.<sup>11</sup>

## **5. Pelaksanaan Pelatihan**

Berikut ini adalah data hasil wawancara penulis dengan karyawan Bank Syariah Mandiri mengenai pelatihan kerja yang di laksanakan oleh Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Serang yang meliputi beberapa indikator adalah sebagai berikut:

---

<sup>11</sup>Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), 22

- a. *Reaksi*, dikatakan reaksi karena setiap kegiatan pelatihan yang dilaksanakan Bank Syariah Mandiri pasti bertempat di luar provinsi, oleh karena itu karyawan yang mengikuti pelatihan pasti bertemu dengan teman baru yang juga mengikuti pelatihan yang berasal dari kantor cabang provinsi lain dari hal itu antara karyawan bisa untuk bertukar pikiran dan saling berbagi ilmu.
- b. *Pembelajaran*, dalam hal ini ilmu atau materi yang diberikan oleh pihak Bank Syariah Mandiri, contohnya setiap hari rabu karyawan biasa melakukan simulasi (*role play*) pelayanan yang dilakukan bagian *customer service*, *teller*, maupun satpam di jajaran *frontliner* yang bertujuan untuk merefresh dan meningkatkan keahlian masing-masing bagian.
- c. *Metode*, ada dua metode pelatihan kerja yang di gunakan Bank Syariah Mandiri pada setiap pelatihan seperti:
  - 1) *On the job training* : kegiatannya seperti *role playing* setiap hari rabu atau biasanya langsung di ajarkan oleh masing kepala bagian.
  - 2) *Off the job training* : metode *off the job* pun juga pasti di terapkan untuk para karyawan contohnya pelatihan *basic marketing* karena metode ini lebih kepada pemberian materi khusus.
- d. *Perilaku*, setelah mengikuti pelatihan kerja yang di adakan Bank Syariah Mandiri membuat karyawan bisa lebih mengerti tentang bagian pekerjaan yang dia kerjakan dan semakin semangat dan termotivasi dalam bekerja.
- e. *Hasil*, dalam hal ini para karyawan yang sudah mengikuti pelatihan kerja cukup berbuah hasil bagus dan efektif sesuai

yang di inginkan perusahaan, karyawan pun terlihat lebih termotivasi karena di isi oleh pemateri yang sudah terbukti berhasil dan jauh berpengalaman.<sup>12</sup>

#### **D. Kompensasi Promosi Jabatan**

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

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai.

##### **1. Syarat-syarat Promosi Jabatan**

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

---

<sup>12</sup>Kiki Hendrawaty, Wawancara, Customer Banking Relationship Manager BSM KC Serang, Tanggal 07 Agustus 2018.

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut.

a. Kejujuran

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

b. Disiplin

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

c. Prestasi kerja

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

d. Kerja sama

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

e. Kecakapan

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

f. Loyalitas

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

g. Kepemimpinan

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

#### h. Komunikatif

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

#### i. Pendidikan

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

## 2. Tujuan-tujuan Promosi Jabatan

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.

- g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa pencobaannya.

### **3. Jenis-Jenis Promosi Jabatan**

#### a. Promosi sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

#### b. Promosi tetap (*Permanent Promotion*)

Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah

memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

c. Promosi kecil (*Small Scale Promotion*)

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

d. Promosi kering (*Dry Promotion*)

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

Pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu. Alasan-alasan itu, antara lain sebagai berikut.

- 1) Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan dilaksanakannya.
- 2) Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk kekelompok baru yang belum pasti sikap penerimanya.
- 3) Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya. Di tempat



baru ini sering terjadi gangguan keamanan seperti banjir dan lain-lainnya.

- 4) Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak yang kurang baik di tempat yang baru itu.
- 5) Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar. Iklim yang tidak cocok dan seringnya berjangkit penyakit di tempat yang baru seperti malaria.
- 6) Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan Bahasa di tempat yang baru tidak cocok.<sup>13</sup>

#### **4. Prosedur Promosi Jabatan**

- a. Kepala divisi akan meminta formulir pengajuan promosi dan karir karyawan ke bagian personalia.
- b. Kepala divisi akan mengisi formulir pengajuan promosi yang telah diminta dari bagian personalia.
- c. Kepala divisi mengembalikan formulir pengajuan promosi ke bagian personalia.
- d. Formulir promosi yang sudah diisi tersebut akan dilakukan proses pengecekan terlebih dahulu oleh bagian personalia. Proses pengecekan berkas tersebut meliputi kelengkapan berkas-berkas dan mengkoreksi berkas-berkas tersebut jika terdapat kesalahan dalam pengisiannya.
- e. Bagian personalia akan melakukan beberapa rangkaian test kepada karyawan yang akan dipromosikan. Rangkaian test tersebut meliputi test tertulis, wawancara dan presentasi.

---

<sup>13</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 107-114

- f. Bagian personalia akan memeriksa hasil test yang telah dilakukan. Jika karyawan yang dipromosikan lulus test, bagian personalia akan segera memberikan informasi kelulusan test tersebut ke manajer operasional, namun apabila karyawan yang dipromosikan tidak lulus test, bagian personalia akan memberitahu kepala divisi yang bersangkutan.
- g. Bagian personalia akan memberitahu hasil test kepada manajer operasional untuk selanjutnya dilakukan proses persetujuan.
- h. Setelah manajer operasional menerima hasil test yang diberikan bagian personalia, hasil test tersebut akan dicek ulang guna meminimalisir ketidaksesuaian. Apabila hasil test tersebut sudah sesuai dengan kebijakan perusahaan, manajer operasional akan memberikan persetujuan dengan menandatangani hasil test tersebut dan mengembalikannya ke bagian personalia.
- i. Bagian personalia akan membuat formulir pengesahan dan menyempurnakan kelengkapan persetujuan promosi dari jajaran direksi terkait yang terdiri dari manajer bagian personalia, manajer operasional dan pemimpin perusahaan.
- j. Formulir pengesahan yang sudah dilengkapi dengan tanda tangan jajaran direksi terkait tersebut akan dibuatkan surat keputusan atau SK. SK tersebut akan diberikan kepada karyawan yang dipromosikan melalui kepala divisi yang bersangkutan.

## E. Kepuasan Karyawan

### 1. Pengertian Kepuasan Karyawan

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.<sup>14</sup>

Brayfield dan Rothe mendefinisikan kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah tingkat saat karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang ditawarkan perusahaan tempatnya bekerja.<sup>15</sup>

Menurut Strauss dan Sayles bahwa kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan yang seperti ini akan memiliki semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, dan lain-lain. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran yang lebih baik dan kadang-kadang berprestasi kerja lebih baik dari pada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 79

<sup>15</sup>Istijanto, *Riset Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005), 182

<sup>16</sup>M. Arifin, *Kepemimpinan dan Motivasi Kerja*, (Yogyakarta: Teras, 2010),

## 2. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan adalah:

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik dan hubungan kemasyarakatan.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketenteraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju.

Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social di dalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik dalam organisasi, perasaan diperlakukan adil yang menyangkut pribadi maupun tugas.<sup>17</sup>

## 3. Indikator Kepuasan Kerja

Secara teoritis, faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, locus of control, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- a. Keamanan pekerja, faktor ini sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan laki-laki maupun perempuan. Keadaan aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama bekerja.

---

<sup>17</sup>Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 82

- b. Supervisi, bagi karyawan supervisi dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat pada absensi dan turnover.
- c. Organisasi dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.
- d. Kesempatan untuk maju, dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.
- e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
- f. Komunikasi, komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mendengar dan mengakui pendapat atau prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- g. Kondisi pekerjaan, yang termasuk dalam kondisi kerja yaitu kondisi tempat, ventilasi, penyorotan, kantin dan tempat parkir.<sup>18</sup>

## **F. Penelitian Terdahulu**

Hasil penelitian Mamik Eko Supatmi, dkk (2014) membuktikan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor yang di pengaruhi pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Kompensasi terbagi menjadi kompensasi finansial terdiri dari gaji, bayaran prestasi, bayaran insentif, bayaran diluar jam kerja, program perlindungan dan kompensasi non finansial terdiri dari pekerjaan. Kedua unsur ini akan berpengaruh pada meningkatnya kepuasan dan kinerja karyawan. Data penelitian ini

---

<sup>18</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 860

mendapatkan beberapa kesimpulan penting bahwa kompensasi sangat penting bagi karyawan dalam upaya meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di lingkungan kerja.<sup>19</sup>

Selanjutnya Hasil penelitian Ririvega Kasenda (2013) membuktikan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien adalah positif. Hal ini juga dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan tingkat signifikan  $> \alpha$ . Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan nilai koefisien adalah positif. Hal ini juga dibuktikan dengan nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dengan tingkat signifikan  $< \alpha$ . Hubungan antara kompensasi dan motivasi dengan kinerja karyawan sangat kuat. Pemberian kompensasi bagi pegawai harus sesuai dengan peraturan yang berlaku, serta selalu memperhatikan standar dan biaya hidup minimal. Tanpa mengesampingkan asas adil, layak, dan wajar, agar kompensasi yang diberikan kepada masing-masing karyawan sesuai dengan kinerjanya.<sup>20</sup>

Yang terakhir hasil penelitian Mohammad Nizar Al Qofiqi, dkk (2016) membuktikan bahwa pengaruh kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai (0,480), lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh kompensasi non finansial terhadap kepuasan kerja sebesar (0,305). Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan lebih meningkatkan pemberian kompensasi non finansial agar karyawan memiliki kepuasan kerja yang tinggi. Cara yang dapat dilakukan

---

<sup>19</sup>Mamik Eko Supatmi, dkk, *Pengaruh Pelatihan, Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan*, dalam: Jurnal Profit, Vol. 7 No. 1, (September, 2014), 25

<sup>20</sup>Ririvega Kasenda, *Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Wenang Beverages Company Manado*, dalam: Jurnal EMBA, Vol.1 No. 3, (Juni 2013), 853

misalnya selalu menjaga kebersihan ruang kerja dan menyediakan fasilitas yang lebih mendukung untuk menunjang pekerjaan yang dilakukan. Hal tersebut perlu dilakukan karena berdasarkan penelitian item ( $X_{2.4}$ ) kondisi ruang kerja dan item ( $X_{2.5}$ ) penyediaan fasilitas yang mendukung menunjukkan rata-rata yang rendah dibanding item lainnya. Kepuasan kerja karyawan secara umum sudah tinggi. Pembinaan atau peningkatan yang perlu dilakukan yaitu mengenai pengawasan atasan kepada karyawan khususnya pemberian motivasi oleh atasan kepada karyawan agar meningkatkan kinerja. Karena item tersebut memiliki nilai terendah pada variabel kepuasan kerja. Dengan diberikannya motivasi dari atasan, karyawan akan merasa diperhatikan sehingga motivasi dalam bekerja akan meningkat dan berpengaruh terhadap produktifitas perusahaan.<sup>21</sup>

### **G. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Dalam penelitian ini hipotesis yang diajukan merupakan kesimpulan yang diuji kebenarannya. Berdasarkan permasalahan dan landasan teori yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis dalam penelitian adalah diduga “terdapat pengaruh secara signifikan antara faktor yang mempengaruhi kompensasi yaitu variabel gaji dan upah, pelatihan dan pendidikan dan Promosi jabatan terhadap kepuasan karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Serang.

---

<sup>21</sup>Mohammad Nizar Al Qofiqi, dkk, *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Intention To Leave*, dalam: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol. 36 No. 1, (Juli 2016), 126

Berikut hipotesis dalam penelitian ini :

$H_{01}$  : Diduga Gaji dan Upah tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Serang.

$H_{a1}$  : Diduga Gaji dan Upah berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Serang.

$H_{02}$  : Diduga Pelatihan dan Pendidikan tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Serang.

$H_{a2}$  : Diduga Pelatihan dan Pendidikan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Serang.

$H_{03}$  : Diduga Promosi Jabatan tidak berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Serang.

$H_{a3}$  : Diduga Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Serang.