

SKRIPSI

PENGARUH JENIS KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* PADA BANK INDONESIA MAKASSAR

RIZKA MURFIYA ZULIYANTI



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGARUH JENIS KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* PADA BANK INDONESIA MAKASSAR

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

RIZKA MURFIYA ZULIYANTI
A21107683



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGARUH JENIS KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* PADA BANK INDONESIA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

RIZKA MURFIYA ZULIYANTI
A21107683

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 21 Agustus 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si

NIP. 19600403 198609 1 001

Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA

NIP. 19620413 198702 2 002

Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT.

NIP. 19620430 198810 1 001

SKRIPSI

PENGARUH JENIS KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* PADA BANK INDONESIA MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh

RIZKA MURFIYA ZULIYANTI
A21107683

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal 21 Agustus 2013 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si	Ketua	1.
2.	Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Sekretaris	2.
3.	Dr. Muh. Ismail Pabo, SE., M.Si	Anggota	3.
4.	Dr. Hj. Djumidah Maming, SE., M.Si	Anggota	4.
5.	H. M. Sobarsyah, SE., M.Si	Anggota	5.

Ketua Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., MT.
NIP. 19620430 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : RIZKA MURFIYA ZULIYANTI
NIM : A21107683
Jurusan/Program Studi : Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul:

**PENGARUH JENIS KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN
TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *OUTSOURCING*
PADA BANK INDONESIA MAKASSAR**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 21 Agustus 2013

Yang membuat pernyataan,

Materai
Rp. 6.000

RIZKA MURFIYA ZULIYANTI

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahiim...

Alhamdulillahirabbil aalamiin, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya serta izin-Nya, petunjuk dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Meski sebelumnya telah mengalami penundaan yang berulang dan rentang waktu yang cukup lama.

Shalawat serta salam teruntuk Rasulullah Muhammad SAW, pribadi mulia yang telah menyampaikan kebenaran syariat-Nya, menyempurnakan dan mengajarkan akhlak mulia sebagai rahmat bagi seluruh alam. Semoga wasilah, keutamaan dan kemuliaan dicurahkan pada-Nya disisi Allah SWT.

Terselesaikannya skripsi ini tentunya tidak lepas dari doa, dukungan dan bantuan banyak pihak kepada penulis. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Untuk itu dengan penuh ketulusan dan kerendahan hati penulis sampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada :

❖ Bapak Yul Aguswar, SE., MBA dan Ibu Mutiara atas limpahan cinta, doa yang tulus dan kasih sayangnya kepada penulis. Terima kasih atas dorongan semangat, kesabaran, bimbingan dan nasihat-nasihatnya selama ini. Kalian adalah anugerah yang paling berharga dalam hidup dan saya bangga memiliki orang tua seperti kalian. Akhirnya anakmu sarjana, see? Hahaha *I love you deeply sincerely...*



- ❖ Kedua adik tampan, Yardhiman Yul Aguswar dan Medhiyaqsa Aguswar terima kasih untuk mengajarkan penulis menjadi kakak yang baik hati serta bertanggung jawab. Terima kasih juga untuk kekonyolan persaudaraan kita. Mudah-mudahan kalian selesai kuliah tepat waktu, dan menjadi anak yang berbakti kepada orang tua, Aamiin. *I love you both...*
- ❖ Keluarga besar dari kedua orang tua penulis, thank you for everything.
- ❖ Andi Sederajat Citriadi, *My best mate ever. You make everything easy and simple. Thank you for anything you did, you rock my life ! And welcome to my little world, CITS ☺*
- ❖ Bapak Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si., dan Ibu Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA, selaku dosen pembimbing terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi dorongan, dan dukungan baik berupa saran, nasihat-nasihat maupun kritik yang membangun kepada penulisselama masa studi dan penyelesaian skripsi ini.
- ❖ Bapak Dr. Muh. Yunus Amar, SE., MT, selaku Ketua Jurusan Manajemen dan Bapak Dr. Ismail Pabo, SE., M.Si selaku Sekretaris Jurusan Manajemen serta Koordinator penguji. Terima kasih atas dukungan, dorongan, dan kritikan yang membangun pada penulis.
- ❖ Ibu Dr. H. Djumidah Maming, SE., M.Si, dan Bapak H. M. Sobarsyah, SE., M.Si selaku penguji. Terima kasih atas saran dan kritikan ibu dan bapak yang sangat membantu dan member motivasi tersendiri kepada hasil karya penulis.

- ❖ Guru-guru dan dosen-dosen yang telah memberikan segudang ilmu, pengetahuan, dan keteladanan sejak penulis berusia dini hingga sekarang ini. Semoga Allah SWT membalas amal jariahnya dan memberikan penulis kekuatan dan kesempatan agar dapat terus mengamalkan dan meneruskan segala hal yang penulis peroleh sehingga menjadi suatu yang berguna di masa depan nanti.
- ❖ Untuk segenap staf Jurusan Manajemen (Pak Nur dan Pak Safar) dan staf Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNHAS (Ibu Sari Bulan, Pak Akbar, Pak Budi, Pak Ical, Pak Oscar, Pak Marten, Pak Tarru, dll.) terima kasih atas segala bantuannya selama ini.
- ❖ Bank Indonesia Makassar dan para karyawan *Outsourcing* juga semua pihak yang telah menyempatkan waktunya untuk membantu selama proses penelitian dan semua informasi serta kesediaannya menjadi responden. Terima kasih banyak.
- ❖ *Childhood*, Ulfhy Alvini, SE, Sri Amlinawati, SH., MH, Stefano Tuwanakotta, SE, dan A. Mufthy .T (calon SE) terima kasih atas segala doa, bantuan, dan dukungannya dalam hal apapun. Kalian memang yang terkonyol !! Semoga anak cucu kita juga dapat berteman seperti kita sekarang, Aamiin.
- ❖ Keluarga Besar Mahesa, Diklat I khususnya Ayu Dewi Riharna, Irena Febrianti, Karmani Kamar, Ahmad Mubarak, Muh. Sofyan A. P, Muh. Alamsyah dan Reza Eka Putra. Diklat II khususnya Ayu Lestari, Muammar Farouk, dan Fitriani Syam. Diklat III khususnya Sachnan Saputra, Akmal Ikhsan dan Muflih Ramlan. Diklat IV khususnya Dede

Darmanto dan M. Faizal Karim. Anak-anakku Diklat V Freng, Ogigs, Sori, Nonits, Gerong, Ojang, Aguns, dan Yusrit. Serta Diklat VI dan Pendiri. Gubuk mungil kita Rumahesa yang menjadi *second home*, dan tidak akan pernah terlupakan atas keceriaan dan kesedihan bersama. Terima kasih telah menerima saya apa adanya dan menjadi salah satu bagian dari keluarga besar kalian. *Thank you for everything, im lucky to being a part of you guys...*

- ❖ Untuk teman-teman seperjuangan angkatan 2007, 2008, dan genk Botlot yang masih tersisa hingga 2013 ini, Indi, Lina, Ryan, Indra, Sepot, Ires, Usu, Doni, Kani, Douma dll. Juga teman-teman yang telah lebih dulu membungkus gelar Sarjana Ekonomi Udha, Inyol, Erika, Arya, Faat, Adnan dan yang tidak sempat penulis sebutkan namanya satu persatu. Terima kasih, terima kasih, dan terima kasih.
- ❖ Dan tak luput, teman-teman SMA Negeri 2 Makassar dan sepergaulan *I love you, guys..*
- ❖ Terakhir kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril, materil, sumbang saran dan inspirasi berharga pada penulis namun belum dapat penulis cantumkan namanya disini, terima kasih yang sebesar-besarnya.

Akhir kata, dengan mengetahui bahwa skripsi ini masih penuh dengan berbagai kekurangan dan menyadari sepenuhnya kesempurnaan hanya milik Allah SWT, maka penulis dengan penuh kerendahan hati meminta kesediaan pembaca untuk memberikan tanggapan baik berupa saran maupun kritik yang membangun demi perbaikannya di kemudian hari.

Makassar, 21 Agustus 2013

Penulis

ABSTRAK

PENGARUH JENIS KOMPENSASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN *OUTSOURCING* PADA BANK INDONESIA MAKASSAR

Affect of Compensation and Job Promotion toward Motivation by Outsourcing Staff in Bank of Indonesia Branch Makassar

Rizka Murfiya Zuliyanti
Muh. Idrus Taba
Hj. Nursiah Sallatu

Penelitian ini menganalisis jenis kompensasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar. Data penelitian diperoleh dari kuesioner dan observasi langsung di lapangan. Data dianalisis menggunakan Regresi Linier Berganda. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kompensasi sebagai bentuk pemberian balas jasa yang terdiri atas kompensasi material, sosial dan aktivitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar. Promosi jabatan sebagai bentuk pengakuan atas hasil kerja diberikan berdasarkan pencapaian prestasi, pengalaman dan penguasaan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar. Ditemukan bahwa promosi jabatan yang dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar. Ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan yang dilihat dari kesesuaian atas insentif yang diterima, kondisi tempat kerja yang nyaman, mendapatkan penghargaan, diberikan tanggungjawab kerja dan senang dengan pekerjaan yang ditekuni, ditentukan oleh promosi jabatan yang diterapkan perusahaan kepada karyawan *outsourcing*

Kata kunci: Kompensasi, Promosi Jabatan dan Motivasi Kerja

This research aims to analysis the compensation and job promotion toward motivation by outsourcing staff in Bank of Indonesia branch Makassar. Data used in research from questioner and direct observation in field. Data analysis used of Multiple Regression. Research findings the compensation as give of feedback from work consist of material, social and activity compensations have positive and significant toward motivation by outsourcing staff in Bank of Indonesia branch Makassar. The job promotion as the esteem from result of work based on prestation, experience and mastery of work have positive and significant toward motivation by outsourcing staff in Bank of Indonesia branch Makassar. To found that the job promotion have dominant affected toward motivation by outsourcing staff in Bank of Indonesia branch Makassar. This mean that the motivation to see from suitable of incentive, good condition in work, get esteem, responsibility and that work itself, appointment of job promotion which applied in company toward outsourcing staff.

Keywords: Compensation, Job Promotion and Motivation

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKARTA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.6 Sistematika Penulisan	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Kerangka Teoritis	9
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	9
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ...	10
2.1.2 Kompensasi	12
2.1.2.1 Pengertian Kompensasi	12
2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi	14
2.1.3 Promosi Jabatan	24
2.1.3.1 Persepsi Penulis tentang Promosi Jabatan	24
2.1.3.2 Teori tentang Promosi Jabatan	25
2.1.4 Motivasi	32
2.1.4.1 Pengertian Motivasi	32
2.1.4.2 Teori tentang Motivasi	33
2.2 Penelitian Terdahulu	40

2.3 Kerangka Pikir	42
2.4 Hipotesis Penelitian	42
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Rancangan Penelitian	43
3.2 Tempat dan Waktu	43
3.3 Populasi dan Sampel	44
3.4 Jenis dan Sumber Data	44
3.5 Teknik Pengumpulan Data	45
3.6 Definisi Operasional	46
3.7 Instrumen Penelitian	48
3.8 Analisis Data	49
BAB IV PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN	53
4.1 Gambaran Umum	53
4.2 Hasil Penelitian	55
4.2.1 Karakteristik Responden	55
4.2.1.1 Karakteristik Jenis Kelamin	55
4.2.1.2 Karakteristik Umur	56
4.2.1.3 Karakteristik Pendidikan	57
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	57
4.2.3 Uji Validitas dan Reliabilitas	61
4.2.4 Analisis Hasil Penelitian	63
4.2.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda	63
4.2.4.2 Pembuktian Hipotesis Pertama dan Kedua (Uji F)	65
4.2.4.3 Pembuktian Hipotesis Ketiga (Uji t)	66
4.3 Pembahasan	68
BAB V PENUTUP	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran	81
5.3 Keterbatasan Penelitian	81
DAFTAR PUSTAKA	83
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Distribusi Responden menurut Jenis Kelamin	55
4.2 Distribusi Responden menurut Umur	56
4.3 Distribusi Responden menurut Pendidikan	57
4.4 Frekuensi dan Persentase Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi	58
4.5 Frekuensi dan Persentase Tanggapan Responden Mengenai Promosi Jabatan	59
4.6 Frekuensi dan Persentase Tanggapan Responden Mengenai Motivasi Kerja	60
4.7 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Variabel Bebas Kompensasi (X_1)	61
4.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Variabel Bebas Promosi Jabatan (X_2)	62
4.9 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian Variabel Terikat Motivasi Kerja (Y)	62
4.10 Rangkuman Hasil Analisis Regresi Berganda (<i>Full Model Regression</i>)	64
4.11 Hasil Perhitungan Uji Student (Uji-t)	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	42

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 Master Data
- Lampiran 3 Karakteristik Responden
- Lampiran 4 Distribusi Variabel Penelitian
- Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 6 Analisis Regresi Linier Berganda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peningkatan pendapatan dan kesejahteraan karyawan merupakan salah satu tujuan dari setiap individu karyawan bekerja dalam berbagai bidang. Inti dari suatu peningkatan pendapatan adalah kebijakan pemberian kompensasi. Sedangkan kesejahteraan yaitu melalui pemberian promosi jabatan. Melalui pemberian kompensasi dan promosi jabatan tersebut menentukan peningkatan kinerja karyawan, dalam hal ini karyawan *outsourcing* (honorar) pada Bank Indonesia Makassar.

Fenomena yang terlihat jenis kompensasi yang diberikan kepada karyawan, masih dirasakan belum memenuhi tingkat kebutuhan dan kepuasan dari karyawan. Ini tercermin dari banyaknya keluhan karyawan untuk ditingkatkan kompensasinya sesuai dengan tingkat kesejahteraan pribadi dan keluarganya. Banyak karyawan saat ini selalu mendambakan pemberian kompensasi untuk ditingkatkan sesuai dengan kelayakan pemberiannya, dalam rangka membangun motivasi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dalam suatu perusahaan. Jenis kompensasi tersebut berupa kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas.

Michael dan Harold (1993:443) memperkenalkan teori *compensation* yang menyatakan bahwa kompensasi dibagi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas. Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforcer*), misalnya tunjangan asuransi kesehatan. Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Dan

kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya, sehingga tidak timbul kebosanan kerja.

Bentuk pemberian kompensasi yang banyak diterapkan dalam suatu perusahaan terdiri dari kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas, yang saat ini cenderung menjadi pertanyaan oleh kebanyakan karyawan belum terdistribusikan secara adil dan merata pemberian kompensasi material kepada setiap karyawan, belum terdistribusinya secara adil dan merata pemberian kompensasi sosial kepada setiap karyawan dan begitu pula belum terdistribusinya secara adil dan merata pemberian kompensasi aktivitas kepada setiap karyawan.

Bank Indonesia memiliki perusahaan jasa pengelolaan alih tugas yaitu PT. Provis Garuda Services (Provis) dan PT. Putratama Bhakti Satria (Protecom). Provis mengelola alih tugas dari Bank Indonesia terhadap pekerjaan yang terdiri atas Sekretaris/Agendaris sebanyak 5 orang, Data Entri Operator (DEO) penata arsip sebanyak 2 orang, DEO juru tik sebanyak 5 orang, operator mesin telex/telepon 1 orang, operator teknik 2 orang, pengemudi 12 orang, messenger/ pesuruh sebanyak 8 orang, juru masak 1 orang. Sedangkan Protekom hanya mengelola jasa alih tugas di bidang pengamanan (Satpam) sebanyak 14 orang. Jadi total karyawan *outsourcing* 50 orang.

Uraian ini dapat ditunjukkan dengan fakta dan data untuk karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar menunjukkan dalam tiga tahun terakhir ini karyawan cenderung mempertanyakan kompensasi yang diterapkan dalam perusahaan ini, di mana ditemukan masih rendahnya dana kompensasi yang diberikan kepada karyawan menurut data kebijakan pimpinan pada Bagian

Administrasi menginformasikan sesuai sumber data Bagian Kesejahteraan Karyawan (2013) bahwa :

1. Tahun 2010 terlihat pemberian kompensasi material baru terealisasi sebesar 63.5%, pemberian kompensasi sosial terealisasi 55.5% dan pemberian kompensasi aktivitas terealisasi 45.4%, misalnya jumlah tunjangan dan kompensasi serta biaya-biaya lembur yang terkadang tidak sesuai dengan aktivitas kerja yang dilakukan.
2. Pada tahun 2011 terjadi penurunan pemberian kompensasi. Untuk pemberian kompensasi material terealisasi sebesar 58.4%, pemberian kompensasi sosial terealisasi 52.7% dan pemberian kompensasi aktivitas terealisasi 44.9%, misalnya biaya insentif, transportasi dan biaya lauk pauk yang kurang sesuai dengan besarnya jumlah aktivitas kerja, frekuensi kunjungan dan jumlah tanggungan keluarga.
3. Tahun 2012, penurunan pemberian kompensasi kembali terjadi. Pemberian kompensasi material terealisasi sebesar 57.2%, pemberian kompensasi sosial terealisasi 50.9% dan pemberian kompensasi aktivitas terealisasi 44.2%. Misalnya, biaya gaji berkala, hasil bagi dari aktivitas kerja dan bonus-bonus hari raya yang diberikan tidak sesuai dengan kapasitas atau proporsi prestasi kerja yang dicapai dan tingkat kebutuhan hari raya.

Menurunnya pemberian kompensasi ini, sebagai kesenjangan tidak sesuai pemberian kompensasi yang diterima dengan tuntutan pemenuhan kebutuhan. Termasuk meningkatnya kebutuhan konsumsi yang berdampak meningkatnya inflasi ekonomi masyarakat dalam memenuhi kebutuhan ekonomis yang tidak seimbang dengan tingkat pendapatan yang diterima karyawan dari upah kerja yang didapatkan, termasuk berbagai bentuk jenis kompensasi yang ada di Bank Indonesia Makassar.

Selanjutnya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan agar termotivasi dalam bekerja, dipengaruhi oleh promosi jabatan yang diterapkan dalam suatu perusahaan. Bank Indonesia Makassar di dalam melakukan promosi jabatan, tidak sesuai dengan pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan penguasaan kerja. Ada kecenderungan bahwa promosi jabatan tergantung kepada siapa yang dekat dengan kekuasaan dalam hal ini karyawan yang memiliki adanya hubungan keterkaitan emosional dengan pimpinan yang ada di Kantor Bank Indonesia Makassar. Teori yang mendasari pentingnya promosi jabatan yaitu teori "prestasi" dari Ritzer dalam Rivai (2005:59) menyatakan bahwa kegiatan promosi pada prinsipnya merupakan pengakuan tentang keberhasilan seseorang dalam mencapai prestasi yang gemilang.

Terlihat adanya fenomena bahwa promosi jabatan yang diterapkan selama ini pada Bank Indonesia Makassar tidak berdasarkan prestasi yang telah dicapai oleh karyawan *outsourcing*, sehingga promosi jabatan yang diterima karyawan tidak sesuai dengan penguasaan kerjanya. Seperti prestasi sebagai karyawan teladan, karyawan yang terampil, karyawan yang berdedikasi tinggi dan karyawan yang berdisiplin. Tetapi kecenderungan tersebut dilakukan karena adanya kenalan atau kompromi serta kedekatan dengan pejabat yang mengambil keputusan.

Demikian halnya promosi jabatan biasa dilakukan tidak berdasarkan kepada pengalaman kerja atau tingkat kesenioran, terlihat ada beberapa karyawan *outsourcing* yang lebih senior dan memiliki pengetahuan dan penguasaan kerja tidak mendapatkan promosi untuk dijadikan karyawan tetap. Selanjutnya ditemukan juga adanya fenomena karyawan *outsourcing* yang dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi tidak mengacu kepada tingkat loyalitas kerja yang dimiliki oleh karyawan. Sejumlah gejala terdapat karyawan yang tidak

memiliki loyalitas kerja namun tetap dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang loyal tidak dipromosikan karena tidak memiliki koneksitas dan preferensi pribadi dengan pejabat pengambil keputusan.

Banyaknya keluhan dan ketidakpuasan atas jenis kompensasi dan promosi jabatan yang diterima oleh karyawan *outsourcing*, maka secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap motivasi kerja. Terlihat motivasi kerja karyawan di dalam menghadapi aktivitas kerjanya, tidak terpenuhi harapannya. Teori yang mendukung yaitu teori motivasi kerja dari Herzberg yang lazim disebut sebagai faktor X dan Y (*hygiene*) dalam Handoko (2006:45) menyatakan bahwa motivasi ditentukan oleh faktor kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja, sehingga diperlukan adanya dorongan atau motivasi berupa pemenuhan insentif, perbaikan lingkungan kerja, penghargaan, tanggungjawab dan pekerjaan itu sendiri. Motivasi yang dimiliki karyawan ini muncul dari dalam diri dan dari luar dirinya untuk senantiasa termotivasi dalam meningkatkan kinerja dan kualitas layanan sumber daya manusia.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dan menurut pengalaman empiris peneliti bahwa jenis kompensasi dan promosi jabatan yang diterima oleh karyawan sebagai suatu kebijakan pimpinan cenderung mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja, sehingga perlu ditinjau jenis kompensasi mana yang perlu mendapat prioritas diberikan kepada karyawan dalam meningkatkan gairah dan aktivitas kerja karyawan untuk menghasilkan hasil kerja yang baik, serta penetapan promosi jabatan yang cocok bagi karyawan *outsourcing*. Sesungguhnya setiap karyawan akan berupaya untuk bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh apabila pemberian jenis kompensasi dan promosi jabatan sepadan dan sesuai dengan keinginan, harapan, kebutuhan dan kepuasan karyawan. Dan hal ini pula yang mendorong peneliti untuk meneliti dengan

memilih judul: Pengaruh Jenis Kompensasi dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan *Outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang berdasarkan fenomena dan fakta, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah jenis kompensasi dan promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar?
2. Manakah dari jenis kompensasi dan promosi jabatan yang dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank Indonesia Makassar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian yang ingin dicapai adalah :

1. Untuk mengkaji dan menganalisis pengaruh jenis kompensasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar.
2. Untuk mengkaji dan menganalisis jenis kompensasi dan promosi jabatan yang dominan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar.

1.4 Kegunaan Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, sebagai bahan masukan bagi Bank Indonesia Makassar dalam menerapkan jenis kompensasi dan promosi jabatan yang sesuai untuk meningkatkan motivasi karyawan *outsourcing*.
2. Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini diharapkan akan memperkaya perkembangan teori-teori manajemen sumber daya manusia dan menjadi sumbangan pemikiran bagi penelitian lainnya yang ingin meneliti lebih jauh dan mendalam terhadap hal-hal yang belum terungkap dalam penelitian ini.
3. Bagi peneliti, menjadi hal yang bermanfaat dalam memahami jenis kompensasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing*.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini di wilayah Kota Makassar yaitu pada Bank Indonesia Makassar untuk melihat pengaruh jenis kompensasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing*.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penyusunan skripsi ini adalah:

- BAB I Pendahuluan terdiri atas latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.
- BAB II Tinjauan Pustaka terdiri atas kerangka penelitian yang relevan dengan penelitian yaitu konsep manajemen sumber daya manusia,

konsep kompensasi, konsep promosi jabatan dan konsep motivasi, serta menyajikan hipotesis.

- BAB III Metodologi Penelitian terdiri atas rancangan penelitian, tempat penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional serta instrumen penelitian dan analisis data.
- BAB IV Hasil dan Pembahasan terdiri dari uraian mengenai gambaran umum perusahaan, hasil yang diteliti dan dianalisis.
- BAB V Penutup terdiri dari kesimpulan dan saran-saran yang dianggap perlu.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap institusi tidak terlepas dari adanya manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan unsur yang berperan penting dalam pencapaian suatu tujuan perusahaan. Esensi daripada manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik agar dapat memberikan kontribusi yang positif bagi setiap individu sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas kerjanya dalam rangka meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya.

Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan dari unsur manajemen sumber daya manusia merupakan unsur yang berperan penting di dalam menjalankan suatu manajemen dengan baik. Handoko (2003:3) menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah unsur dari manajemen yang memiliki fungsi-fungsi yang harus dilaksanakan secara universal. Fungsi-fungsi manajemen memerlukan adanya kemampuan sumber daya manusia yang mampu menjalankan segala bentuk aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, fokus dari sumber daya manusia dalam bekerja adalah untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya.

Memahami konsep manajemen sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu konsep yang bersifat universal yang melakukan pengelolaan kepada unsur-unsur manusia dalam suatu perusahaan yang memiliki kepentingan dan tujuan yang ingin dicapai secara bersama-sama melalui

aktivitas kerjasama dan komunikasi. Selain itu, pencapaian suatu tujuan yang ingin dicapai tidak terlepas dari penilaian mengenai kompensasi.

Gilbert (2004:86) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu yang mengembangkan metode dan cara-cara yang ilmiah di dalam menentukan diferensiasi kerja. Diferensiasi kerja tersebut didasarkan kepada penilaian terhadap upaya pemecahan masalah manajemen yang dihadapi oleh sumber daya manusia di dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Upaya untuk memotivasi, karyawan menjalankan unsur manajemen tersebut salah satunya melalui pemberian kompensasi.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus dari pada kajian sumber daya manusia untuk mencapai suatu tujuan perusahaan adalah menjalankan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Namun fungsi-fungsi manajemen yang dikembangkan dan ditangani oleh sumber daya manusia membutuhkan adanya suatu motivasi untuk dapat menjalankan tugas dengan baik. Salah satu bentuk motivasi tersebut adalah pemberian kompensasi. Bagi suatu institusi, pemberian kompensasi dianggap penting dalam rangka menerapkan strategi kebijakan perusahaan, agar setiap individu sumber daya manusia mampu bekerja secara manusiawi dan sesuai dengan kelayakan kesejahteraan yang dicapainya. Suatu institusi akan maju dan berkembang apabila institusi tersebut menempatkan sumber daya manusia sebagai pengelola, pelaksana, perencana, pengendali dan pengembangan suatu kemajuan perusahaan, mendapatkan perhatian sesuai tingkat kelayakan kemanusiaan dan kesejahteraannya dalam suatu perusahaan. Ini dapat dilihat dari banyaknya kebijakan kompensasi yang diterima oleh individu sumber daya manusia (Suparmoko, 2004:84).

Tidak dapat dipungkiri bahwa pada dasarnya sumber daya manusia dalam melakukan suatu pekerjaan atau bermohon dalam bekerja, tujuannya adalah untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraannya. Atas dasar inilah banyak manajer atau pimpinan dalam suatu perusahaan senantiasa mempertimbangkan kebijakan pemberian kompensasi, karena dianggap sangat strategis dalam mengembangkan dan memajukan perusahaan tersebut sebagai bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kemajuan manajemen sumber daya manusia.

Rivai (2004:26) menyatakan memajukan suatu perusahaan dalam tinjauan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mengandalkan aspek pengelolaan, tetapi juga mengedepankan aspek kebijakan yang strategis. Aspek kebijakan strategis salah satunya adalah aspek kebijakan pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi dalam tinjauan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu penilaian tentang penghargaan atas berbagai penilaian di dalam menjalankan tugas kerja yang harus dinilai atau dipertimbangkan sebagai balas jasa.

Kajian manajemen sumber daya manusia harus dilihat secara umum dan bersifat universal untuk menghindari adanya ambiguitas apresiasi yang tidak konspiratif dengan prinsip-prinsip manajemen. Salah satu penilaian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah pemberian kompensasi. Pemberian kompensasi adalah suatu hal yang sangat sensitif dengan kelangsungan hidup suatu perusahaan atau suatu kelayakan kerja bagi individu sumber daya manusia. Makin bagus penilaian terhadap pemberian kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia, maka makin memberikan suatu penilaian yang positif bagi perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai keamatan dan hubungan yang penting di dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada dasarnya setiap sumber daya manusia yang bekerja dalam suatu perusahaan menghendaki adanya pemberian kompensasi yang layak secara manusiawi dan layak dalam kebutuhan hidup.

2.1.2 Kompensasi

2.1.2.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa suatu perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu fungsi dalam manajemen perusahaan yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu karyawan sebagai pertukaran dalam balas jasa atas aktivitas kerja yang dilakukan.

Michael dan Harold (1993:443) menjelaskan bahwa pembagian kompensasi dalam tiga bentuk, yaitu material, sosial dan aktivitas: (i) Bentuk kompensasi material tidak hanya berbentuk uang seperti gaji, bonus dan komisi, melainkan segala bentuk penguat fisik (*physical reinforce*), misalnya fasilitas parkir, telepon dan ruang kantor yang nyaman, serta berbagai macam bentuk tunjangan misalnya pensiun, asuransi kesehatan, (ii) Kompensasi sosial berhubungan erat dengan kebutuhan berinteraksi dengan orang lain. Bentuk kompensasi ini misalnya status, pengakuan sebagai ahli di bidangnya, penghargaan atas prestasi, promosi, kepastian masa jabatan, rekreasi, pembentukan kelompok-kelompok pengambilan keputusan, dan kelompok khusus yang dibentuk untuk memecahkan permasalahan perusahaan kerja, dan (iii) Kompensasi aktivitas merupakan kompensasi yang mampu

mengkompensasikan aspek-aspek pekerjaan yang tidak disukainya dengan memberikan kesempatan untuk melakukan aktivitas tertentu. Bentuk kompensasi aktivitas dapat berupa “kekuasaan” yang dimiliki seorang karyawan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan rutinnnya, sehingga tidak timbul kebosanan kerja, pendelegasian wewenang, tanggungjawab (otonomi), partisipasi dalam pengambilan keputusan, serta training pengembangan kepribadian.

Ketiga bentuk kompensasi tersebut akan dapat memotivasi karyawan baik dalam pengawasan, prestasi kerja maupun komitmen terhadap perusahaan kerja. Dalam pemberian kompensasi tersebut, tingkat atau besarnya kompensasi harus benar-benar diperhatikan karena tingkat kompensasi akan menentukan gaya hidup, harga diri dan nilai perusahaan kerja. Kompensasi mempunyai pengaruh yang besar dalam penarikan karyawan, motivasi, produktivitas dan tingkat perputaran karyawan.

Bernardin dan Russel (1993:373) menyatakan bahwa kompensasi bukan merupakan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan karyawan, akan tetap diyakini bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor penentu dalam menimbulkan kepuasan karyawan yang tentu saja akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Jika karyawan merasa bahwa usahanya akan dihargai dan jika perusahaan kerja menerapkan sistem kompensasi yang dikaitkan dengan evaluasi pekerjaan, maka perusahaan kerja telah mengoptimalkan motivasi. Kompensasi dapat berperan meningkatkan prestasi kerja dan kepuasan karyawan jika kompensasi dirasakan:

- a. Layak dengan kemampuan dan produktivitas pekerja.
- b. Berkaitan dengan prestasi kerja.
- c. Menyesuaikan dengan kebutuhan hidup.

2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Pemberian kompensasi secara umum dalam perspektif suatu perusahaan menurut Gilbert (2004:49) pada dasarnya dibagi atas tiga bagian yaitu kompensasi material, kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas. Ketiga kompensasi tersebut diidentifikasi bahwa pada umumnya kompensasi tersebut yang diterapkan oleh suatu perusahaan terdiri dari:

- a. Kompensasi material berupa pemberian gaji, bonus, insentif/tunjangan dan ketersediaan ruang kantor yang menyenangkan.
- b. Kompensasi sosial yaitu pemberian penghargaan, kesempatan promosi dan rekreasi yang dilakukan sekali setahun.
- c. Kompensasi aktivitas berupa pemberian kewenangan, prestasi dan tanggungjawab.

Pengertian pemberian kompensasi menurut Hamid (2004:21) dalam administrasi ke karyawan adalah memberikan imbalan jasa atas pelayanan kerja yang diberikan. Pemberian kompensasi diberikan sebagai suatu motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih baik. Diharapkan dengan kontribusi yang diberikan dapat meningkatkan kinerjanya.

Pendapat yang lain mengenai pemberian kompensasi menurut batasan yang diberikan oleh Makmum (2003:45) bahwa pemberian kompensasi adalah bentuk upah penopang dalam menumbuhkan stimulasi kerja yang mengarah pada peningkatan kinerja. Sehingga pemberian insentif kerja yang lazim diberikan oleh instansi pemerintah atau swasta dapat berupa pemberian tunjangan struktural-fungsional (kompensasi jabatan), kompensasi lauk pauk, kompensasi kesehatan dan insentif transportasi.

Setiap aktivitas kerja harus dinilai dengan penghargaan. Bentuk penghargaan itu biasanya diberikan berupa pemberian kompensasi. Yunus

(2004:152) lebih tegas menginterpretasikan bahwa yang dimaksud dengan pemberian kompensasi biasanya berupa barang, uang, hadiah dan bingkisan. Lebih spesifik dan lumrah, itu berupa ketentuan ketetapan besarnya jumlah pemberian kompensasi dalam bentuk rupiah yang diberikan per bulan, per semester atau per tahun tergantung dari kebijakan pemberian kompensasi. Yang jelas, kontribusi kompensasi adalah bentuk pemberian untuk mensejahterakan karyawan dan keluarganya.

Ini juga lebih ditegaskan oleh Nelson (2003:49) bahwa pemberian kompensasi beragam sesuai dengan kebijakan dari pengambil keputusan instansi pemerintah atau swasta. Lazimnya pemberian kompensasi itu berupa pemberian kompensasi jabatan, kompensasi lauk pauk, kompensasi kesehatan dan insentif transportasi. Oleh karena itu, pemberian kompensasi ini sangat penting dan sangat diharapkan oleh karyawan untuk dapat meningkatkan kemampuan kerjanya.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Abidin (2005:23) bahwa pemberian kompensasi tidaklah harus berbentuk tunjangan struktural, tunjangan fungsional, tunjangan kesehatan dan tunjangan operasional. Namun pemberian kompensasi itu dapat berupa pemberian fasilitas kerja, peluang waktu, jaminan masa depan dan hal-hal yang berkaitan dengan pemicu kinerja.

Uraian di atas juga memberikan pandangan bahwa dalam memahami pemberian kompensasi tidaklah disesuaikan dengan bentuk pemberian material atas jabatan atau jasa. Namun pemberian kompensasi yang dimaksud adalah memberikan suatu nuansa kelayakan dan kepantasan kepada karyawan untuk melakukan aktivitas yang lebih produktif. Termasuk salah satunya adalah pemberian kompensasi untuk meningkatkan kompetensi.

Secara logis dapat dipahami bahwa pemberian kompensasi dalam dunia banyak ditentukan oleh latar belakang pendidikan,, golongan yang dimiliki, pengalaman kerja dan kompetensi, sehingga wajar apabila diberikan pemberian kompensasi sesuai dengan jabatannya. Dunia kekaryawanan mengenal macam-macam pemberian kompensasi, misalnya kompensasi jabatan, kompensasi lauk pauk, kompensasi kesehatan dan insentif transportasi. (Nelson, 2003:35)

Pemahaman yang lain juga dikemukakan oleh Anshary (2001:36) bahwa pemberian kompensasi dalam suatu instansi atau perusahaan kerja banyak ditentukan oleh sumbangsih karyawan dalam melaksanakan tugas kesehariannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam mengaplikasikan dunia kerja yang ditekuninya, sehingga pengambil kebijakan memberikan pemberian kompensasi sesuai dengan eksis karyawan tersebut. Hal itu dapat berupa kompensasi jabatan, lauk paut, kesehatan dan transportasi.

Dalam suatu perusahaan, setiap karyawan yang bekerja disadari bahwa tujuan dari aktivitas kegiatan yang dilakukan adalah untuk menerima upah. Upah identik dengan balas jasa atas kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Pencapaian suatu tujuan perusahaan, memerlukan adanya suatu konsekuensi logis yaitu mendapatkan hasil kerja, sehingga pemberian upah kerja sepadan dengan tuntutan keinginan, harapan, kebutuhan dan kepuasan karyawan. Sanusi (2005:92) menyatakan suatu perusahaan untuk memotivasi dan memberikan semangat dalam menjalankan aktivitas kerjanya sehari-hari, perlu ditingkatkan pemberian kompensasinya. Kompensasi yang menjadi lazim diinginkan oleh karyawan adalah pemberian dalam bentuk material biasanya berupa pemberian gaji, bonus, insentif/tunjangan dan ketersediaan ruang kantor yang menyenangkan, yang dapat dimanfaatkan dalam

mempermudah eksistensi karyawan untuk bekerja dengan baik dan memenuhi kebutuhan hidup keluarganya.

Dalam mengembangkan suatu perusahaan, banyak kebijakan perusahaan senantiasa memperhatikan bentuk pemberian kompensasi material kepada karyawannya. Ini dimaksudkan bahwa di dalam menjalankan suatu aktivitas perusahaan diperlukan adanya suatu kemampupahaman (empati) dalam merasakan dan menikmati suatu keberhasilan dan risiko kerja. Bentuk kompensasi material yang biasanya diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada karyawan untuk terus konsisten dengan jalur kerja dan dinamika kerjanya adalah pemberian insentif/tunjangan. Insentif biasanya diidentikkan dengan pemberian nilai dana yang diterima langsung oleh karyawan yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan pribadi dan keluarganya. Sedangkan tunjangan adalah suatu pemberian alokasi dana yang dialih-fungsikan pemanfaatannya kepada hal yang bersifat tabungan atau tunjangan yang sewaktu-waktu dapat digunakan apabila mendapatkan suatu kendala. Bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga, dan tunjangan hari tua.

Selain itu, konteks pemberian kompensasi material tidak harus dapat dinyatakan dalam pemberian nilai rupiah, tetapi dapat dinyatakan dalam pengadaan atau penyediaan suatu fasilitas kerja yang tidak menunjang kreativitas karyawan tanpa harus mengeluarkan dana atau biaya pribadi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Pemberian kebijakan penyediaan ruang kerja yang menyenangkan, merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi yang sangat berperan penting dalam menumbuhkan adanya semangat dan gairah kerja bagi karyawan, selain itu, biasanya banyak perusahaan dalam memberikan kompensasi selain bentuk tersebut bisa berupa pemberian fasilitas

rumah dinas, kendaraan dinas dan lain-lain yang sangat memainkan peranan penting untuk mengembangkan karirnya.

Perusahaan maju dan modern senantiasa memperhatikan bagaimana peningkatan pengembangan sumberdaya manusia suatu perusahaan dalam mendukung pengembangan manajemen perusahaan untuk berkiprah dalam mencapai tujuannya. Salah satu langkah yang ditempuh di dalam memotivasi dan memberikan semangat kepada karyawan untuk dapat meningkatkan pelaksanaan aktivitas kerjanya sehari-hari adalah dengan pemberian kompensasi. Salah satu jenis kompensasi yang dibutuhkan bagi suatu perusahaan yang melihat prospektif suatu kemajuan perusahaan adalah pemberian kompensasi sosial. Pemberian kompensasi sosial dapat berupa pemberian penghargaan, kesempatan promosi dan rekreasi.

Haikal (2004:19) menyatakan bahwa perusahaan modern adalah perusahaan yang memperhatikan karyawannya untuk dapat menjalankan aktivitas kerjanya yang handal, mandiri dan profesional menjalankan aktivitas kerjanya sesuai dengan wujud pemberian kompensasi. Wujud pemberian kompensasi tidak menekankan lagi pada wujud kompensasi material, tetapi juga sangat mendambakan adanya kompensasi sosial. Wujud tersebut dapat berupa pemberian penghargaan, kesempatan promosi dan rekreasi.

Makin maju suatu perusahaan, maka makin tingkat interaksi sosial dari seorang karyawan yang muaranya adalah bagaimana bekerja untuk memiliki prestise, dapat berkembang sesuai dengan tingkat prestise yang dimilikinya dan berupaya menikmati dan memanfaatkan bias-bias kerjanya dengan menikmati kompetensi rekreasi yang diberikan. Karyawan cenderung melakukan upaya-upaya untuk mengeluarkan segala bentuk pembiayaan atau nilai modal kerja yang tinggi dalam rangka mendapatkan suatu pengakuan atau penghargaan

kerja. Demikian pula banyak karyawan melakukan suatu tindakan aktualisasi diri untuk memperoleh kesempatan promosi dan banyak karyawan berupaya untuk membiayai segala bentuk refreshing dalam rangka menghilangkan risiko kerja atau stress kerja dengan menuntut adanya kompensasi biaya rekreasi.

Hilman (2004:12) menyatakan bahwa dinamika kerja yang semakin berkembang dan maju diperhadapkan oleh adanya bentuk-bentuk penghargaan, aktualisasi dalam promosi kerja dan adanya tindakan-tindakan untuk menghindari adanya stres kerja dengan menuntut adanya kompensasi rekreasi atau kompensasi hari libur. Maka peran dari kompensasi sosial memainkan peranan penting di dalam menjaga interaksi karyawan dengan interaksi-interaksi yang telah terjalin secara harmonis saat ini, baik secara horizontal maupun secara vertikal antara pimpinan dan bawahan, bawahan dengan sejawatnya atau antara satu unit kerja dengan unit kerja lainnya.

Dalam mengembangkan suatu aktivitas kerja yang dinamis, dalam suatu perusahaan, diperlukan adanya suatu penilaian dalam mempertahankan dan memberikan eksis penilaian mengenai kompensasi yang dibutuhkan oleh seorang karyawan menjalankan aktivitas kerjanya. Suatu kebijakan kompensasi yang diberikan oleh pimpinan tidak semestinya berupa kompensasi material, tetapi juga dapat diberikan dalam bentuk kompensasi sosial.

Bagi suatu perusahaan yang dinamis menghadapi laju perubahan atau transformasi perkembangan dan kemajuan perusahaan, dituntut untuk terus bekerja secara optimal menghasilkan hasil kerja yang terbaik. Karena itu, perlu diberikan suatu kompensasi kepada karyawan tidak hanya dalam bentuk pemberian kompensasi material, tetapi cenderung membutuhkan adanya suatu kompensasi sosial dalam berinteraksi pada suatu perusahaan yang memberi pengakuan atas keberadaannya, sehingga banyak ditemukan pada banyak

perusahaan modern dan maju lebih mengedepankan adanya kompensasi sosial berupa kompensasi pemberian penghargaan, peluang promosi dan kebutuhan rekreasi.

Hasbullah (2005:8) menyatakan bahwa suatu perusahaan yang di dalamnya terdapat dinamika kerja yang kompetitif dengan penilaian yang dapat berorientasi kepada suatu bentuk penilaian apresiasi tertinggi atas kegiatan yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk mencapai tujuan. Berbagai bentuk penilaian atas kompensasi yang diterima, ada karyawan yang membutuhkan kompensasi material, dan adapula yang menghendaki kompensasi sosial serta kompensasi aktivitas. Namun kecenderungan bentuk kompensasi bagi karyawan saat ini mulai mengalami perubahan dari kompensasi material ke kompensasi sosial, yang berkaitan dengan status, prestise dan pemulihan kondisi labil seperti kompensasi pemberian penghargaan, peluang promosi dan kegiatan rekreasi perusahaan baik secara individu maupun kolektif.

Kebanyakan dari karyawan saat ini menuntut adanya pemberian kompensasi sosial yang bentuknya tidak diberikan dalam bentuk material, tetapi diberikan dalam bentuk penghargaan yang jauh lebih bernilai dari harga material. Betapa banyak karyawan yang ingin mendapat pengakuan dari pimpinan atau sejawatnya, sehingga melakukan berbagai pengorbanan material untuk mendapatkan pujian, pengakuan atau apresiasi positif terhadap aktivitas yang dilakukannya, sehingga pertimbangan banyak diantara karyawan meskipun tidak diberikan kompensasi material, tetapi dengan pemberian penghargaan atas aktivitas kerja yang dilakukannya menjadi suatu motif dan semangat untuk dapat menjalankan aktivitas kerjanya dengan baik dan berupaya untuk mengembangkan karir kerjanya untuk mendapatkan penilaian dari pimpinan

berupa penghargaan. Kompensasi sosial atas penilaian pimpinan jauh lebih berharga daripada nilai material yang diberikan.

Suatu perusahaan akan maju apabila perusahaan tersebut senantiasa memperhatikan substansi aktivitas kerja. Aktivitas kerja akan baik apabila seluruh komponen dari perusahaan khususnya karyawan terlibat secara langsung dalam beraktivitas untuk menghasilkan output kerja yang baik. Output kerja banyak ditentukan oleh adanya rasa senang dan betah dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dolharm (2005:2) menyatakan bahwa setiap kegiatan perusahaan membutuhkan adanya kewenangan, prestasi dan tanggungjawab, karena itu menjadi suatu kebijakan yang dapat mendorong dan memotivasi karyawan untuk dapat memiliki spirit kerja yang tinggi apabila diberikan kompensasi aktivitas dalam bentuk pemberian kompensasi kewenangan kerja yang representatif dengan kebutuhan kompetensi, kompensasi prestasi kerja berdasarkan tingkat prestasi kerja dan pemberian kompensasi tanggungjawab atas kepemimpinan kerja.

Jadi dasar penilaian mengenai kompensasi aktivitas pada dasarnya memiliki inti menuntut setiap karyawan untuk dapat menjalankan aktivitas kerjanya dengan sebaik-baiknya sebagai harapan memperoleh suatu kompensasi atau balas jasa dari aktivitas kerja yang dilakukannya berupa kompensasi kewenangan kerja, kompensasi prestasi kerja dan kompensasi tanggungjawab kerja. Penilaian kompensasi ini tergantung dari bentuk-bentuk aktivitas kerja yang dilakukannya. Banyak karyawan yang membutuhkan kompensasi aktivitas kerja di dalam memperoleh dan mengokohkan andil dan peranannya dalam suatu perusahaan sehingga terwujud suatu kompensasi yang berorientasi pada pengembangan dan kemajuan suatu karir.

Penilaian mengenai suatu kompensasi aktivitas, sudah lumrah diterapkan dan disosialisasikan dalam setiap perusahaan kerja, namun bentuk ini kurang lazim diterima oleh kebanyakan dari karyawan, khususnya karyawan yang memiliki golongan jabatan yang rendah atau karyawan yang tidak memiliki jabatan dalam suatu perusahaan, sehingga istilah kompensasi aktivitas tidak familiar dalam suatu perusahaan kerja.

Pada dasarnya pengertian kompensasi tidak dapat diartikan secara sempit, namun dapat diartikan secara umum bahwa kompensasi adalah suatu bentuk aktualisasi kerja yang konstruktif sesuai dinamika kerja dan sesuai dengan kemajuan aktivitas kerja, sehingga banyak giat bagi pimpinan dalam menggerakkan suatu pengembangan kerja yang sistematis, kontinyu dan memiliki tingkat pencapaian tujuan dengan pemberian spirit yang tinggi kepada karyawan dengan memberikan adanya kompensasi aktivitas.

Bentuk kompensasi aktivitas biasanya berwujud kompensasi non material, yang peran dan fungsinya jika dibandingkan dengan kompensasi material jauh lebih ternilai dibandingkan dengan kompensasi material. Pemberian suatu kewenangan kepada karyawan merupakan suatu nilai tambah tersendiri bagi seorang karyawan untuk maju dan berkembang. Penilaian kompensasi pemberian kewenangan merupakan salah satu bentuk kompensasi yang bernilai tinggi bagi seorang karyawan yang mendapatkan kewenangan dalam mengembangkan karir kerjanya. Demikian pula bagi karyawan yang mendapatkan kompensasi aktivitas kerja untuk berprestasi dalam bidang kerja yang ditekuninya serta karyawan yang memiliki kompensasi aktivitas tanggungjawab kerja.

Wujud dari penilaian kompensasi aktivitas kewenangan kerja adalah adanya nilai jabatan yang dapat mewakili suatu pengembangan kegiatan yang

bernilai ganda bagi status karyawan itu sendiri. Penilaian kompensasi aktivitas prestasi kerja yaitu tidak semua karyawan mempunyai peluang untuk dapat berprestasi mengembangkan aktivitas kerjanya dan tidak semua karyawan mendapatkan kompensasi tanggungjawab pada setiap unit-unit kerja yang dimilikinya.

Apabila pemberian kewenangan, delegasi dan tanggungjawab kerja dapat dijalankan dengan baik oleh setiap karyawan, berarti karyawan tersebut telah mendapatkan adanya suatu kompensasi aktivitas kerja yang menjadi suatu kebijakan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemauan, keinginan, harapan, kebutuhan dan kepuasan karyawan dalam mencintai aktivitas kerjanya.

Lusi (2005:85) menyatakan bahwa suatu kebijakan kompensasi aktivitas adalah suatu kebijakan yang konstruktif untuk mendorong dan memberikan semangat kerja kepada karyawan atas pemberian kompensasi aktivitas berupa aktivitas kewenangan, prestasi kerja dan tanggungjawab kerja yang semuanya digunakan untuk mengembangkan karir kerja yang dicapainya sebagai upaya dari kebutuhan pencapaian suatu perusahaan.

Mengembangkan suatu dinamika kerja diperlukan adanya kompensasi kewenangan. Pemberian kewenangan kepada karyawan merupakan suatu nilai tambah yang sangat mempengaruhi aktivitas kerja karyawan di dalam mencapai hasil kerja. Suatu hasil kerja akan menghasilkan suatu kontribusi nilai kompensasi yang tinggi, bila karyawan merasakan dengan adanya kewenangan, akan mampu mengembangkan pekerjaannya sesuai dengan nilai kerja yang diterima. Makin sering mendapatkan kewenangan untuk mengembangkan aktivitas kerjanya, berarti karyawan merasakan adanya nilai tambah yang konstruktif untuk memperbaiki kemampuan kerjanya, dan ini menjadi nilai yang sangat berharga sebagai penilaian kompensasi aktivitas kerja.

2.1.3 Promosi Jabatan

2.1.3.1 Persepsi Penulis tentang Promosi Jabatan

Membahas mengenai promosi jabatan, beberapa teori yang dapat digunakan antara lain: a) teori “tujuan”, b) teori “hasil”, c) teori “kepentingan”, d) teori “prestasi”, e) teori “tindakan”. Teori-teori ini memiliki relevansi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Suatu perusahaan di dalam mengembangkan sumber daya manusianya mengarahkan untuk mencapai tujuannya. Untuk mencapai tujuan tersebut, SDM dipromosikan dalam suatu promosi kedudukan atau jabatan yang strategis, maju dan berkembang. Nicholas (2002:69) menyatakan perusahaan mencapai tujuan melalui promosi kerja. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mengembangkan SDMnya ditentukan oleh sejauhmana penerapan promosi kerja bagi karyawan.

Hal ini menjadikan promosi mempunyai kaitan terhadap suatu pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan yang berhasil dalam kenyataannya menunjukkan bahwa suatu tujuan tercapai banyak ditentukan oleh SDM yang memiliki kepentingan perusahaan tersebut untuk maju. Ukuran dalam melihat suatu kepentingan SDM dalam suatu perusahaan tercermin dari kegiatan promosi yang sering diterapkan.

Setiap perusahaan yang maju dalam mempromosikan SDMnya pada promosi kedudukan atau jabatan ditunjukkan dengan tercapainya hasil kerja yang optimal. Dasar inilah yang melahirkan adanya teori hasil yang diperkenalkan oleh Nisbith (2003:102) menyatakan hasil adalah upaya pencapaian optimal yang dilakukan oleh orang-orang yang berhasil dipromosikan menduduki jabatan.

Hal ini berarti keberhasilan suatu perusahaan dalam mempromosikan karyawan dalam suatu posisi jabatan atau kedudukan mempunyai arti terhadap

hasil yang dicapai untuk tujuan perusahaan. Hasil merupakan nilai apresiasi dan aktualisasi setiap orang dalam perusahaan untuk maju dan berkembang.

Suatu perusahaan di dalamnya terdiri dari berbagai orang yang bekerja secara bersama-sama dalam mencapai tujuan sesuai dengan kepentingannya. Adanya promosi jabatan merupakan unsur kepentingan utama yang perlu diperhatikan oleh setiap perusahaan.

Stockholm (1998:71) menyatakan kemajuan suatu perusahaan tidak terlepas dari adanya berbagai kepentingan dari setiap orang untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Kepentingan merupakan inti suatu proses kerjasama dan pencapaian tujuan.

Berarti promosi suatu jabatan memerlukan adanya kepentingan agar setiap orang dalam perusahaan memiliki kemampuan kerjasama dan mengapresiasi atau mengaktualisasikan suatu tujuan dari kepentingan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan.

2.1.3.2 Teori tentang Promosi Jabatan

Keberhasilan pengembangan SDM tercermin dari keberhasilan dalam mempromosikan karyawan yang memiliki kelayakan untuk menduduki suatu posisi yang strategis dalam memajukan dan mengembangkan perusahaan tersebut. Suatu promosi jabatan diperlukan berdasarkan kebutuhan dinamika perusahaan.

Suatu perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusia selalu mempertimbangkan adanya unsur prestasi, pengalaman kerja/kesenioran, dan penguasaan kerja. Seorang karyawan layak diangkat atau dipromosikan karena menunjukkan prestasi dalam bidang kerjanya, ditunjang oleh adanya

pengalaman kerja yang handal dan mandiri dan mampu mengembangkan bentuk penguasaan kerja sesuai dengan tingkat kemajuan kerja.

Teori yang mendasari pentingnya promosi jabatan dalam suatu perusahaan, tidak terlepas dari teori "prestasi" dari Ritzer dalam Rivai (2005:59) menyatakan bahwa setiap kegiatan promosi pada prinsipnya merupakan pengakuan tentang keberhasilan seseorang dalam mencapai prestasi yang gemilang.

Pandangan teori yang dikemukakan di atas menempatkan bahwa setiap karyawan yang layak untuk dipromosikan adalah orang yang memiliki prestasi gemilang tentang dunia kerja yang ditekuninya. Hal ini penting mengingat bahwa tidak mungkin suatu tindakan kerja dapat diterapkan dengan berprestasi tanpa adanya pengalaman dan penguasaan kerja yang mendukung.

Teori lain yang mendukung adalah teori "tindakan" yang diprakarsai oleh Stockholm (1998:57) menyatakan setiap orang bertindak atau melakukan kegiatan bertujuan untuk berprestasi. Pandangan ini yang menjadi dasar dalam mengambil suatu kebijakan tentang promosi jabatan yang diterapkan dalam perusahaan, dalam rangka memberikan penghargaan tentang keberhasilan seseorang untuk maju dan berkembang sesuai dengan posisi jabatan.

Promosi jabatan pada dasarnya merupakan kebutuhan dasar bagi karyawan yang ingin maju dan berkembang. Pentingnya promosi jabatan membuat setiap karyawan untuk berprestasi, memiliki pengalaman dan menguasai bidang kerja. Melakukan promosi jabatan merupakan akses penting bagi suatu perusahaan yang maju dan berkembang untuk mencapai tujuan perusahaan. Nisbith (2003:12) menyatakan promosi jabatan sebagai penghargaan sangat diharapkan oleh individu perusahaan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Tidak satupun dari individu perusahaan yang melakukan

aktivitas kerja tidak memerlukan adanya pengakuan/pujian atas hasil kerja yang dicapai, promosi kerja dan pemberian tanda jasa serta mutasi kerja atas apa yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemberian promosi jabatan tersebut ditentukan oleh pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan penguasaan kerja karyawan, sehingga layak untuk dipromosikan.

Pendapat ini secara eksplisit mengantar memberikan batasan bahwa promosi jabatan menjadi penguat dan perangsang untuk melakukan aktivitas kerja. Promosi jabatan tersebut merupakan rangsangan dari luar atas tindakan yang membutuhkan penilaian dari orang lain agar apresiasi tersebut ditujukan kepada yang melakukan tindakan tersebut. Apresiasi dari promosi tersebut ditentukan oleh pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan penguasaan kerja.

Nicholas (2002:174) mengenai promosi bahwa promosi merupakan penghargaan atas prestasi yang telah dicapai sesuai dengan pengalaman di dalam mengembangkan aktivitas kerja menurut penguasaan yang dimiliki oleh orang yang layak dipromosikan.

Selanjutnya dasar-dasar teori yang membangun teori promosi jabatan sebagai penghargaan pada dasarnya dibentuk oleh tiga unsur yang setara namun apresiasinya yang berbeda. Ketiga unsur tersebut adalah pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan penguasaan kerja yang dimiliki yang menentukan dalam pemberian promosi jabatan, atas apa yang telah dilakukan yang menghasilkan suatu karya.

Solthan (2001:26) mengemukakan bahwa promosi jabatan diperuntukkan kepada orang yang telah berhasil menunjukkan prestasi kerjanya didukung oleh pengalaman yang handal dalam mengembangkan tugas pokok dan fungsinya, sesuai dengan tingkat penguasaan kerja.

Berdasarkan pengakuan mengenai pentingnya promosi, setiap karyawan menginginkan mendapat pujian atas pengakuan yang telah diraih, ini sebagai bentuk esensi tahap kedua, selanjutnya, setiap manusia menginginkan mendapat penghormatan atas apa yang telah dilakukan dari pengakuan dan pujian yang layak diterima. Penghormatan tersebut merupakan tahap esensi yang ketiga yang merupakan sifat dasar dari setiap manusia. Apabila sifat ketiga esensi tersebut diaplikasikan dalam dinamika kerja, merupakan unsur utama yang mendukung adanya penghargaan atas aktivitas kerja yang dilakukan dalam perusahaan.

Uraian pendapat yang dikemukakan tersebut, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan ditentukan oleh pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan penguasaan kerja yang harus dimiliki sebagai akumulasi dari tiga sifat mendasar yang dimiliki oleh setiap manusia yaitu senang diakui, dipuji dan dihormati atas apa yang telah dilakukan.

Suatu perusahaan yang maju dan berkembang senantiasa melihat pengembangan SDM dengan memberikan tindakan-tindakan yang memacu karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja melalui pemberian promosi jabatan sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh karyawan berdasarkan pencapaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan tingkatan golongan yang konstruktif dalam mengembangkan kemajuan kerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada prinsipnya promosi kerja merupakan suatu upaya secara sadar dan terencana yang dilakukan oleh pengambil kebijakan dalam hal ini pimpinan untuk memacu suatu dinamika perusahaan berkembang sesuai dengan pengembangan SDM.

Menurut Richard (1999:254) promosi jabatan diartikan sebagai keberadaan posisi jabatan yang ingin dicapai agar dapat meningkatkan

kompetensinya menghadapi dinamika perusahaan, sebagai wujud nyata bahwa karyawan tersebut mempunyai andil dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja. Promosi jabatan merupakan masalah kompleks dalam perusahaan, sehingga banyak ahli telah mencoba untuk mengembangkan teori dan konsep mengenai promosi jabatan dalam kaitannya terhadap pengembangan sumber daya manusia.

Melakukan suatu pekerjaan harus dilakukan berdasarkan tingkat kebutuhan jabatan yang diduduki sesuai dengan promosi yang merupakan sumber utama individu untuk melakukan aktivitas kerja sebagai seorang pekerja. Adanya tingkat kemalasan atau kerajinan yang ditunjukkan oleh individu SDM sangat ditentukan oleh pemenuhan pemberian promosi jabatan.

Mayo (2001:210) mengemukakan bahwa konsep model hubungan manusiawi terhadap pendekatan promosi jabatan dengan mengemukakan bahwa di dalam menjalankan aktivitas pekerjaan, individu menghendaki adanya pengakuan, kepesonaan, penghargaan atau hal-hal yang dapat mengamankan dan merasa menyenangkan melakukan aktivitasnya sebagai suatu pemenuhan kebutuhan sosial maupun kebutuhan jasmani. Bentuk-bentuk ini merupakan bentuk promosi jabatan dalam pengembangannya menurut hubungan kemanusiaan dengan posisi jabatannya.

Teori dan konsep yang dikemukakan oleh McGregor (1999:185) merupakan kritikan atas model yang menganggap promosi jabatan sebagai kebutuhan, tetapi promosi jabatan merupakan faktor yang tidak hanya untuk memenuhi keinginan, tetapi lebih mengarahkan untuk pemenuhan kepuasan, seperti keinginan untuk berprestasi, memperoleh pekerjaan yang layak sesuai dengan pengembangan sumber daya manusia yang dicapainya melalui promosi jabatan.

Teori promosi jabatan Nelson (1999:225), pada prinsipnya mencakup adanya kebutuhan manusia yang dapat disusun berdasarkan suatu promosi jabatan mulai terendah sampai dengan tertinggi sebagai wujud bawah seorang tersebut memiliki aktualisasi dan kompetensi untuk menjalankan aktivitasnya dengan baik mencapai tujuannya.

Pada dasarnya, bentuk promosi jabatan tersebut memiliki prasyarat yang mencakup analisis kerja (*job analysis*), uraian kerja (*job description*), aktualisasi kerja (*job actualization*), dan penghargaan kerja (*job esteem*) Handoko (2001:171) mengemukakan bahwa apabila empat unsur penilaian promosi terpenuhi dalam diri karyawan, maka pengembangan karir dapat tercapai sesuai dengan tingkat pengembangan sumber daya manusia yang ditunjukkannya.

Teori promosi yang dikemukakan oleh Terry (2005:28) menekankan hubungan kebutuhan promosi jabatan terhadap pengaruh faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja dan penyebab kepuasan kerja. Adanya faktor-faktor ini terkadang disebut dengan faktor kemajuan untuk mencegah merosotnya semangat kerja atau gairah kerja menghadapi dinamika kerja yang mempengaruhi tingkat pemenuhan kebutuhannya. Teori pemeliharaan lazim dikenal teori promosi jabatan kemajuan kerja yang secara terpadu menegaskan bahwa promosi jabatan dalam diri setiap orang mempunyai nilai positif dalam mengembangkan karir seseorang.

Teori prestasi dari Terry (2005:32) mengemukakan adanya korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan promosi dan kesuksesan dalam menjalankan aktivitas kerja. Orientasi karakteristik di dalam mengembangkan promosi jabatan seseorang yaitu adanya keinginan menyukai mengambil risiko, kecenderungan melakukan suatu keputusan, memiliki promosi yang kuat dan mempunyai keinginan secara terpadu untuk mengembangkan karir kerjanya.

Teori harapan yang banyak dianut oleh berbagai pengembang teori-teori sumber daya seperti Vroom (2003:63) yang dikenal dengan teori nilai atau teori pengharapan Vroom di mana orang yang dipromosi jabatan untuk bekerja karena mengharapkan adanya usaha-usaha: (1) penghargaan , dan (2) balas jasa. Apabila penghargaan dan balas jasa tersebut layak, maka penumbuhan promosi jabatan untuk mengembangkan karir jauh lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak mendapat penghargaan. Penghargaan dan balas jasa dianggap sebagai suatu rangsangan dalam mempromosi jabatan untuk bekerja keras.

Hammer (2003:26) mendefinisikan 6 (enam) pedoman dalam mengembangkan teknik-teknik pemberian promosi jabatan dalam pengembangan sumber daya manusia atau aktivitas kerja yang lazim disebut dengan teori belajar (*learning theory*) yaitu:

1. Jangan memberikan promosi yang sama kepada semua orang.
2. Perhatikan bahwa kegagalan untuk memberi tanggapan dapat juga mengubah perilaku.
3. Beritahu tentang apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan promosi.
4. Beritahu tentang apa yang dilakukan untuk promosi.
5. Jangan memberi hukuman yang tidak sesuai dengan nilai promosi.
6. Bertindak adil.

Atas konsep dan teori-teori promosi jabatan yang diuraikan di atas, maka penulis dapat memberikan suatu pandangan bahwa promosi jabatan sangat diperlukan oleh setiap karyawan secara kolektif dalam meningkatkan prestasi kerjanya. Promosi jabatan tersebut merupakan bentuk kontribusi rangsangan atau dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja yang lebih optimal saat sekarang dan di masa akan datang dari berbagai bentuk pengakuan/pujian atas

prestasi kerja yang dicapai, didukung oleh pengalaman kerja dan penguasaan kerja yang dimiliki.

Uraian tersebut menjadi penting bagi peneliti di dalam melihat suatu tinjauan promosi jabatan dari aspek teori dan konsep untuk memberikan penguatan terhadap suatu kegiatan pengamatan mengenai promosi yang diamati. Promosi jabatan merupakan hal yang berperan penting di dalam memajukan dan mengembangkan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

2.1.4 Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata "*movere*" yang berarti "dorongan atau daya penggerak". Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Rumusan tentang motivasi oleh (Robbins, 2009:50) mengatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu sesuai dengan hasil kerja (prestasi kerja).

Pemberian motivasi dalam suatu organisasi yang mengacu kepada teori dari Herzberg lazim disebut sebagai faktor X dan Y (*hygiene* dan *motivator*), yang meliputi pemberian motivasi insentif, perbaikan kondisi tempat kerja, pemberian penghargaan, tanggungjawab kerja dan penguasaan pekerjaan.

Flippo (2004:7) menyatakan pemberian insentif merupakan kebutuhan yang esensial dan dominan untuk dipenuhi individu organisasi dalam melakukan aktivitas kerjanya yang mengeluarkan energi atau tenaga, sehingga menyebabkan kondisi fisiologis lelah atau capek, maka menuntut untuk dipenuhi tunjangan kerjanya berupa kebutuhan sandang, pangan dan papan. Bentuk konkrit kebutuhan tersebut dalam dinamika kerja bisa berupa tersedianya pemberian insentif, uang lembur, tunjangan kesehatan dan lauk pauk yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan insentif kerja individu organisasi.

2.1.4.2 Teori tentang Motivasi

Adisty (2004:155) memberikan pengertian motivasi pemberian insentif berupa pemberian insentif, uang lembur, tunjangan kesehatan dan lauk pauk yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan pokok berupa sandang, pangan dan papan yang dapat dinikmati oleh individu maupun keluarga dari individu organisasi. Berikut penjelasan pentingnya motivasi pemberian insentif yaitu:

- 1) Motivasi pemberian insentif merupakan pemberian pemenuhan kebutuhan esensial yang harus dipenuhi oleh setiap individu organisasi dalam menjalankan aktivitas kerjanya, sehingga pemberian insentif merupakan motivasi bagi organisasi untuk meningkatkan aktivitas kerjanya.
- 2) Pemberian insentif sebagai salah satu pemenuhan tunjangan kerja diberikan dalam rangka peningkatan pendapatan dan kesejahteraan agar tidak mencari suatu pendapatan atau upah diluar gaji pokok yang telah didapatkan guna meningkatkan aktivitasnya pada organisasi kerja yang ditekuninya.

- 3) Kebutuhan tunjangan kesehatan adalah kebutuhan yang esensial diperlukan dalam melakukan aktivitas kerja, demi kelangsungan hidup sumber daya manusia, keluarga dan organisasi.
- 4) Kebutuhan lauk pauk di mana kebutuhan makanan dan minuman diperlukan untuk mendapatkan energi dalam melakukan aktivitas kerja dan kebutuhan pakaian diperlukan untuk kelayakan *performance* sosialisasi interaksi kerja.

Menurut Rivai (2074:357) insentif merupakan suatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian insentif merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Secara umum tujuan manajemen insentif adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Selanjutnya kondisi tempat kerja. Sastrohadiwiryono (2001:25) menyatakan bahwa kebutuhan rasa aman merupakan suatu bentuk penciptaan kondisi tempat kerja yang kondusif dalam menjamin setiap sumber daya manusia untuk bekerja dengan aman dan tenang. Wujud tersebut adalah terciptanya keharmonisan kerja antar sumber daya manusia, pemanfaatan dan penggunaan alat dan perlengkapan kerja serta nuansa kerja yang kondusif.

Secara eksplisit menunjukkan bahwa kondisi tempat kerja merupakan bagian yang sangat penting dalam memperoleh motivasi bagi setiap sumber daya manusia secara kolektif untuk bekerja secara optimal. Jack (2003:69) menyatakan bahwa untuk menikmati aktivitas kerja dengan baik diperlukan adanya kepastian dan jaminan atas tempat kerja yang kondusif dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari. Bentuk konkrit dari kondisi tempat kerja

tersebut adalah adanya rasa tenang dan betah untuk bekerja. Rasa tenang dan betah tersebut sangat ditentukan oleh ketersediaan alat dan perlengkapan kerja, nuansa kerja yang kondusif dan keharmonisan kerja antar sumber daya manusia.

Nawawi (2003:12) mendefinisikan lingkungan kerja adalah kondisi dinamis dari suatu situasi kerja yang dapat membuat sumber daya manusia senang dan meningkatkan aktivitas kerja yang dilakukan sehingga sumber daya manusia merasa bahwa lingkungan kerja tersebut sangat kondusif dalam meningkatkan semangat kerja yang dilakukan. bentuk lingkungan dan sarana kerja mencakup kondisi ruang, alat dan perlengkapan, hubungan kerja dan fasilitas kendaraan.

Pendapat di atas mengisyaratkan bahwa suatu lingkungan dalam sarana kerja merupakan sesuatu yang menjadi harapan sumber daya manusia menghadapi lingkungan kerjanya, dan sarana kerjanya di dalam mengubah suatu kondisi kerja yang menyenangkan dan memberikan tingkat kebetahan kepada sumber daya manusia untuk melaksanakan aktivitas kerjanya.

Penghargaan pada dasarnya merupakan sifat mendasar manusia yang dimiliki oleh setiap individu organisasi, karena itu sifat inilah yang senantiasa menjadi penggerak manusia untuk melakukan suatu perubahan-perubahan dalam dirinya yang timbul dari dalam atau dari luar diri manusia yang melahirkan adanya suatu motivasi. Setiap manusia mempunyai motivasi terhadap apa yang dilakukan, karena mengharapkan adanya pengakuan dan pujian, promosi, tanda jasa dan mutasi. Bentuk penghargaan tersebut pada dasarnya merupakan penghormatan yang diberikan oleh orang lain sebagai bentuk penghargaan atas aktivitas yang dibuatnya yang ditentukan oleh latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, disiplin kerja dan pangkat/golongan.

Nisbith (2003:12) penghargaan sebagai bentuk motivasi yang sangat diharapkan oleh individu organisasi dalam melaksanakan aktivitas kerjanya. Tidak satupun dari individu organisasi yang melakukan aktivitas kerja tidak memerlukan adanya pengakuan/pujian atas hasil kerja yang dicapai, promosi kerja dan pemberian tanda jasa serta mutasi kerja atas apa yang telah dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi. Pemberian penghargaan tersebut ditentukan oleh latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, disiplin kerja dan pangkat/golongan yang dimiliki oleh sumber daya manusia, sehingga layak untuk dipromosikan.

Setiap perusahaan atau instansi harus mampu menempatkan sumber daya manusianya pada posisi yang tepat yaitu menempatkan mereka dalam posisi yang sesuai dengan disiplin ilmu, kemampuan, keterampilan dan keahlian seorang sumber daya manusia. Sesungguhnya penempatan sumber daya manusia pada posisi yang tepat adalah masalah yang sangat penting, namun kenyataannya masih banyak juga yang mengabaikan masalah ini.

Nitisemito (2009:55) menyatakan bahwa dalam seleksi harus mendapatkan orang tepat pada tempat yang tepat. Dalam arti dinamis harus mendapatkan orang tepat bukan hanya dibutuhkan untuk masa sekarang tetapi juga untuk masa yang akan datang. Pola penghargaan adalah bagian yang berkesinambungan dari pekerjaan khusus yang terkait dengan kesempatan tersebut. Tujuan dan manfaat penghargaan pada dasarnya adalah:

- 1) Meluruskan strategi dan syarat-syarat intern (*aligns strategy and internal staffing*).
- 2) Mengembangkan sumber daya manusia yang dipromosikan (*develops promotable employees*).

- 3) Memudahkan penempatan ke luar organisasi (*facilitates international placement*).
- 4) Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja (*assists with workforce diversity*).
- 5) Mengurangi pergantian (*lower turnover*).
- 6) Menyaring potensi sumber daya manusia (*taps employee potential*).
- 7) Meneruskan pertumbuhan pribadi (*further personal growth*).
- 8) Memuaskan kebutuhan sumber daya manusia (*satisfies employee needs*).
- 9) Membantu perencanaan tindakan secara afirmatif (*assists affirmative actions plans*).

Sukmansyah (2006:10) menyatakan bahwa suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya yang sesuai dengan visi, misi dan strategi kerja yang dikembangkan tidak terlepas dari andil tanggungjawab kerja yang dipikul oleh bawahannya. Bawahan yang bertanggungjawab adalah bawahan yang terdorong untuk mampu mengembangkan tugas, fungsi dan hasil kerja yang dicapai.

Manajemen organisasi, senantiasa mempertimbangkan adanya upaya perbaikan tanggungjawab kerja yang sesuai dengan pengembangan amanah dan beban kerja yang dipikul oleh bawahan berdasarkan koordinasi kerja, kerjasama, komunikasi dan kepemimpinan dalam menjalankan aktivitas kerja. Ketiga unsur tanggungjawab tersebut sebagai penilaian bagi organisasi untuk menilai bahwa pertanggungjawaban yang dilakukan telah teraplikasikan, baik secara individu maupun secara kolektif.

Sumantri (2006:14) menyatakan bahwa keberhasilan aplikasi tanggungjawab sumber daya manusia dalam tinjauan motivasi dinilai berdasarkan kemampuan menjalankan tugas kerja dengan baik, fungsi kerja yang tepat guna dan hasil kerja yang optimal sejalan dengan pencapaian tujuan

yang diharapkan atas kontribusi sumber daya manusia dalam suatu organisasi sesuai dengan koordinasi kerja, kerjasama, komunikasi dan kepemimpinan yang diterapkan.

Memahami pentingnya tanggungjawab dalam suatu organisasi, setiap sumber daya manusia mampu mengembangkan tugas, fungsi dan hasil kerja yang dicapainya dengan menitikberatkan terselenggaranya aktivitas kerja yang sesuai dengan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi yang dipikulkan kepada setiap sumber daya manusia yang menjadi tanggungjawab dari pekerjaan yang diterima pada unit kerja organisasi.

Satria (2004:75) memahami bahwa keberhasilan tertinggi yang diraih oleh individu sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah kemampuan mempertanggungjawabkan amanah dan beban kerja yang dipikulkan dalam mencapai tujuan organisasi. Orientasi amanah dan beban kerja adalah keberhasilan dalam menjalankan tugas kerja dengan baik, sesuai fungsi kerja yang diterapkan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Esensinya, antara tugas kerja, fungsi dan hasil kerja adalah nilai tanggungjawab pada sumber daya manusia.

Upaya-upaya memberikan tanggungjawab kepada sumber daya manusia dalam suatu organisasi, memerlukan adanya prinsip-prinsip pengembangan kerja tanggungjawab terpadu, yang sinerjik antara tugas kerja yang dijalankan, fungsi kerja yang tersosialisasikan dan hasil kerja yang optimal tercapai. Bagi organisasi yang maju dan berkembang, pengambilan keputusan tanggungjawab organisasi dan tanggungjawab sumber daya manusia dalam menjalankan aktivitas kerja, harus sesuai dengan prinsip-prinsip tugas kerja, fungsi kerja dan hasil kerja dalam menciptakan koordinasi kerja, kerjasama, komunikasi dan kepemimpinan dalam menjalankan tugas yang diwewenangkan.

Bentuk pekerjaan itu sendiri ini yang berbeda-beda dari setiap individu organisasi, sehingga ada perbedaan dalam mengaplikasikan aktivitas kerjanya sebagai bagian dari motivasi yang dimilikinya. Pekerjaan itu sendiri yang dimaksud dari pendapat yang dikemukakan oleh Donald, memberikan batasan bahwa pekerjaan itu sendiri adalah *personality action* (tampilan kegiatan pribadi) yang ditunjukkan dalam berbagai aktivitas kerjanya sebagai wujud dari dorongan atau rangsangan yang muncul dari dalam diri individu sumber daya manusia untuk melakukan serangkaian aktivitas kerja yang biasanya terlihat dalam tingkat pengetahuan, keterampilan, penguasaan teknologi dan disiplin kerja.

Kurtz (2003:1) memberikan batasan konsep pekerjaan itu sendiri yang telah diadopsi melalui piramida hirarki kebutuhan Maslow yang telah mengembangkan dan membangun teori pekerjaan itu sendiri berdasarkan pengamatan melalui premis-premis, proposisi-proposisi, dalil-dalil yang menghasilkan suatu teori kecil yang disebut teori pekerjaan itu sendiri yang dibangun berdasarkan potensi keberadaan dari individu baik yang timbul dari dalam dan diluar diri individu manusia.

Indrawanto (2000:19) menjelaskan bahwa setiap sumber daya manusia dalam manajemen organisasi mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi. Pencapaian tujuan organisasi tersebut terpenuhi apabila motivasi yang diberikan kepada individu tersebut dalam melakukan pekerjaan itu sendiri menghadapi dinamika kerja yang dinamis dan statis. Umumnya, pekerjaan itu sendiri dilakukan untuk berbagai aspek tujuan dan kepentingan yang ingin diraih, tentu sesuai dengan pekerjaan itu sendiri yang dapat diterapkan, seperti pengembangan pekerjaan itu sendiri melalui peningkatan tingkat pengetahuan, keterampilan, penguasaan teknologi dan disiplin kerja yang diterapkan dalam suatu organisasi.

Aplikasi pekerjaan itu sendiri yang dimiliki oleh sumber daya manusia biasanya memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam memotivasi dirinya untuk mengembangkan pekerjaan itu sendiri sesuai dengan kondisi dinamika kerjanya. Kenyataan ini dapat dilihat pada sumber daya manusia, diantara sekian banyak sumber daya manusia secara kolektif memiliki perbedaan-perbedaan dalam memotivasi dirinya untuk mengembangkan pekerjaan itu sendirinya sesuai dengan aspek tujuan dan kepentingan yang diinginkan. Ada sumber daya manusia yang mengembangkan pekerjaan itu sendirinya berdasarkan tingkat pengetahuan, keterampilan, penguasaan teknologi dan disiplin kerja dalam suatu organisasi, yang masih jarang dikuasai oleh sumber daya manusia yang lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Mulyono (2007) dengan judul Analisis Pemberian Kompensasi Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Regional VIII Badan Kepegawaian Negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap institusi baik pemerintah maupun non pemerintah, kompensasi sangat penting dan berperan dalam rangka meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan pegawai untuk dapat menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik, sehingga ditentukan adanya kompensasi material, sosial dan aktivitas. Kompensasi material yang diterapkan saat ini adalah pemberian kompensasi berupa gaji, bonus, insentif/tunjangan dan ketersediaan ruang kantor yang menyenangkan, yang diterima langsung oleh pegawai dalam bentuk uang yang dapat digunakan untuk memenuhi standar hidup minimal pegawai dan keluarganya serta memotivasi peningkatan produktivitas kerja.

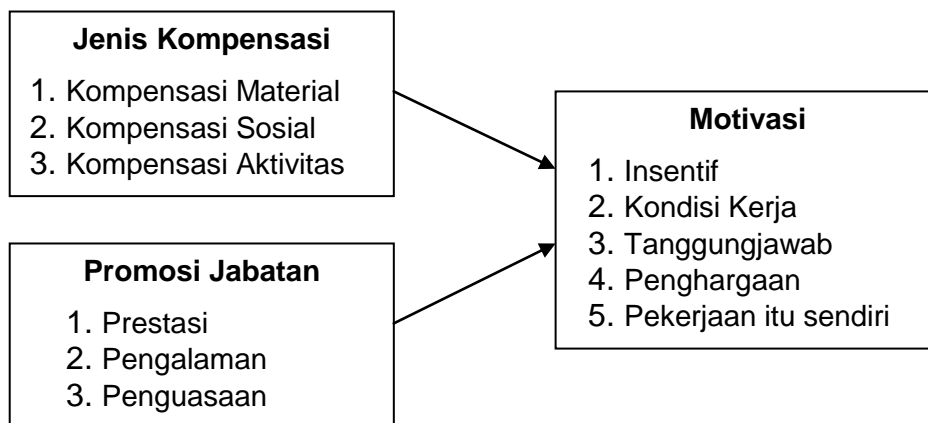
Kompensasi sosial yang diterapkan adalah pemberian penghargaan, kesempatan promosi dan rekreasi, dalam rangka memberikan berbagai interaksi sosial dalam bekerjasama, berkomunikasi dan bermasyarakat yang nilainya jauh lebih tinggi dibandingkan dengan pemberian kompensasi material. Kompensasi aktivitas merupakan suatu wujud dari kemampuan aktualisasi diri seorang pegawai dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya berdasarkan kompetensi, prestasi dan tanggungjawab yang perlu dihargai dengan memberikan kompensasi aktivitas

2. Abdul Qarim (2009) berjudul Analisis Pemberian Promosi Jabatan pada Pegawai Sekretariat Daerah. Rekomendasi penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan yang efektif diterapkan bila setiap pegawai memiliki prestasi kerja dalam bidang yang ditekuninya, memiliki kemampuan dalam mengembangkan bidang kerja sesuai pengalaman kerja yang telah dimiliki dan mampu mengembangkan penguasaan kerja dengan baik. Biasanya kegiatan promosi dilakukan apabila ada pos jabatan yang kosong, maka diperlukan adanya usulan kepada Walikota untuk mengangkat pegawai sesuai dengan usulan yang diterima menurut pertimbangan kebutuhan organisasi dan peningkatan kinerja pegawai.
3. Muhammad Ilyas (2011) dengan judul Pengaruh Pemberian Insentif, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Karyawan PT. Pertamina (Persero) Makassar. Hasil penelitian menemukan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Pemberian promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Lingkungan kerja memberikan pengaruh yang tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

2.3 Kerangka Pikir

Berdasarkan uraian kerangka teori di atas, maka kerangka penelitian digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pikir



2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

1. Jenis kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar.
2. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar.
3. Promosi jabatan yang dominan memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan *outsourcing* pada Bank Indonesia Makassar.