

**PENGARUH KOMPENSASI, PENGAWASAN DAN PROMOSI JABATAN
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. TELKOM
REGIONAL I SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.M)
Program Manajemen*



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : RIZKY AFRIANDA
NPM : 1305160432
Program Studi : Manajemen

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Sabtu, tanggal 20 Oktober 2018, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

MEMUTUSKAN

Nama : RIZKY AFRIANDA
N P M : 1305160432
Program Studi : MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI, PENGAWASAN DAN PROMOSI
JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. TELKOM REGIONAL I SUMATERA UTARA

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

TIM PENGUJI

Penguji I

RAIHANAH DAULAY, S.E., M.Si

Penguji II

SRI ENDANG RAHAYU, S.E., M.Si

Pembimbing

MUSLIH, S.E., M.Si

Ketua

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI


Skripsi ini disusun oleh :

Nama : RIZKY AFRIANDA
N.P.M : 1305160432
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI PENGAWASAN DAN PROMOSI
JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. TELKOM REGIONAL I SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

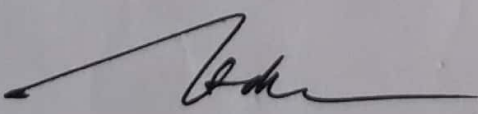
Medan, Oktober 2018

Pembimbing Skripsi



MUSLIH, SE, M.Si

Disetujui Oleh :

Ketua Program Studi Manajemen


JASMAN SYARIFUDDIN, S.E., M.Si

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : Rizky Afrianda
NPM : 1305160432
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi Pembangunan)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
 - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
 - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti mamalsukan stempel, kop surat, atau identintas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan.....20.
Pembuat Pernyataan



NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : RIZKY AFRIANDA
N.P.M : 1305160432
Program Studi : MANAJEMEN
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Judul Skripsi : PENGARUH KOMPENSASI PENGAWASAN DAN PROMOSI
JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
PT. TELKOM REGIONAL I SUMATERA UTARA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
10/10.18	- Apprii	[Signature]	
	- Alvin	[Signature]	
	- Davi Kusipam	[Signature]	
11/10.18	- Lanyis Etoel	[Signature]	
	- Lanyis & Hing	[Signature]	
	- Brian Gunter Ceta Kodol	[Signature]	
	- Davi Kusipam hama ang.	[Signature]	
	Ale untuk Rizky	[Signature]	

Pembimbing Skripsi

MUSLIH, SE, M.Si

Medan, Oktober 2018
Diketahui /Disetujui
Ketua Program Studi Manajemen

JASMAN SYARIFUDDIN, S.E., M.Si

ABSTRAK

RIZKY AFRIANDA, NPM 1305160432, Pengaruh Kompensasi, Pengawasan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara. Skripsi, 2018

Tujuan melakukan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja karyawan, untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan dan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara

Dengan pendekatan penelitian menggunakan asosiatif, dengan jumlah sampel sebanyak 67 karyawan, dimana pengambilan sampel dilakukan dengan ketentuan menggunakan rumus slovin. Hasil penelitian ini dikumpulkan melalui kuesioner yang diproses dan dianalisis dengan menggunakan Regresi Berganda. Lalu melakukan uji kualitas data yang digunakan adalah uji validitas dengan menggunakan *Corrected Item Total* dan uji reabilitas menggunakan *Cronbach Alpha*. Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan uji t, dan uji F serta melakukan uji determinasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif variabel kompensasi terhadap variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan $t_{hitung} (2,894) > t_{tabel} (1,66)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$, terdapat pengaruh positif variabel pengawasan terhadap variabel kepuasan kerja (Y) yang ditunjukkan $t_{hitung} (3,313) > t_{tabel} (1,66)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$, terdapat pengaruh positif variabel promosi jabatan terhadap variabel kepuasan kerja yang ditunjukkan $t_{hitung} (4,506) > t_{tabel} (1,66)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan secara simultan juga terdapat pengaruh antara Kompensasi, Pengawasan dan Promosi Jabatan berpengaruh terhadap terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara. Dengan nilai $F_{hitung} (57,193) > F_{tabel} (2,74)$, dengan *R Square* yaitu sebesar 0,731 yang artinya pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja sebesar 73,1%, sedangkan sisanya 26,9% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya disiplin, lingkungan kerja dan variabel lainnya

Kata Kunci : *Kompensasi, Pengawasan, Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja.*

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji syukur bagi ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis mendapatkan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini, dimana skripsi ini sangat penulis butuhkan dalam rangka sebagai kelengkapan penulis untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dengan segala keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Selanjutnya, tak lupa penulis juga dengan rasa hormat mengucapkan terima kasih tak terhingga kepada :

1. Ayahanda Heri Safrizal dan Ibunda Lily Sutria yang telah banyak berkorban dan membesarkan, mendidik serta memberikan dukungan baik moral dan material, sehingga penulis dapat memperoleh keberhasilan.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE, M.M, M.Si, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan, SE, M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si, Selaku Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

6. Bapak Jasman Syarifuddin HSB, SE, M.Si, Selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Dr. Jufrizen, SE, M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Fakultas Ekonomi Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Muslih, SE, M.Si. Selaku Dosen Pembimbing saya, yang telah membimbing saya dalam menyelesaikan proposal ini.
9. Bapak Pimpinan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan melakukan riset kepada penulis.
10. Dan kepada teman seperjuangan dan teman-teman yang telah memberikan dukungan kepada penulis, semoga kita bisa sukses selalu.

Seiring doa dan semoga ALLAH SWT membalas segala kebaikan yang telah diberikan kepada penulis serta dengan menyerahkan diri kepada Nya, seraya mengharapkan ridho Nya dan dengan segala kerendahan hati penulis menyerahkan Tugas Akhir ini yang jauh dari kesempurnaan hanyalah milik ALLAH SWT, dan penulis juga berharap masukan yang konstruktif guna perbaikan dimasa yang akan datang.

Akhirnya, penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat mendatangkan manfaat bagi kita semua, Aamiin... ya Rabbal Alaamiin...

Medan, Oktober 2018
Penulis

RIZKY AFRIANDA
1305160432

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	6
C. Batasan dan Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Uraian Teori	9
1. Kepuasan Kerja	9
a. Pengertian Kepuasan Kerja.....	8
b. Faktor-Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja	10
c. Teori Kepuasan Kerja	11
d. Indikator Kepuasan Kerja.....	14
2. Kompensasi	15
a. Pengertian Kompensasi	15
b. Tujuan Pemberian Kompensasi	16
c. Faktor Mempengaruhi Kompensasi.....	19
d. Indikator Kompensasi.....	22

3. Pengawasan	23
a. Pengertian Pengawasan	23
b. Tujuan Pengawasan	23
c. Macam – Macam Pengawasan.....	24
d. Syarat-Syarat Pengawasan.....	26
e. Teknik – Teknik Pengawasan.....	27
f. Indikator Pengawasan.....	28
4. Promosi Jabatan	30
a. Pengertian Promosi Jabatan.....	30
b. Asas-Asas Promosi Jabatan	23
c. Syarat-Syarat Promosi Jabatan	32
d. Tujuan – Tujuan Promosi Jabatan	34
e. Jenis-Jenis Promosi Jabatan.....	35
f. Indikator Promosi Jabatan	36
B. Kerangka Konseptual	40
C. Hipotesis.....	44
BAB III METODE PENELITIAN	45
A. Pendekatan Penelitian	45
B. Definisi Variabel Penelitian	45
C. Tempat dan Waktu Penelitian	47
D. Populasi dan Sampel	48
E. Teknik Pengumpulan Data.....	50
F. Teknik Analisis Data.....	55

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
A. Hasil Penelitian	60
1. Deskripsi Data	60
2. Deskripsi Karakteristik.....	50
3. Uji Asumsi Klasik	69
4. Analisis Regresi Linear Berganda	72
5. Hipotesis	74
B. Pembahasan.....	78
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Indikator Kepuasan Kerja	45
Tabel 3.2 Indikator Kompensasi	46
Tabel 3.3 Indikator Pengawasan	46
Tabel 3.4 Indikator Promosi Jabatan.....	47
Tabel 3.5 Rincian Waktu Penelitian.....	47
Tabel 3.6 Proporsi Sampel Penelitian	49
Tabel 3.7 Pengukuran Skala Likert.....	50
Tabel 3.8 Hasil Uji Validitas Kompensasi.....	52
Tabel 3.9 Hasil Uji Validitas Pengawasan.....	52
Tabel 3.10 Hasil Uji Validitas Promosi Jabatan	53
Tabel 3.11 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja.....	53
Tabel 3.12 Uji Reliabilitas	54
Tabel 3.13 Koefisien Korelasi	54
Tabel 4.1 Skala Likert.....	60
Tabel 4.2 Distribusi Koresponden Jenis Kelamin.....	61
Tabel 4.3 Distribusi Koresponden Berdasarkan Usia	61
Tabel 4.4 Distribusi Koresponden Berdasarkan Pendidikan.....	62
Tabel 4.5 Deskripsi Tanggapan Kompensasi.....	62
Tabel 4.6 Deskripsi Tanggapan Pengawasan.....	64
Tabel 4.7 Deskripsi Tanggapan Promosi Jabatan	66
Tabel 4.8 Deskripsi Tanggapan Kepuasan Kerja.....	67
Tabel 4.9 Uji Multikolinieritas.....	71

Tabel 4.10 Uji Regresi Linear Berganda.....	73
Tabel 4.11 Uji t	74
Tabel 4.12 Uji F	76
Tabel 4.13 Koefisien Detrminasi	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	44
Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis	58
Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis	58
Gambar 4.1 Grafik Histrogram	69
Gambar 4.2 P-Plot.....	70
Gambar 4.3 Uji Heterokedastisitas	72
Gambar 4.4 Kurva Hasil Pengujian	75
Gambar 4.5 Kurva Hasil Pengujian	75
Gambar 4.6 Kurva Hasil Pengujian	76
Gambar 4.7 Kurva Hasil Pengujian	77

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi karyawan merupakan aset yang sangat penting karena tanpa adanya karyawan perusahaan atau organisasi akan sulit untuk mencapai tujuannya. Kemampuan dari seorang individu dalam melakukan pekerjaannya tergantung dari apa yang telah mereka kerjakan dan mereka dapatkan. Untuk mendapatkan hasil yang terbaik tentunya juga diperlukan adanya sumber daya manusia yang berkualitas.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Salah satunya adalah karyawan, karena berkaitan langsung dengan kegiatan organisasi. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat memberikan hasil yang maksimal sehingga tujuan dari perusahaan atau organisasi dapat tercapai. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor bagi karyawan agar dapat bekerja secara maksimal.

Kepuasan kerja sangat berpengaruh bagi kelangsungan kegiatan perusahaan, dimana kepuasan kerja dapat meningkat jika karyawan memiliki rasa tanggung jawab untuk mengerjakan pekerjaannya secara maksimal sehingga dengan adanya rasa tanggung jawab yang tinggi dapat mewujudkan perilaku yang diarahkan pada tujuan guna mencapai sasaran akhir, yaitu tercapainya tujuan organisasi bersama.

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan menurut *Robbins*, (2008 hal. 36) terdiri dari pekerjaan yang menantang, penghargaan yang diberikan sesuai dengan harapan, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung, yang dapat dijadikan indikator dalam pengukuran kepuasan kerja

karyawan dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan, pemberian gaji atau upah, pemberian promosi, pengawasan yang dilakukan pimpinan serta rekan kerja yang baik.

Persoalan kepuasan kerja akan dapat terlaksanakan dan terpenuhi apabila beberapa variabel yang mempengaruhi sangat mendukung. Karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik yang berupa penghargaan atas kontribusi yang dilakukan karyawan terhadap perusahaan. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan karyawan melalui pemberian kompensasi dapat memberikan kepuasan kerja bagi para karyawan.

Dalam bekerja, seseorang memberikan apa yang ada dalam dirinya kepada organisasi, dan sebaliknya dia juga menuntut supaya organisasi memberikan apa yang menjadi keinginannya. Bagi karyawan imbalan yang diberikan organisasi dapat memuaskan satu atau lebih kebutuhannya. Jika dalam hal tersebut terjadi keadilan, maka terjadilah suatu keseimbangan antara harapan serta kenyataan yang diperoleh. Salah satu aspek yang dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan adalah aspek kompensasi. Seperti yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2012 hal. 155) mengatakan “suatu Departemen Personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi”.

Kebijakan kompensasi selain memberikan imbalan pada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan juga merupakan salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan karyawan potensial. Oleh karena itu pemberian kompensasi perlu mendapat perhatian khusus dan dilaksanakan atas dasar kepentingan perusahaan maupun kebutuhan karyawan, sehingga menghasilkan manfaat yang maksimal.

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Faktor kompensasi menjadi hal yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jika hak dari karyawan dapat terpenuhi kinerja karyawan juga akan meningkat yang menyebabkan tujuan dari perusahaan dapat tercapai. Pemberian kompensasi yang semakin baik akan mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja karena karyawan merasa dihargai oleh pimpinannya. Pemberian kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan akan mendorong karyawan bekerja dengan baik dan lebih bertanggung jawab dengan apa yang mereka kerjakan.

Menurut Siagian (2014 hal. 253), jika pegawai diliputi perasaan tidak puas atas kompensasi yang diterimanya, maka dampaknya bagi organisasi akan sangat bersifat negatif artinya apabila permasalahan kompensasi tidak dapat terselesaikan dengan baik maka dapat menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai.

Selain kompensasi, faktor lain yang dapat diindikasikan sebagai pemicu meningkat atau tidaknya kepuasan karyawan adalah faktor pengawasan. Dimana dalam bekerja, para karyawan memiliki keterbatasan kemampuan dalam memahami pekerjaan sehingga dapat menyebabkan terjadinya kesalahan-kesalahan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja. Untuk mengantisipasinya, instansi atau perusahaan yang bersangkutan perlu melaksanakan pengawasan kerja. Tujuan dari pengawasan kerja ini adalah untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi agar tidak terjadi terus menerus.

Menurut *Mathis* (2009 hal.303), bahwa pengawasan merupakan sebagai proses pemantauan kinerja karyawan berdasarkan standar untuk mengukur kinerja,

memastikan kualitas atas penilaian kinerja dan pengambilan informasi yang dapat dijadikan umpan balik pencapaian hasil dari kerja para karyawan.

Pengawasan atas kegiatan-kegiatan karyawan bertujuan untuk mengetahui apakah kegiatan yang berjalan, sesuai dengan instruksi, rencana dan tata kerja”. Pengawasan yang dijalankan dengan baik akan dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan karyawan akan selalu bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dilaksanakan.

Pengawasan adalah bahwa segenap kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa tugas/pekerjaan telah dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, kebijaksanaan yang telah digariskan dan perintah (aturan) yang diberikan. Dalam hal ini pengawasan juga penting karena dapat menjadi tolak ukur dalam memberikan penilaian terhadap pekerjaan seseorang dalam sebuah organisasi.

Pengawasan dalam sebuah organisasi sangat dibutuhkan apabila organisasi tersebut akan mencapai tujuan. Suatu sistem pengawasan baru dapat dikatakan efektif bila dapat segera melaporkan kegiatan yang salah, dimana letak kesalahannya dan siapa yang bertanggungjawab atas kesalahan itu.

Selain faktor kompensasi, dan pengawasan, faktor promosi jabatan juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Dimana pegawai akan meningkatkan kinerjanya dengan anggapan bahwa apabila karyawan tersebut dipandang telah mempunyai kinerja yang baik dengan prestasi yang diraih, maka harapan karyawan itu adalah untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi lagi.

Promosi jabatan terjadi ketika karyawan dipindah posisikan dari suatu unit kerja ke unit kerja lainnya yang mempunyai posisi, tingkat upah maupun gaji serta

tanggung jawab yang lebih tinggi dari sebelumnya. Peningkatan promosi ini umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasi yang di raih atas usaha dan prestasinya di masa lalu (Zainal dkk, 2014 hal. 155).

Menurut Siagian (2014 hal. 169) promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap karyawan mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dimilikinya sekarang.

Dari riset awal yang dilakukan terdapat beberapa permasalahan yang terjadi pada karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara diperoleh informasi mengenai tingkat kepuasan karyawan, dimana masih adanya beberapa karyawan yang merasa pemberian kompensasi tidak sesuai dengan harapan, dimana waktu kerja yang melebihi batas tidak diukur dengan penambahan atas bonus yang diberikan sehingga beberapa karyawan yang merasa kurang puas atas pekerjaan, selain itu juga dilihat dari beberapa pegawai yang sudah lama bekerja belum menerima promosi atas peningkatan jabatan dan juga perusahaan belum melakukan pengawasan yang maksimal terbukti dengan masih adanya karyawan perusahaan yang masih berada diluar kantor pada jam kerja

Sangatlah penting kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan, dimana dengan pemberian kompensasi yang cukup dan sesuai dengan harapan serta pengawasan yang cukup serta adanya pemberian promosi jabatan yang disegala golongan akan meningkatkan kepuasan kerja yang

juga dapat berdampak dengan meningkatnya kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka itu, penulis tertarik untuk meneliti dengan mengangkat judul "**Pengaruh Kompensasi, Pengawasan dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara**".

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan dapat diidentifikasi masalah mengenai kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu :

1. Ada beberapa pegawai yang sudah lama bekerja belum menerima promosi atas peningkatan jabatan.
2. Masih adanya beberapa karyawan yang merasa pemberian kompensasi tidak sesuai dengan harapan, dimana pemberian bonus yang tidak sesuai dengan penambahan jam kerja
3. Masih adanya pekerjaan yang melebihi batas tidak diukur dengan penambahan atas bonus yang diberikan sehingga beberapa karyawan yang merasa kurang puas atas pekerjaan
4. Perusahaan belum melakukan pengawasan yang maksimal terbukti dengan masih adanya karyawan perusahaan yang masih berada diluar kantor pada jam kerja

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Agar penelitian lebih fokus dan tidak meluas dari pembahasan yang dimaksud. Penelitian ini hanya membahas tentang kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja.

2. Rumusan Masalah

Untuk memperjelas permasalahan sebagai dasar dalam pembahasan penelitian ini, maka peneliti melakukan perumusan permasalahan sebagai berikut

1. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara?
2. Apakah ada pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara?
3. Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara?
4. Apakah ada pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara

- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara

2. Manfaat

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

- a. Secara teoritis, dengan adanya penelitian ini dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama proses belajar pada jurusan Manajemen khususnya menambah kemampuan dalam memahami aspek sumber daya manusia
- b. Secara praktis, untuk mengetahui sejauh mana kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan berdampak pada kepuasan kerja. Dan diharapkan hasilnya dapat menjadi pertimbangan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja.
- c. Secara Akademis, sebagai salah satu bahan kajian empiris terutama menyangkut kompensasi, pengawasan, promosi jabatan dan kepuasan kerja

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Apabila karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka karyawan tersebut akan mencapai kepuasan dalam bekerja.

Menurut *Robbins* (2008 hal. 36) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap tersebut

Menurut *Handoko* (2012 hal. 193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

Menurut *Hasibuan* (2012 hal. 202) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dan perasaan karyawan, karyawan atau pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukannya, lingkungan kerjanya, ganjaran atau imbalan yang diterimanya dan penilaian terhadap hasil pekerjaannya. Perasaan tersebut dapat berupa perasaan senang, tidak senang, nyaman atau tidak nyaman.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut *Robbins*, (2008 hal. 36) kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain:

1) Pekerjaan yang menantang.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya.

2) Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. ketika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3) Kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik.

4) Hubungan interpersonal.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi

sosial. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama.

Menurut Anoraga (2009 hal. 82) mengemukakan mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari:

1) Faktor hubungan antar karyawan antara lain:

a) Hubungan antara pimpinan dan bawahan

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan.

b) Faktor psikis dan kondisi kerja

Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan mengenai ketrampilan serta kebanggaan tugas akan meningkat atau mengurangi kepuasan.

c) Hubungan sosial diantara karyawan

Merupakan sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor menunjang puas atau tidak puasnya karyawan dalam bekerja.

d) Sugesti dari teman sekerja

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja.

e) Emosi dan situasi kerja

Setiap orang tentu tergerak untuk melakukan tindakan berdasarkan emosi, seperti rasa takut, marah atau senang.

2) Faktor-faktor individual yaitu yang berhubungan dengan:

a) Sikap

Sikap adalah cara kerja karyawan dalam mengkomunikasikan suasana karyawan kepada pimpinan ataupun perusahaan.

b) Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara ketidakpuasan kerja dengan umur seseorang pada umur diantara 25 tahun sampai 35 tahun dan umur 40 tahun sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang dapat menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaannya.

c) Jenis kelamin

Perbedaan jenis kelamin diyakini sebagai salah satu hal yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pria bekerja dengan mengandalkan logika, sedangkan wanita terkadang lebih menggunakan perasaan.

3) Faktor-faktor luar (*ekstern*) dalam kepuasan kerja yaitu hal-hal yang berhubungan dengan:

a) Keadaan keluarga karyawan

Keluarga juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja seseorang. Seorang karyawan dengan keluarga yang bahagia memberi dampak yang baik pula ketika ia memulai bekerja tanpa beban.

b) Rekreasi

Rekreasi juga menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi. Dan kemudian dibutuhkan untuk menghindari kejenuhan karyawan setelah sekian lama berada dalam tekanan kondisi kerja.

c) Pendidikan

Seseorang dengan pendidikan yang tinggi dipandang lebih oleh orang di lingkungannya, baik lingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerjanya.

c. Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2011 hal. 275) ada beberapa teori kepuasan kerja yang cukup terkenal, yaitu:

1) Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ketidaksesuaian mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi discrepancy yang positif.

2) Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Komponen utama dari teori ini adalah “input”, “hasil” dan “keadilan dan ketidakadilan”. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, symbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri. Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Kesimpulan teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima.

3) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*)

d. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut *Robbins* (2008 hal. 152), yaitu:

- 1) Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
- 2) Gaji atau Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/ uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
- 3) Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
- 4) Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua

adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.

- 5) Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Sedangkan Menurut Veithzal Rivai (2011 hal. 860) menyatakan faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah:

- 1) Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan.
- 2) Supervisi.
- 3) Organisasi dan manajemen.
- 4) Kesempatan untuk maju.
- 5) Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif
- 6) Rekan kerja.
- 7) Kondisi pekerjaan

2. Kompensasi

a. 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.

Menurut Hasibuan (2012 hal. 118) menyatakan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Menurut Rachmawati (2008 hal. 143) mengatakan bahwa kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, efisiensi dan efektivitas produktivitas kerja.

Menurut Simamora (2008 hal. 540) “Kompensasi merupakan apa diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka pada organisasi”. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan.

b. Tujuan Pemberian Kompensasi

Menurut Rachmawati (2008 hal. 144-145) menyatakan bahwa Tujuan perusahaan memberikan kompensasi yaitu:

1) Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Organisasi saling bersaing di pasar tenaga kerja untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu untuk menarik calon karyawan masuk dalam perusahaan, harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat organisasi lain.

2) Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Kompensasi yang kompetitif dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini dapat mencegah kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain dengan iming-iming gaji yang tinggi.

3) Adanya keadilan

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan antara manajemen dengan karyawan. Dengan pengikatan pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

4) Perubahan sikap dan perilaku

Adanya kompensasi yang layak bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan. Hal ini tercermin dari rasa tanggung jawab, pengalaman kesetiaan kepada perusahaan, serta motivasi dan prestasi yang meningkat dalam bekerja.

5) Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu perusahaan mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif, perusahaan dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat.

6) Administrasi legalitas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah Undang-Undang. Tujuannya agar perusahaan tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

Menurut Sutrisno (2009), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

1) Menghargai prestasi kerja.

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

2) Menjamin keadilan.

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.

3) Mempertahankan karyawan.

Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu.

4) Memperoleh karyawan yang bermutu.

Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.

5) Pengendalian biaya.

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain.

6) Memenuhi peraturan-peraturan.

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah.

c. Faktor Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain (Hasibuan, 2012 hal. 127-129):

1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja

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

2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka kompensasi relatif kecil.

3) Serikat buruh atau organisasi karyawan

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

4) Produktivitas kerja karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau tingkat produktivitas kerjanya buruk maka kompensasinya kecil.

5) Pemerintah dengan Undang-Undang keppres

Pemerintah dengan Undang-Undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya

pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.

6) Biaya hidup (*cost of living*)

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi, maka tingkat kompensasi upah semakin besar. Sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi semakin kecil.

7) Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil.

8) Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan yang dimiliki lebih baik.

9) Kondisi perekonomian nasional

Apabila perekonomian maju maka tingkat kompensasi semakin besar. Namun jika kondisi perekonomian kurang maju, maka tingkat kompensasi rendah.

10) Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan sulit dan mempunyai resiko (financial dan keselamatan) yang besar maka tingkat balas jasanya semakin besar. Tetapi bila jenis dan sifat pekerjaan mudah dan resiko (financial dan kecelakaannya) kecil, tingkat balas jasanya relatif rendah.

Menurut Sutrisno (2009) penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang

rasional dan bisa dipertanggung jawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

1) Tingkat biaya hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti apabila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum (KFM).

2) Tingkat kompensasi yang berlaku di perusahaan lain

Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas dikalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.

3) Tingkat kemampuan perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi para karyawannya.

4) Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan.

5) Peraturan perundang-undangan yang berlaku

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.

6) Peran serikat buruh

Dalam masyarakat kita, keberadaan serikat pekerja yang ada dalam perusahaan-perusahaan dirasa penting.

d. Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Hasibuan (2012 hal. 86) mengemukakan, secara umum ada beberapa indikator kompensasi yaitu :

- 1) Gaji
- 2) Upah
- 3) Upah insentif
- 4) Fasilitas kantor
- 5) Tunjangan

Menurut Husein (2008 hal. 16) memaparkan untuk mengukur indikator dari kompensasi adalah sebagai berikut.

- 1) Bonus

Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja

- 2) Gaji

Imbalan yang di berikan oleh perusahaan kepada karyawan, yang bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.

- 3) Insentif

Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

- 4) Upah

Pembayaran yang diberikan kepada karyawan yang diukur dari lamanya jam kerja.

3. Pengawasan

a. Pengertian Pengawasan

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting karena dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan.

Menurut Siagian (2014 hal.213) mengemukakan bahwa pengawasan merupakan proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

Menurut Handoko (2008 hal.359) mengemukakan sebagai berikut :
“Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses memantau kegiatan untuk memastikan bahwa kegiatan itu diselesaikan sebagaimana telah direncanakan dan proses mengoreksi setiap penyimpangan yang berarti.”

Menurut Handayani (2008 hal.141) mengemukakan sebagai berikut :
“Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.”

Dari beberapa pengertian pengawasan tersebut, dapat dikemukakan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui bahwa pelaksanaan, hasil kerja atau kinerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan akan diperbaiki sedini mungkin.

b. Tujuan Pengawasan

Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna, sesuai dengan rencana yang telah di tentukan sebelumnya, hal ini sesuai dengan pendapatnya Handyaningrat (2008 hal.143) mengemukakan bahwa : “Pengawasan bertujuan agar hasil pelaksanaan diperoleh secara berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif) sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”

Sedangkan menurut Silalahi (2013 hal.181) tujuan dari pengawasan adalah sebagai berikut :

- 1) Mencegah terjadinya penyimpangan pencapaian tujuan yang telah direncanakan.
- 2) Agar proses kerja sesuai dengan prosedur yang telah digariskan atau ditetapkan.
- 3) Mencegah dan menghilangkan hambatan dan kesulitan yang akan, sedang atau mungkin terjadi dalam pelaksanaan kegiatan.
- 4) Mencegah penyimpangan penggunaan sumber daya.
- 5) Mencegah penyalahgunaan otoritas dan kedudukan.

c. Macam-Macam Pengawasan

Macam-macam pengawasan menurut Handyaningrat (2008 hal.144) adalah sebagai berikut.

- 1) Pengawasan dari dalam

Pengawasan dari dalam adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan yang dibentuk dalam organisasi itu sendiri.

Aparat/unit ini bertindak atas nama pimpinan organisasi. Aparat/unit ini

bertugas mengumpulkan segala data dan informasi yang diperlukan oleh pimpinan organisasi. Data dan informasi ini digunakan pimpinan untuk menilai pelaksanaan pekerjaan dan menilai kebijaksanaan pimpinan. Dengan demikian pimpinan dapat meninjau kembali kebijaksanaan yang telah dikeluarkan dan melakukan tindakan-tindakan perbaikan terhadap pelaksanaan pekerjaan.

2) Pengawasan dari luar

Pengawasan dari luar adalah pengawasan yang dilakukan oleh aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu. Aparat/unit pengawasan dari luar organisasi itu adalah aparat pengawasan yang bertindak atas nama atasan dari pimpinan organisasi itu, atau bertindak atas nama pimpinan organisasi itu karena permintaannya.

3) Pengawasan preventif

Pengawasan preventif adalah pengawasan yang dilakukan sebelum rencana itu dilaksanakan. Maksud daripada pengawasan preventif ini adalah untuk mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan dalam pelaksanaan. Pengawasan preventif dapat dilakukan dengan usaha-usaha sebagai berikut:

- a) Menentukan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan sistem prosedur, hubungan dan tata kerja.
- b) Membuat manual/pedoman sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditetapkan.
- c) Menentukan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggungjawabnya.

- d) Mengorganisasikan segala macam kegiatan, penempatan karyawan dan pembagian pekerjaannya.
- e) Menentukan sistem pemeriksaan, koordinasi dan pelaporan.
- f) Menetapkan sanksi-sanksi terhadap orang yang menyimpang dari peraturan yang telah ditetapkan.

4) Pengawasan represif

Pengawasan represif adalah pengawasan yang dilakukan setelah adanya pelaksanaan pekerjaan. Maksud diadakannya pengawasan represif ialah untuk menjamin kelangsungan pelaksanaan pekerjaan agar hasilnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

d. Syarat-Syarat Pengawasan

Pada dasarnya pengawasan dilaksanakan sebagai usaha untuk menyelaraskan pelaksanaan tugas atau pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan rencana yang telah ditetapkan dan peraturan perundang-undangan.

Menurut Soewarno Handyaningrat (2008 hal.150) menyatakan Rencana sebaik apapun dapat mengalami kegagalan, apabila manajerial tidak menjalankan “pengendalian”, yaitu mengawasi, memeriksa, mencocokkan dan mengusahakan supaya segala sesuatu berlangsung sesuai dengan rencana dan hasil yang ditetapkan. Untuk menciptakan kondisi dari pada pengawasan, maka syarat-syarat umum mesti dapat dipergunakan.

Menurut pendapat Hasibuan (2012 hal.249) menyebutkan beberapa syarat dari pada pengawasan, yaitu:

- 1) Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengawasan;
- 2) Mengukur pelaksanaan atau hasil yang dicapai;

- 3) Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan bila ada;
- 4) Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan supaya pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana

e. Teknik-Teknik Pengawasan

Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan digunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk lebih mempermudah melakukan pengawasan diperlukan caracara atau teknik-teknik dalam melakukannya.

5) Pengawasan Langsung

Menurut Siagian (2014 hal.115) yang dimaksud pengawasan langsung ialah apabila pimpinan organisasi melakukan sendiri pengawasan terhadap kegiatan yang sedang dijalankan oleh para bawahannya. Pengawasan langsung ini dapat berbentuk:

- a) Inspeksi langsung
- b) *On the spot observation*, dan
- c) *On the spot report*.

Dalam inspeksi langsung dapat dengan peninjauan pribadi yaitu mengawasi dengan jalan meninjau secara pribadi sehingga dapat dilihat sendiri pelaksanaan pekerjaan.

6) Pengawasan Tidak Langsung

Yang dimaksud pengawasan tidak langsung ialah pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan ini dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan (Siagian, 2014 hal.115). Laporan ini berbentuk:

a) Lisan.

Pengawasan dilakukan dengan mengumpulkan fakta-fakta melalui laporan lisan yang diberikan bawahan. Dengan cara ini kedua pihak aktif, bawahan memberikan laporan lisan tentang hasil pekerjaannya dan atasan dapat bertanya lebih lanjut untuk memperoleh fakta-fakta yang diperlakukannya.

b) Tertulis.

Laporan tertulis merupakan suatu pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya, sesuai dengan instruksi dan tugas-tugas yang diberikan atasannya kepadanya. Dengan laporan tertulis sulit pimpinan menentukan mana yang berupa kenyataan dan apa saja yang berupa pendapat.

f. Indikator Pengawasan

Adapun indikator pengawasan kerja T. Hani Handoko (2012 hal.209), sebagai berikut :

- 1) Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan karyawan

Dimana seorang pemimpin melakukan pemantauan atas pekerjaan yang dilakukan oleh setiap karyawan guna untuk menilai kemampuan atas kinerja setiap pegawai

2) Adanya batasan waktu dalam menyelesaikan waktu pekerjaan

Tahapan dalam pengawasan adalah menetapkan batas waktu dalam penyelesaian pekerjaan, standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil

3) Adanya pengukuran kerja karyawan

Membandingkan antara pelaksanaan pekerjaan dengan ukuran atau pedoman baku yang ditetapkan untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi saat bekerja

4) Adanya evaluasi pekerjaan karyawan

Mengadakan perbaikan atau pembedulan atas penyimpangan yang terjadi, sehingga pekerjaan yang dikerjakan sesuai dengan apa yang direncanakan.

5) Adanya koreksi pekerjaan dari pimpinan atau atasan

Melakukan tindakan koreksi / perbaikan Bila hasil analisa menunjukkan adanya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk.

Sedangkan menurut Siagian (2014 hal.35) indikator yang terdapat dalam pengawasan kerja menurut terdapat tiga mekanisme yang positif mempengaruhi kinerja, antara lain :

1) Kontrol Masukan

Masukan kontrol melibatkan pengelolaan sumber daya organisasi. Sumber daya ini mencakup material, keuangan dan sumber daya manusia.

Mekanisme masukan kontrol meliputi pencocokan kepentingan individu dengan kepentingan utama perusahaan melalui penyaringan karyawan, Seperti : Seleksi pada Materi yang diujikan, Objektivitas, Pelatihan, Alat Bantu Suara, Alat Bantu Fasilitas.

2) Kontrol Perilaku

Kontrol perilaku adalah semua tindakan yang mengatur kegiatan bawahan. Hal ini biasanya dimulai dari manajemen puncak dan kemudian megimplementasikan ditingkat menengah dan manajemen yang paling terendah. Tindakan korektif yang dapat diambil dalam hal ini terjadi perbedaan antara kinerja yang diinginkan atau kinerja aktual, dan umpan balik diberikan secara berkelanjutan. Seperti : Standar, Evaluasi, Perbandingan, Perbaikan.

3) Kontrol Pengeluaran

Kontrol pengeluaran adalah semua tentang pengaturan target bawahan untuk mengikuti manajer. Target tersebut pengeluaran ini adalah semua cara tentang mengontrol sistem penghargaan dengan iuran karyawan yang menguntungkan, Seperti : Target Kerja, Hadiah/Bonus.

4. Promosi Jabatan

a. Pengertian Promosi Jabatan

Adanya kesempatan promosi akan mendorong semakin banyaknya pelamar pekerjaan yang memasukkan lamarannya kepada perusahaan sehingga pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan semakin mudah. Begitu besarnya peranan promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta

menginformasikan kepada karyawan dengan terbuka dan dengan cara sebaik-baiknya karena promosi jabatan dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih sungguh-sungguh lagi.

Promosi jabatan merupakan hal penting bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan karyawan. Dengan promosi berarti ada pengakuan bahwa karyawan yang dipromosikan tersebut mampu dan cakap untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang lebih besar lagi bagi karyawan (Hasibuan, 2012 hal. 107).

Menurut Hasibuan (2012 hal. 108) promosi jabatan adalah perpindahan jabatan yang akan memperbesar wewenang dan tanggungjawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Sedangkan promosi jabatan menurut Siagian (2014 hal. 94) yaitu apabila seseorang dipindahposisikan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawab, kekuasaan jabatan yang lebih tinggi, dan penghasilannya pun meningkat dan semakin besar.

Kemudian promosi jabatan menurut Sabar (2017 hal. 405) adalah manajemen perusahaan memberikan promosi jabatan yang penting bagi setiap karyawan karena karyawan menjadikan promosi jabatan sebagai suatu tujuan yang selalu diharapkan.

Dari penjabaran definisi diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi jabatan yang lebih tinggi dan selalu diharapkan oleh karyawan dengan hak, kewajiban, tanggungjawab, status dan penghasilan yang lebih besar pula.

b. Asas-Asas Promosi Karyawan

Asas promosi bagi karyawan harus dituangkan dalam program promosi karyawan secara jelas sehingga karyawan dapat mengetahui dan perusahaan juga mempunyai pegangan yang kuat dalam hal mempromosikan karyawannya. Menurut Hasibuan (2012 hal. 108) Asas-asas tersebut antara lain:

1) Kepercayaan

Promosi karyawan hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, apabila karyawan sudah menunjukkan sikap-sikap tersebut maka karyawan tersebut sudah dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

2) Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, yaitu adil terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus objektif dan jujur tidak boleh pilih kasih. Karyawan yang mendapat nilai terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan.

3) Formasi

Promosi harus berdasarkan pada formasi yang ada dalam perusahaan, karena promosi karyawan hanya akan dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

c. Syarat-syarat Promosi Jabatan

Persyaratan promosi jabatan untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada keadaan dan ketentuan masing-masing perusahaan. Syarat-

syarat promosi jabatan menurut Hasibuan (2012 hal. 111) pada umumnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- 1) Kejujuran, karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai antara kata dan perbuatannya dan tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya.
- 2) Disiplin, karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
- 3) Prestasi kerja, apabila karyawan mampu mencapai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas dan dapat dipertanggungjawabkan dan juga bekerja secara efektif dan efisien maka hal tersebut dapat menunjukkan bahwa karyawan memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin.
- 4) Kerjasama, karyawan dapat bekerjasama secara harmonis baik secara horizontal maupun vertikal dapat menciptakan suasana hubungan kerja yang baik diantara karyawan.
- 5) Kecakapan, karyawan yang cakap adalah karyawan yang kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Ia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa mendapat bimbingan terus-menerus dari atasan dengan hasil kerja yang baik.

- 6) Loyalitas, karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa ia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaannya.
- 7) Kepemimpinan, seorang pemimpin harus mampu membina, memotivasi dan juga menjadi panutan bagi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.
- 8) Komunikatif, karyawan dan atasan diharapkan dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima informasi dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
- 9) Pendidikan, karyawan harus sudah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

d. Tujuan-Tujuan Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012 hal. 113) adapun tujuan-tujuan promosi jabatan antara lain:

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi.
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- 3) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- 4) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

- 5) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan yang optimal bagi perusahaan.
- 6) Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan yang merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- 7) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti maka dipromosikan karyawan yang lain agar jabatan tersebut tidak kosong.
- 8) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, maka semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja juga semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
- 9) Adanya promosi jabatan dapat mempermudah penarikan pelamar karena hal tersebut menjadi daya dorong dan perangsang bagi pelamar pekerjaan.
- 10) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

e. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012 hal. 113) adapun jenis-jenis promosi ada empat yaitu sebagai berikut:

- 1) Promosi sementara (*Temporary promotion*)

Biasanya karyawan naik jabatan untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong sehingga harus segera diisi.

- 2) Promosi tetap (*Permanent promotion*)

Karyawan yang dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan dengan sifat promosi tetap.

3) Promosi kecil (*Small scale promotion*)

Yaitu meningkatkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang lebih sulit yang meminta ketrampilan tertentu tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji.

4) 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.

f. Indikator Promosi Jabatan

Apabila ada program promosi hendaknya perusahaan memberikan informasi yang jelas mengenai hal apa saja yang dijadikan dasar pertimbangan untuk mempromosikan karyawannya. Hal ini sebaiknya dilakukan supaya karyawan mengetahui sehingga dapat memperjuangkan nasibnya. Tiga pedoman dasar dalam promosi karyawan menurut Hasibuan (2012 hal. 109) antara lain:

1) Pengalaman (senioritas)

Yaitu promosi yang di dasarkan pada lamanya pengalaman kerja seorang karyawan, diharapkan karyawan dengan pengalaman kerja yang tinggi dengan lamanya dia bekerja mendapatkan prioritas utama dalam tindakan promosi jabatan. Dasar ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya adalah dengan pengalaman kerja karyawan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu saat dia akan dipromosikan. Kekurangannya adalah karyawan yang memiliki kemampuan terbatas

tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian apabila karyawan tersebut mendapat posisi jabatan yang lebih tinggi maka perkembangan dan kelangsungan perusahaan akan dipertanyakan.

2) Kecakapan (ability)

Pertimbangan promosi selanjutnya adalah berdasarkan penilaian kecakapan atau keahlian akan mendapat prioritas utama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah seluruh total keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bias dipertanggungjawabkan. Cara mengukur kecakapan (*Know-How*) yaitu pada dasarnya kecakapan memiliki ukuran lebar dan dalam. Total kecakapan adalah jumlah dari seberapa banyak pengetahuan dan sampai seberapa dalam setiap pengetahuan yang dimiliki karyawan. Sedangkan kesulitan dalam mengukur kecakapan adalah menentukan tolak ukur kecakapan itu sendiri. Misalnya apakah nilai ijazah dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan seseorang, sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja. Tidak dapat ditentukan orang yang memiliki nilai ijazah tinggi akan mampu praktek lebih baik dari karyawan yang memiliki nilai ijazah lebih rendah.

3) Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja dan kecakapan yang dimiliki karyawan. Pertimbangan promosi ini berdasarkan pada lamanya bekerja, ijazah pendidikan formal, dan hasil ujian kenaikan golongan. Apabila karyawan dinyatakan lulus dan memenuhi kriteria tersebut maka karyawan akan

dipromosikan. Hal ini adalah cara promosi karyawan yang terbaik dan paling tepat karena orang yang dipromosikan adalah orang yang paling berpengalaman dan terampil. Menurut Hasibuan (2012 hal. 111) kombinasi pengalaman dan kecakapan memiliki kelebihan dan kekurangan

a. Kelebihannya antara lain:

- 1) Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuan dan mengikuti pendidikan formal, dengan demikian perusahaan akan memiliki karyawan yang semakin terampil.
- 2) Moral karyawan yang semakin baik, bergairah, semangat, prestasi kerja dan kedisiplinan semakin meningkat karena hal tersebut termasuk elemenelemen yang dinilai untuk mendapatkan promosi.
- 3) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis antar karyawan sehingga berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- 4) Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

b. Kekurangannya antara lain:

- 1) Karyawan yang kurang mampu dalam posisi jabatan yang ia duduki dapat frustasi bahkan ia bisa saja mengundurkan diri dari perusahaan.
- 2) Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

Sedangkan indikator dari promosi jabatan menurut Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Bambang Wahyudi (2012 hal. 173), sebagai berikut :

1) Kejujuran yang dimiliki

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2) Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3) Tingkat Pendidikan / Prestasi Kerja

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang

4) Pengalaman Kerja / Senioritas

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik.

B. Kerangka Konseptual

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

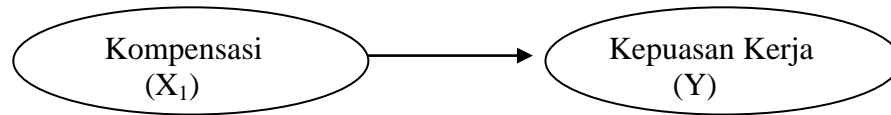
Kompensasi yang diterima bila dipersepsikan adil sesuai dengan harapan, tingkat penggajian, dan ketrampilan karyawan akan menimbulkan kepuasan kerja. Kompensasi kepada karyawan sangat memengaruhi motivasi kerja dan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan, apabila seorang karyawan mendapatkan kompensasi yang pantas atas apa yang sudah dikerjakan pada perusahaan maka tentunya seorang karyawan juga akan mendapatkan kepuasan kerja yang baik.

Kompensasi yang tidak baik pada para karyawan dapat mengalami akibat ketidakpuasan dalam pembayaran sehingga akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan fisik dan psikologis, seperti ketidakhadiran karyawan. Kompensasi menunjukkan pada semua hal baik berwujud pada balas jasa berupa finansial maupun non finansial dari perusahaan kepada karyawannya, jadi sebaiknya pihak perusahaan dapat mempertahankan kompensasinya yang selama ini telah baik di mata karyawannya guna mendapatkan suatu kepuasan bagi para karyawannya.

Salah satu aspek yang dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan adalah aspek kompensasi. Seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2012 hal. 155) mengatakan “suatu Departemen Personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi”.

Menurut Rivai (2011 hal. 741) berpendapat bahwa “Kompensasi langsung atau tidak langsung, finansial dan non finansial dapat mempengaruhi motivasi kerja, produktivitas, dan kepuasan kerja”

Hal ini juga pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, Ni Kadek Sri Pebriyanti (2013) dimana hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.



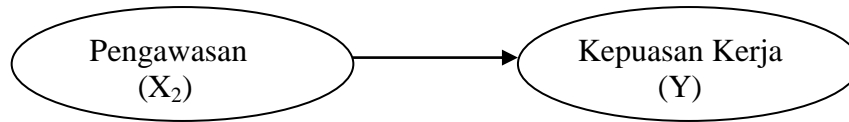
2. Pengaruh Pengawasan terhadap Kepuasan Kerja

Sebelum perusahaan melakukan kegiatan operasionalnya, maka yang harus ditentukan lebih dahulu adalah misi dan tujuan perusahaan tersebut. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang terampil dan cakap serta mampu bekerja sama dengan rekan-rekannya dalam mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan secara efektif dan efisien.

Dalam suatu perusahaan, fungsi pengawasan sangatlah dibutuhkan. Dengan pengawasan yang baik dapat mencegah terjadinya penyimpangan dan menjamin kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan juga merupakan suatu usaha mengevaluasi prestasi kerja pada karyawan dan mengadakan tindakan yang dianggap perlu untuk menyesuaikan hasil pekerjaan agar dapat sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya pengawasan yang baik, maka karyawan akan merasa berhati-hati dalam mengerjakan pekerjaan, sehingga dia akan melakukan pekerjaan semaksimal mungkin, dan produktivitas kerjanya pun akan optimal. Bila dia merasa produktivitasnya meningkat maka kepuasannya pun akan meningkat.

Demikian juga dengan Rakhman (2013) dalam hasil penelitiannya mengatakan bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, di mana dengan pengawasan yang baik maka produktivitas akan meningkat

sekaligus kepuasan kerja juga akan meningkat, namun sebaliknya jika pengawasan yang dilakukan buruk, maka produktivitas akan menurun dan muncullah ketidakpuasan.

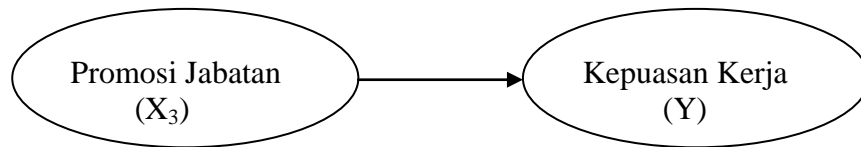


3. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja

Pada dasarnya promosi jabatan diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi tersebut, dimana karyawan dapat memperoleh kepuasan kerja, sehingga memberikan hasil kerja yang optimal bagi perusahaan dan mencapai target tujuan yang diinginkan. Promosi jabatan juga diharapkan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk maju, mengembangkan karirnya dan terutama untuk kenaikan jabatan serta memperoleh penghasilan yang tinggi dan berguna bagi masa depan karyawan itu sendiri, dimana dalam hal ini kepuasan kerja juga akan meningkat.

Menurut Adelia Trisna Putri (2015) mengatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja, di mana promosi jabatan dalam suatu perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, karena promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga hak, status dan penghasilan mereka akan semakin besar.

Menurut Rakhman (2013) juga mengatakan bahwa promosi karir berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja. Promosi karir dalam hal ini haruslah senantiasa dipertahankan untuk menjaga keseimbangan terhadap kepuasan kerja para karyawan di masa yang akan datang.



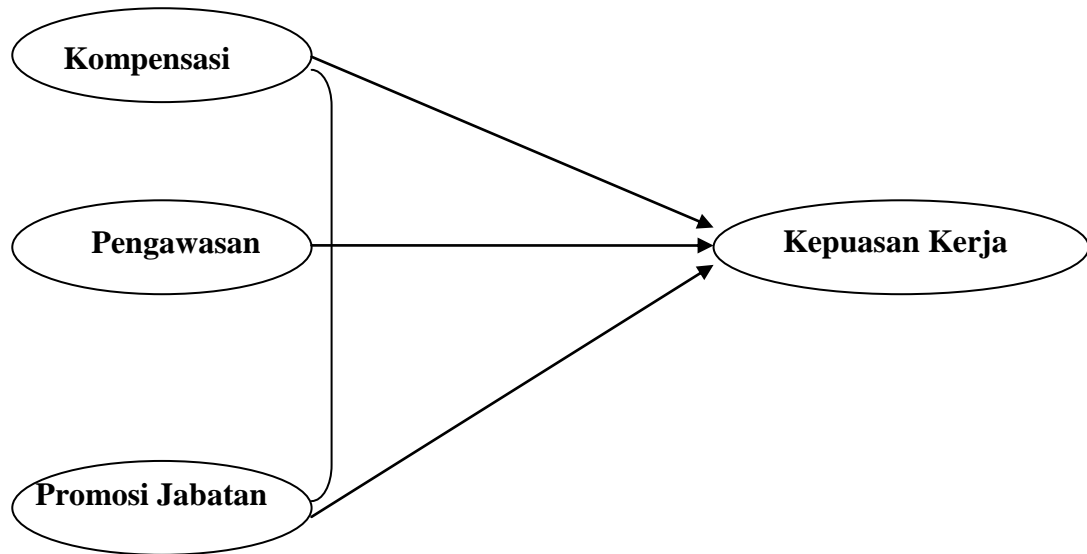
4. Pengaruh Kompensasi, Pengawasan dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Apabila karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka karyawan tersebut akan mencapai kepuasan dalam bekerja.

Menurut *Robbins* (2008 hal. 36) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap tersebut

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan menurut *Robbins*, (2008 hal. 36) terdiri dari pekerjaan yang menantang, penghargaan yang diberikan sesuai dengan harapan, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung, yang dapat dijadikan indikator dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan, pemberian gaji atau upah, pemberian promosi, pengawasan yang dilakukan pimpinan serta rekan kerja yang baik.

Pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja maka dapat disusun kerangka konseptual dalam penelitian ini, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka konseptual di atas maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut

1. Ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Regional I Sumatera Utara
2. Ada pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Regional I Sumatera Utara
3. Ada pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Regional I Sumatera Utara
4. Ada pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telkom Regional I Sumatera Utara

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian asosiatif yaitu penelitian untuk mengetahui hubungan antara dua variabel (atau lebih) tersebut. Di mana hubungan antara variabel dalam penelitian akan dianalisis dengan menggunakan ukuran-ukuran statistika yang relevan atas data tersebut untuk menguji hipotesis. Penelitian asosiatif menurut Sugiyono (2011 hal.5) merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.”

B. Definisi Variabel Penelitian

1. Variabel Dependent

a. Kepuasan Kerja (Y)

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang yang bisa terlihat melalui tingkah laku, dan sikap baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka yang mereka lakuka. Adapun yang menjadi indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel kepuasan kerja sebagai berikut:

Tabel 3.1
Indikator Kepuasan Kerja

No.	Indikator
1.	Pekerjaan itu sendiri (<i>work it self</i>)
2.	Kesempatan Untuk Maju
3.	Pengawasan (<i>supervision</i>)
4.	Rekan kerja (<i>workers</i>)

Sumber : (Robbins, 2008 dan Rivai 2011)

2. Variabel Independen

a. Kompensasi (X1)

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan. Adapun indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel kompensasi adalah :

Tabel 3.2
Indikator Kompensasi

No.	Indikator
1.	Bonus
2.	Gaji
3.	Insentif
4.	Upah

Sumber : Husein (2008 hal. 16)

b. Pengawasan (X2)

Pengawasan adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk mengetahui bahwa pelaksanaan, hasil kerja atau kinerja sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya, sehingga apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan akan diperbaiki sedini mungkin. Adapun indikator yang penulis gunakan untuk mengukur variabel pengawasan adalah :

Tabel 3.3
Indikator Pengawasan

No.	Indikator
1.	Pimpinan selalu melihat pelaksanaan pekerjaan
2.	Batasan waktu
3.	Pengukuran kerja karyawan
4.	Evaluasi pekerjaan karyawan
5.	Koreksi pekerjaan dari pimpinan

Sumber : Handoko (2008 hal.209)

D. Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2011, hal 389) bahwa populasi adalah Wilayah Generalisasi terdiri objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan yang bekerja pada PT. Telkom Regional I Sumatera Utara yang berjumlah 208 karyawan tetap.

Sampel

Menurut Sugiyono (2011, hal 389) Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling yang digunakan adalah *accidental sampling*. *Accidental sampling* adalah teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat dijadikan sebagai sampel penelitian. Jumlah populasi sebanyak 206 orang, rumus untuk menentukan sampel yaitu menggunakan rumus *Slovin* menurut Umar (2010 hal. 78) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n	=	Jumlah Sampel
N	=	Jumlah Total Populasi
e	=	Batas Toleransi Kesalahan (<i>error tolerance</i>) e = 10% (0,1)

Maka:

$$n = \frac{206}{1 + 206 (0,1)^2} = 67 \text{ Pegawai}$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka peneliti menetapkan anggota sampel yang digunakan dalam metode penelitian ini adalah 67 orang.

Tabel 3.6
Proporsi Sampel Penelitian

No	Unit Kerja	Populasi (Orang)	Proporsi Sampel	Sampel
1	EVP Telkom Regional I	1 Orang	$N = \frac{1}{206} \times 67$	0
2	Business Planning & Performance	15 Orang	$N = \frac{15}{206} \times 67$	5
3	Payment Collection & Finance	21 Orang	$N = \frac{21}{206} \times 67$	7
4	Human Capital	13 Orang	$N = \frac{13}{206} \times 67$	4
5	General Affair	27 Orang	$N = \frac{27}{206} \times 67$	9
6	Deputy EVP Marketing	1 Orang	$N = \frac{1}{206} \times 67$	0
7	Regional Wholesale Service	12 Orang	$N = \frac{12}{206} \times 67$	4
8	Reg Enterprise, Government & Business Serv	21 Orang	$N = \frac{21}{206} \times 67$	7
9	Customer Care	10 Orang	$N = \frac{10}{206} \times 67$	3
10	Coustomer Marketing	11 Orang	$N = \frac{11}{206} \times 67$	4
11	Deputy EVP Infrastructure	1 Orang	$N = \frac{1}{206} \times 67$	0
12	Regional Operation Center	15 Orang	$N = \frac{15}{206} \times 67$	5
13	Managed Service Operation	11 Orang	$N = \frac{11}{206} \times 67$	3
14	Regional Network Operation	20 Orang	$N = \frac{1}{206} \times 67$	7
15	Planning, Engineering & Deployment	27 Orang	$N = \frac{1}{206} \times 67$	9
Jumlah Sampel				67

Sumber: PT. Telkom Regional I Sumatera Utara (diolah)

Sumber data diatas menggunakan data primer, yang diperoleh secara langsung dari PT. Telkom Regional I Sumatera Utara. Penarikan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yakni sampel yang digunakan adalah seluruh populasi di PT. Telkom Regional I Sumatera Utara dengan jumlah 67 karyawan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

1. Dokumentasi

Pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen serta catatan-catatan untuk mendukung penelitian ini dengan cara mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literatur-literatur berupa buku, makalah, dan jurnal yang berhubungan dengan topik penelitian.

2. Wawancara

Yaitu mengajukan pertanyaan-pertanyaan kepada pihak perusahaan yang berhubungan dengan penelitian.

3. Kuesioner

Teknik ini dilakukan dengan membagikan kuesioner dalam bentuk pertanyaan atau pernyataan kepada responden secara langsung dan segera dikembalikan kepada peneliti. Peneliti sendiri menggunakan skala likert dengan bentuk *checklist*.

Kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2011 hal. 142). Dalam penelitian ini, digunakan angket yang memiliki indeks skala likert

Tabel 3.7
Skala Pengukuran Likert

Pertanyaan	Bobot
• Sangat Setuju/Tepat	5
• Setuju /Tepat	4
• Kurang Setuju /Tepat	3
• Tidak Setuju /Tepat	2
• Sangat Tidak Setuju / Tepat	1

Untuk mengukur validitas dari setiap pertanyaan, teknik yang digunakan adalah dengan korelasi *product moment*, yaitu:

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_1 y_1 - (\sum x_1)(\sum y_1)}{\sqrt{\{n \sum x_1^2 - (\sum x_1)^2\} \{n \sum y_1^2 - (\sum y_1)^2\}}}$$

Dimana :

n = Banyaknya pengamatan

$\sum x$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum x_1 y$ = Jumlah hasil kali variabel x dan y

Ketentuan apakah data valid atau tidak adalah dengan melihat probabilitas koefisien korelasinya. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas. Ketentuan apakah suatu item instrument valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Jika nilai korelasi (r) yang diperoleh positif, maka item yang akan diuji tersebut adalah valid. Namun walaupun positif perlu bila nilai korelasi (r) tersebut dibandingkan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka item instrument tersebut valid, $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka tidak valid sehingga tidak layak untuk dijadikan sebagai item-item di dalam instrument penelitian.

Dimana untuk hasil uji validitas untuk variabel kompensasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.8
Hasil Uji Validitas Kompensasi

Item	r_{hitung}	r_{table}	Probabilitas	Keterangan
1	0,719	0,244	0,000<0,05	Valid
2	0,514	0,244	0,000<0,05	Valid
3	0,618	0,244	0,000<0,05	Valid
4	0,641	0,244	0,000<0,05	Valid
5	0,445	0,244	0,000<0,05	Valid
6	0,530	0,244	0,000<0,05	Valid
7	0,521	0,244	0,000<0,05	Valid
8	0,572	0,244	0,000<0,05	Valid

Dimana untuk hasil uji validitas untuk variabel pengawasan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.9
Hasil Uji Validitas Instrumen Pengawasan

Item	r_{hitung}	r_{table}	Probabilitas	Keterangan
1	0,501	0,244	0,000<0,05	Valid
2	0,501	0,244	0,000<0,05	Valid
3	0,424	0,244	0,000<0,05	Valid
4	0,445	0,244	0,000<0,05	Valid
5	0,464	0,244	0,000<0,05	Valid
6	0,547	0,244	0,000<0,05	Valid
7	0,566	0,244	0,000<0,05	Valid
8	0,512	0,244	0,000<0,05	Valid
9	0,475	0,244	0,000<0,05	Valid
10	0,567	0,244	0,000<0,05	Valid

Untuk hasil uji validitas pada variabel promosi jabatan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.10
Hasil Uji Validitas Instrumen Promosi Jabatan

Item	r_{hitung}	r_{table}	Probabilitas	Keterangan
1	0,575	0,244	0,048<0,05	Valid
2	0,537	0,244	0,000<0,05	Valid
3	0,479	0,244	0,000<0,05	Valid
4	0,620	0,244	0,000<0,05	Valid
5	0,590	0,244	0,000<0,05	Valid
6	0,427	0,244	0,000<0,05	Valid
7	0,487	0,244	0,000<0,05	Valid
8	0,437	0,244	0,000<0,05	Valid

Untuk hasil uji validitas pada variabel kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.11
Hasil Uji Validitas Instrumen Kepuasan Kerja

Item	r_{hitung}	r_{table}	Probabilitas	Keterangan
1	0,392	0,244	0,001<0,05	Valid
2	0,605	0,244	0,000<0,05	Valid
3	0,558	0,244	0,000<0,05	Valid
4	0,420	0,244	0,000<0,05	Valid
5	0,597	0,244	0,000<0,05	Valid
6	0,566	0,244	0,000<0,05	Valid
7	0,570	0,244	0,000<0,05	Valid
8	0,533	0,244	0,000<0,05	Valid

Dari semua butir pertanyaan untuk masing-masing variabel (kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja) yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid.

a) Uji Reliabilitas

Reliability (reliabilitas) berarti adanya ketepatan data yang didapat pada waktu berwaktu. Reliabilitas berkenaan dengan tingkat keandalan suatu instrument penelitian. Menurut Imam Ghozali (2013 hal. 47) pengujian

reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Dikatakan reliable bila hasil alpha $> 0,60$, hasilnya seperti ditunjukkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 3.12
Ringkasan Pengujian Reliabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach Alpha	Status
Kompensasi (X_1)	0,708	Reliabel
Pengawasan (X_2)	0,667	Reliabel
Promosi Jabatan (X_3)	0,613	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,621	Reliabel

Dari tabel di atas maka dapat diketahui bahwa realibilitas instrument konsumen tentang kompensasi (Variabel X_1) sebesar 0,708 (reliabel), Instrument pengawasan (variabel X_2) sebesar 0,667 (reliabel), Instrument promosi jabatan (variabel X_3) sebesar 0,613 (reliabel), instrument kepuasan kerja (variabel Y) sebesar 0,621 (reliabel). Untuk dapat memberi interpretasi terhadap kuatnya hubungan antara variabel, maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel berikut ini :

Tabel 3.13
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 - 0,199	Sangat Rendah
0,20 - 0,399	Rendah
0,40 - 0,599	Sedang
0,60 - 0,799	Kuat
0,80 - 1,000	Sangat Kuat

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut, dengan rumus-rumus dibawah ini :

1. Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2009 hal. 125). Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya (Ghozali, 2009 hal. 98).

Dasar pengambilan keputusan normalitas data adalah sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas
- 2) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi normalitas (Ghozali, 2009 hal. 92).

b. Uji Multikolonieritas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya variabel independen yang memiliki kemiripan dengan variabel independen lainnya dalam suatu model regresi. Uji Multikolinearitas dilakukan dengan membandingkan nilai toleransi (*tolerance value*) dan nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan nilai yang disyaratkan. Nilai yang disyaratkan bagi nilai

toleransi adalah lebih besar dari 0,1, dan untuk nilai VIF kurang dari 10 (Ghozali, 2009 hal.88).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas (Ghozali, 2009 hal. 96). Dasar analisis yaitu:

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik – titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit) maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar di atas dan di bawah 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas..

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda (multiple regresional analysis). Dalam analisis regresi, selain mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen (Ghozali,2009 hal. 85). Adapun bentuk persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X + e$$

Dimana :

Y = Kepuasan Kerja

X_1 = Kompensasi

X_2 = Pengawasan

X_3 = Promosi Jabatan
 b_1, b_2, b_3 = Koefisien regresi
 e = Variabel pengganggu

3. Uji Parsial (Uji t)

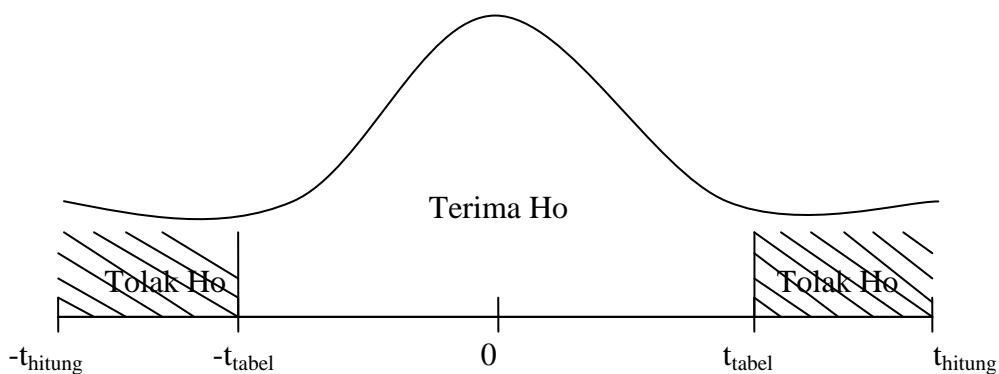
Uji statistik t dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen (Ghozali, 2009 hal. 84). Dimana uji t mencari t_{hitung} dan membandikan dengan t_{tabel} apakah variabel independen secara parsial memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan variabel dependen. Adapun tahapan-tahapan pengujian yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis ditentukan dengan formula nol secara statistik di uji dalam bentuk:

Ho: $\beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Ha: $\beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva normal atas pengujian t adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis

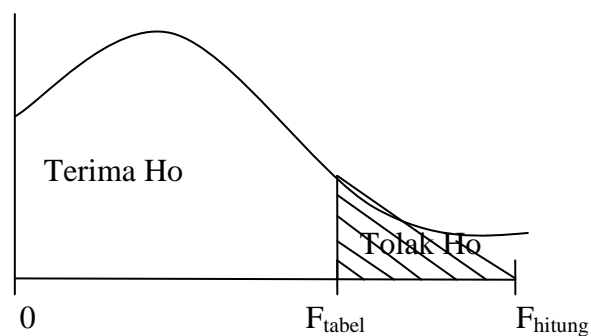
4. Uji Signifikasi Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel tidak bebas. Dimana uji F mencari " F_{hitung} " dan membandingkan dengan " F_{tabel} ", apakah variabel variabel independen secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak dengan variabel dependen. Kriteria Pengujian hipotesis yaitu:

$H_0: \beta = 0$, artinya variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

$H_a: \beta \neq 0$, artinya variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva atas pengujian F adalah :



Gambar 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis

5. Uji Determinan (R^2)

Uji determinan (R^2) pada intinya mengukur ketepatan atau kecocokan garis regresi yang dibentuk dari hasil pendugaan terhadap hasil yang diperoleh. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk

memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2009 hal.112). Rumus untuk mengukur besarnya proporsi adalah:

$$KD = R^2 \times 100 \%$$

Dimana: KD = Kofesien Determinan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Dalam penelitian ini penulis mengolah angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pertanyaan untuk variabel (X_1), 10 pertanyaan untuk variabel (X_2), 8 pertanyaan untuk variabel (X_3) dan 8 pertanyaan untuk variabel (Y) dimana yang menjadi variabel X_1 , adalah kompensasi, yang menjadi variabel X_2 adalah pengawasan, yang menjadi variabel X_3 adalah promosi jabatan dan variabel kepuasan kerja (Y). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 67 responden sebagai sampel penelitian dan dengan menggunakan metode *Likert Summated Rating* (LSR).

Tabel 4.1
Skala Likert

PERNYATAAN	BOBOT
- Sangat Setuju	5
- Setuju	4
- Kurang Setuju	3
- Tidak setuju	2
- Sangat Tidak setuju	1

Sumber : Sugiyono (2013, hal. 87)

Dan ketentuan diatas berlaku baik didalam menghitung variabel kompensasi, (X_1), pengawasan (X_2), promosi jabatan (X_3) maupun variabel kepuasan kerja (Y).

2. Deskripsi Karakteristik

a. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini adalah karyawan pada yang melakukan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara sebanyak 67 responden. Karakteristik responden karyawan pada PT. Telkom Regional I Sumatera Utara adalah sebagai berikut.

Tabel 4.2
Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Wanita	40 orang	59,7%
2	Pria	27 orang	40,3%
	Jumlah	67 orang	100%

Sumber : PT. Telkom Regional I Sumatera Utara

Dari tabel dapat diketahui bahwa jumlah responden dari karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara terdiri dari 40 orang wanita (59,7%) dan pria sebanyak 27 orang (40,3%). Hal ini terjadi karena pada waktu penerimaan pegawai proporsinya lebih banyak diterima pegawai laki-laki dibandingkan wanita.

Tabel 4.3
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia Responden	Jumlah	Persentase (%)
1	20-30	28 orang	41,8 %
2	31-40	22 orang	32,8 %
3	41-50	15 orang	22,4%
4	> 51	2 orang	3%
	Jumlah	67orang	100 %

Sumber : PT. Telkom Regional I Sumatera Utara

Dari tabel diketahui bahwa responden yang bekerja pada kelompok yang terbesar berada pada umur 20-30 tahun sebanyak 28 orang (41,8%), sedangkan kelompok yang terkecil berada pada umur di atas 51 tahun sebanyak 2 orang (3%).

Tabel 4.4
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SMA	9 orang	13,4%
2	D-3	11 orang	16,4 %
3	Strata-1	35 orang	52,2 %
4	Strata-2	12 orang	17,9%
	Jumlah	67 orang	100%

Sumber : PT. Telkom Regional I Sumatera Utara

Dari tabel dapat di dengan kelompok yang terbesar untuk pendidikan, Strata-1 sebanyak 33 orang (49,3%) dan kelompok yang terkecil untuk pendidikan Strata-2 sebanyak 6 orang (9%). Karena pada saat ini standart penerimaan karyawan di PT. Perkebunan IV Medan yaitu memiliki ijazah Strata-1, namun tetap mengutamakan kecerdasan dan keahlian yang dimiliki pegawai.

b. Analisa Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu dalam penelitian, berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kompensasi

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	40	59,7	19	28,4	8	11,9	0	0	0	0	67	100
2	41	61,2	24	35,8	2	3	0	0	0	0	67	100
3	36	53,7	25	37,3	6	8,9	0	0	0	0	67	100
4	41	61,2	22	32,8	4	5,9	0	0	0	0	67	100
5	41	61,2	22	32,8	4	5,9	0	0	0	0	67	100
6	41	61,2	25	37,3	1	1,5	0	0	0	0	67	100
7	39	58,2	25	37,3	3	4,5	0	0	0	0	67	100
8	39	58,2	24	35,8	4	5,9	0	0	0	0	67	100

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Dari jawaban pertama mengenai bonus jika mampu mengerjakan pekerjaan lebih dari target, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,7%
- 2) Dari jawaban kedua mengenai bonus yang diberikan tempat kerja selama ini dapat meningkatkan semangat kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,2%
- 3) Dari jawaban ketiga mengenai gaji setiap bulan kepada karyawan sesuai dengan penempatan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,7%
- 4) Dari jawaban keempat mengenai sistem pemberian gaji yang dilakukan perusahaan sudah adil dan merata, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,2%
- 5) Dari jawaban kelima mengenai insentif yang diberikan sesuai dengan jabatan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,2%
- 6) Dari jawaban keenam mengenai insentif yang diberikan sesuai dengan tanggung jawab, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,2%
- 7) Dari jawaban ketujuh upah sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan., mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,2%

- 8) Dari jawaban kedelapan mengenai upah selalu tepat waktu yang diberikan oleh perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,2%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden yang menyetujui bahwa kompensasi melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat didalam perusahaan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab sangat setuju.

Tabel 4.6
Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Pengawasan

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	39	58,2	24	35,8	4	5,9	0	0	0	0	67	100
2	36	53,7	27	40,3	4	5,9	0	0	0	0	67	100
3	34	50,7	27	40,3	6	8,9	0	0	0	0	67	100
4	43	64,2	21	31,3	3	4,5	0	0	0	0	67	100
5	38	56,7	26	38,8	0	0	0	0	0	0	67	100
6	35	52,2	29	43,3	3	4,5	0	0	0	0	67	100
7	41	61,2	22	32,8	4	5,9	0	0	0	0	67	100
8	38	56,7	24	35,8	5	7,5	0	0	0	0	67	100
9	36	53,7	26	38,8	5	7,5	0	0	0	0	67	100
10	40	59,7	19	28,4	8	11,9	0	0	0	0	67	100

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Dari jawaban pertama mengenai penilaian terhadap kinerja tiap karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,2%
2. Dari jawaban kedua mengenai pengawasan hasil kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,7%

3. Dari jawaban ketiga mengenai masuk kantor memberitahu kepada atasan melalui telepon, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,7%
4. Dari jawaban keempat mengenai izin atasan jika akan melaksanakan tugas/pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 64,2%
5. Dari jawaban kelima mengenai pengawasan merupakan salah satu cara yang dilakukan perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan dengan presentase sebesar 56,7%
6. Dari jawaban keenam mengenai karyawan mampu mencapai standar yang sudah ditetapkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 52,2%
7. Dari jawaban ketujuh mengenai penilaian kinerja yang objektif, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,2%
8. Dari jawaban kedelapan mengenai motivasi untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 56,7%
9. Dari jawaban kesembilan mengenai tindakan koreksi untuk memperbaiki kesalahan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 53,7%
10. Dari jawaban kesepuluh mengenai tindakan koreksi sangat dibutuhkan dalam pengawasan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,7%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden menyetujui bahwa pengawasan melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat didalam perusahaan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab sangat setuju.

Tabel 4.7
Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Promosi Jabatan

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	41	61,2	22	32,8	4	5,9	0	0	0	0	67	100
2	39	58,2	23	34,3	5	7,5	0	0	0	0	67	100
3	32	47,8	28	41,8	7	10,4	0	0	0	0	67	100
4	40	59,7	22	32,8	5	7,5	0	0	0	0	67	100
5	40	59,7	24	35,8	3	4,5	0	0	0	0	67	100
6	38	56,7	27	40,3	2	3	0	0	0	0	67	100
7	42	62,7	21	31,3	4	5,9	0	0	0	0	67	100
8	40	59,7	24	35,8	3	4,5	0	0	0	0	67	100

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Dari jawaban pertama mengenai kejujuran terhadap diri sendiri, teman dan pimpinan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,2%
- 2) Dari jawaban kedua mengenai selalu mentaati prosedur dan peraturan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,2%
- 3) Dari jawaban ketiga mengenai loyal terhadap perusahaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 47,8%
- 4) Dari jawaban keempat mengenai perpartisipasi aktif, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,7%

- 5) Dari jawaban kelima mengenai kreativitas, keahlian, dan keterampilan kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,7%
- 6) Dari jawaban keenam mengenai peduli atas prestasi kerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 56,7%
- 7) Dari jawaban ketujuh mengenai membina dan memotivasi kerja para karyawannya, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 62,7%
- 8) Dari jawaban kedelapan mengenai senioritas bukan menjadi prioritas memberikan pelayanan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,7%

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada jawaban responden menyetujui bahwa promosi jabatan melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan memiliki pengaruh kuat didalam perusahaan. Terbukti dengan jawaban responden yang lebih mendominasi menjawab sangat setuju.

Tabel 4.8
Deskripsi Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja Karyawan

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	39	58,2	21	31,3	7	10,4	0	0	0	0	67	100
2	40	59,7	24	35,8	3	4,5	0	0	0	0	67	100
3	33	49,3	30	44,8	4	5,9	0	0	0	0	67	100
4	37	55,2	27	40,3	3	4,5	0	0	0	0	67	100
5	39	58,2	27	40,3	1	1,5	0	0	0	0	67	100
6	44	65,7	23	34,3	0	0	0	0	0	0	67	100
7	41	61,2	22	32,8	4	5,9	0	0	0	0	67	100
8	34	50,7	30	44,8	3	4,5	0	0	0	0	67	100

Dari data diatas dapat diuraikan sebagai berikut:

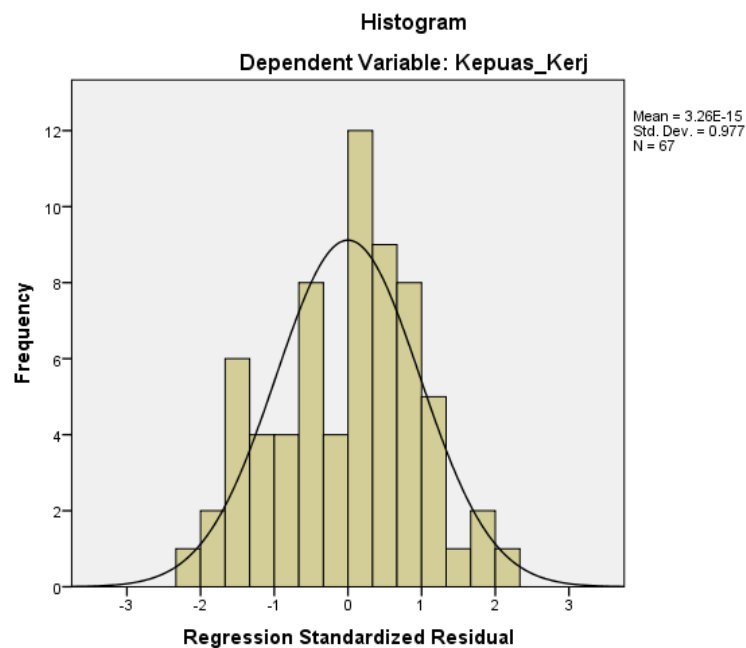
- 1) Dari jawaban pertama mengenai pekerjaan saya menarik dan menyenangkan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 58,2%
- 2) Dari jawaban kedua mengenai lakukan sudah sesuai dengan pendidikan, kemampuan, dan keahlian, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 59,7%
- 3) Dari jawaban ketiga mengenai kemajuan dari perusahaan memberikan semangat, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 49,3%
- 4) Dari jawaban keempat mengenai pengakuan dari perusahaan membuat karyawan lebih giat bekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 55,2%
- 5) Dari jawaban kelima mengenai atasan selalu mengawasi pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan dengan presentase sebesar 58,2%
- 6) Dari jawaban keenam mengenai target pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 65,7%
- 7) Dari jawaban ketujuh mengenai hubungan dengan rekan sekerja, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 61,2%

- 8) Dari jawaban kedelapan mengenai Rekan kerja bersedia dalam membantu, mayoritas responden menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 50,7%

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

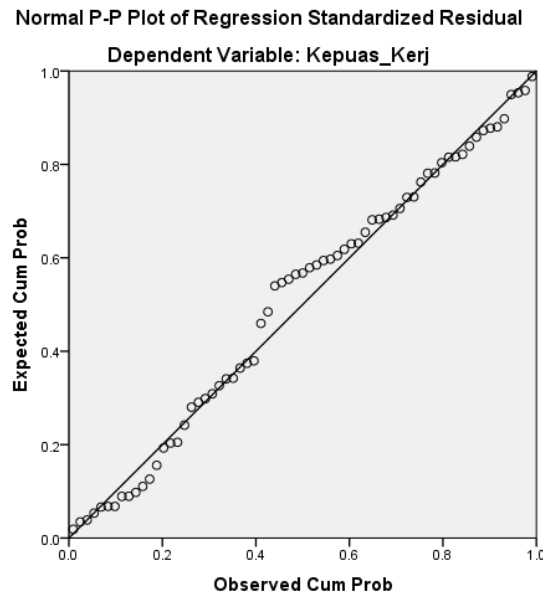
Uji normalitas menguji data variabel bebas (X) dan data variabel terikat (Y) pada persamaan regresi yang dihasilkan, apakah berdistribusi normal atau berdistribusi tidak normal. Regresi memenuhi asumsi normalitas jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal. Hasil dari uji normalitas dengan menggunakan program SPSS 23 adalah sebagai berikut :



Gambar 4.1
Grafik Histogram

Berdasarkan tampilan gambar 4.1 di atas terlihat bahwa grafik histogram menunjukkan adanya gambaran pola data yang baik. Kurva *dependent* dan *regression standarized residual* membentuk gambar seperti

lonceng dan mengikuti arah garis diagonal sehingga memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.2
Penelitian menggunakan P-Plot

Berdasarkan gambar grafik 4.2 normal *probability plot* di atas dapat dilihat bahwa gambaran data menunjukkan pola yang baik dan data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka grafik normal *probability plot* tersebut terdistribusi secara normal.

b. Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi model regresi linier adalah tidak terdapat korelasi yang sempurna atau korelasi tidak sempurna tetapi sangat tinggi pada variabel-variabel bebasnya. Uji multikolinieritas mengukur tingkat keeratan tingkat asosiasi (keeratan) hubungan atau pengaruh antar variabel bebas melalui besaran koefisien korelasi. Multikolinieritas dapat diketahui dengan melihat nilai tolerance (a) dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Variabel bebas mengalami multikolinieritas jika a hitung $< a$ dan VIF hitung $> VIF$. Variabel

bebas tidak mengalami multikolinieritas jika a hitung $> a$ dan VIF hitung lebih $< VIF$. Nilai *cutoff* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance* < 0.10 atau sama dengan nilai VIF > 10 . Hasil dari uji multikolinieritas dengan menggunakan program SPSS 23 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.9
Uji Multikolinieritas

		Correlations			Collinearity Statistics	
Model		Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)					
	Kompen_	.746	.343	.189	.442	2.263
	Pengawa_	.649	.385	.216	.674	1.483
	Proms_Jabt	.788	.494	.294	.443	2.259

a. Dependent Variable: Kepuas_Kerj

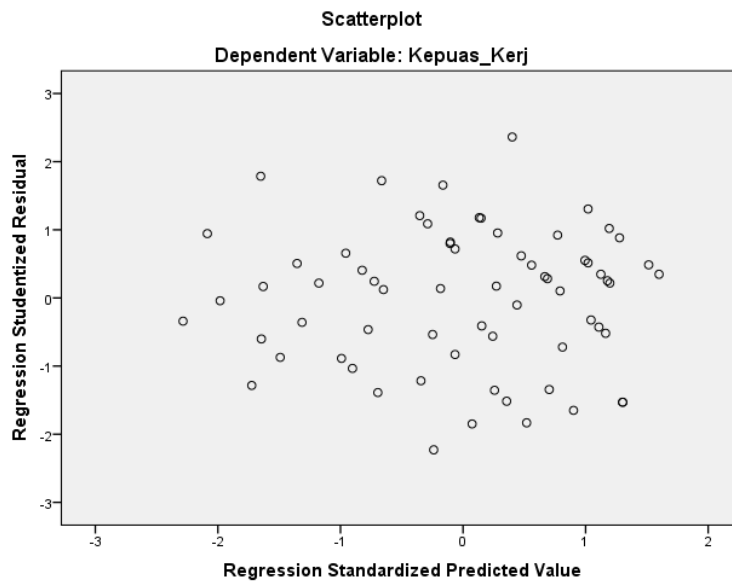
Pada Tabel 4.7 dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Kompensasi (X_1) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,442 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,263 lebih kecil dari 10.
- 2) Pengawasan (X_2) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,674 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 1,483 lebih kecil dari 10.
- 3) Promosi Jabatan (X_3) dengan nilai *tolerance* sebesar 0,443 lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF sebesar 2,259 lebih kecil dari 10.

Karena nilai *tolerance* yang diperoleh untuk setiap variabel lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF yang diperoleh untuk setiap variabel lebih kecil dari 10, maka artinya data variabel kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan bebas dari adanya gejala multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas merupakan suatu pengujian yang dilakukan untuk menguji sama atau tidak varians dari residual dari observasi yang satu dengan observasi yang lain. Hasil analisis uji heterokedastisitas menggunakan grafik scatterplot ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 4.3
Uji Heterokedastisitas

Pada gambar 4.3 grafik scatterplot dapat terlihat bahwa hasil grafik scatterplot menunjukkan data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Data tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat heterokedastisitas.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda yang dilakukan melalui statistik, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.10
Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.404	2.647		.908	.367
Kompen_	.250	.086	.284	2.894	.005
Pengawa_	.207	.063	.263	3.313	.002
Proms_Jabt	.426	.095	.442	4.506	.000

a. Dependent Variable: Kepuas_Kerj

Berdasarkan output SPSS di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut : $Y = 2,404 + 0,250 X_1 + 0,207 X_2 + 0,426 X_3 + e$

Model tersebut menunjukkan arti bahwa:

- 1) Konstanta = 2,404.

Jika variabel kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan diasumsikan tetap maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat sebesar 2,404.

- 2) Koefisien Kompensasi X_1

Nilai koefisien kompensasi sebesar 0,250. Menyatakan bahwa setiap terjadi kenaikan 100% untuk kompensasi akan diikuti terjadi kenaikan Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 25%.

- 3) Koefisien Pengawasan X_2

Nilai koefisien pengawasan menunjukkan angka sebesar 0,207. menyatakan bahwa apabila terjadi kenaikan 100% untuk pengawasan akan di ikuti dengan terjadi kenaikan kepuasan kerja karyawan 20,7%.

4) Koefisien Promosi Jabatan X_3

Nilai koefisien promosi jabatan menunjukkan angka sebesar 0,426. menyatakan bahwa apabila terjadi kenaikan 100% untuk promosi jabatan akan di ikuti dengan terjadi kenaikan kepuasan kerja karyawan 42,6%.

5. Hipotesis

a. Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap variabel terikat kepuasan kerja maka perlu dilakukan uji t. pengujian secara parsial dapat dilihat dari uji t, apabila nilai probabilitasnya $< 0,05$, H_0 ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

Hasil uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Uji t
Coefficients^a

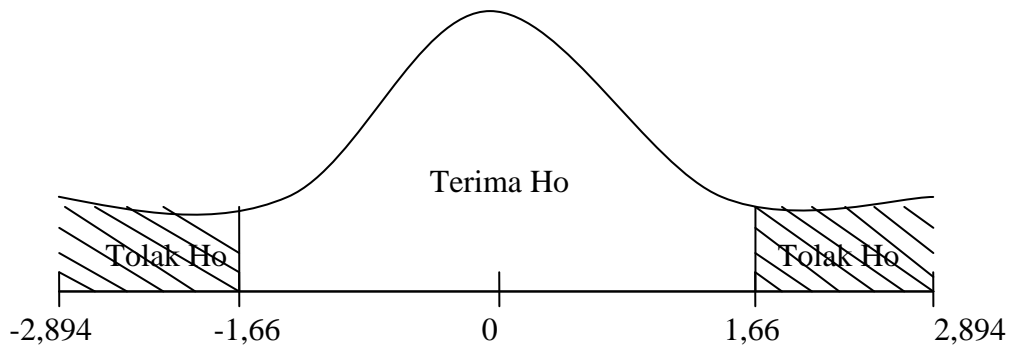
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.404	2.647		.908	.367
Kompen_	.250	.086	.284	2.894	.005
Pengawa_	.207	.063	.263	3.313	.002
Proms_Jabt	.426	.095	.442	4.506	.000

a. Dependent Variable: Kepuas_Kerj

Sumber: Output SPSS, diolah Peneliti, (2018)

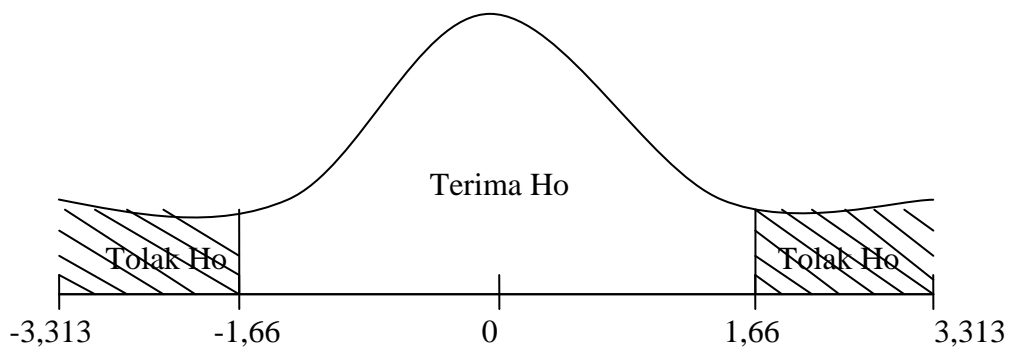
Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel kompensasi diperoleh t_{hitung} (2,894) $> t_{tabel}$ (1,66) dengan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva normal atas pengujian t adalah sebagai berikut :



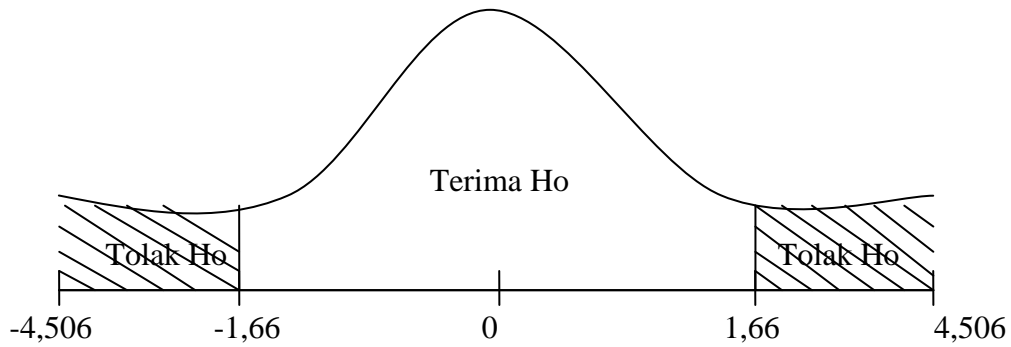
Gambar 4.4 Kurva Hasil Pengujian

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel pengawasan diperoleh t_{hitung} (3,313) > t_{tabel} (1,66) dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan pengawasan terhadap kepuasan kerja PT. Telkom Regional I Sumatera Utara.



Gambar 4.5 Kurva Hasil Pengujian

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel promosi jabatan diperoleh t_{hitung} (4,506) > t_{tabel} (1,66) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja PT. Telkom Regional I Sumatera Utara.



Gambar 4.6 Kurva Hasil Pengujian

b. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap variabel terikat kepuasan kerja secara bersama-sama. Berdasarkan pengujian dengan SPSS versi 23 diperoleh output ANOVA pada tabel berikut ini:

Tabel 4.12
Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	290.434	3	96.811	57.193	.000 ^b
	Residual	106.641	63	1.693		
	Total	397.075	66			

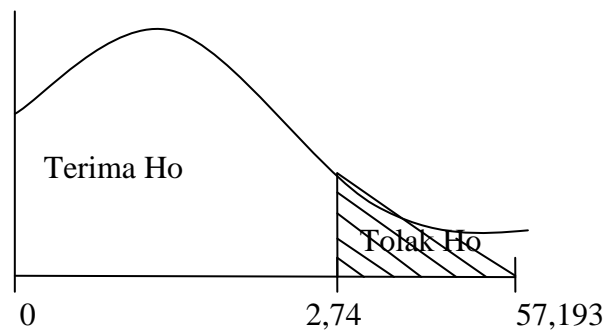
a. Dependent Variable: Kepuas_Kerj

b. Predictors: (Constant), Proms_Jabt, Pengawa_, Kompen_

Dari uji ANOVA atau F test di dapat nilai $F_{hitung} (57,193) > F_{tabel} (2,74)$ dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0.05 maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan yang menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan kompensasi,

pengawasan dan promosi jabatan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja PT. Telkom Regional I Sumatera Utara.

Atau dapat dilihat dari distribusi kurva atas pengujian F adalah sebagai berikut :



Gambar 4.7 Kurva Hasil Pengujian

c. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya kontribusi kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja secara simultan dapat diketahui berdasarkan nilai *R Square* pada tabel sebagai berikut:

Tabel 4.13
Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.855 ^a	.731	.719	1.30104	2.049

a. Predictors: (Constant), Proms_Jabt, Pengawa_, Kompen_

b. Dependent Variable: Kepuas_Kerj

Berdasarkan tabel 4.13 diatas dapat dilihat nilai *R Square* sebesar 0,731 atau 73,1 % yang artinya pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja sebesar 73,1%, sedangkan sisanya 26,9% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya disiplin, lingkungan kerja dan variabel lainnya.

B. Pembahasan

Dari hasil penelitian terlihat bahwa semua variabel bebas (kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan) memiliki koefisien b yang positif, berarti seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kepuasan kerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1) Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh positif variabel kompensasi (X_1), terhadap variabel kepuasan kerja (Y) yang ditunjukkan $t_{hitung} (2,894) > t_{tabel} (1,66)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$. Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi / baik X_1 (kompensasi) maka akan tinggi/baik variabel Y (kepuasan kerja). Kemudian diperoleh pula bahwa kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Salah satu aspek yang dapat memenuhi kepuasan kerja karyawan adalah aspek kompensasi. Seperti yang dikemukakan oleh Handoko (2012 hal. 155) mengatakan “suatu Departemen Personalia meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi”. Menurut Rivai (2011 hal. 741) berpendapat bahwa “Kompensasi langsung atau tidak langsung, finansial dan non finansial dapat mempengaruhi motivasi kerja, produktivitas, dan kepuasan kerja”

Hal penelitian sejalan dengan hasil penelitian, Ni Kadek Sri Pebriyanti (2013) dimana hasil penelitian menyimpulkan kompensasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja PT. Columbus Megah Sarana Cabang Denpasar.

2) Pengaruh Pengawasan terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh positif variabel pengawasan (X_2), terhadap variabel kepuasan kerja (Y) yang ditunjukkan diperoleh pengawasan diperoleh t_{hitung} ($3,313$) $>$ t_{tabel} ($1,66$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi / baik X_1 (pengawasan) maka akan tinggi/baik variabel Y (kepuasan kerja). Kemudian diperoleh pula bahwa pengawasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dalam suatu perusahaan, fungsi pengawasan sangatlah dibutuhkan. Dengan pengawasan yang baik dapat mencegah terjadinya penyimpangan dan menjamin kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan juga merupakan suatu usaha mengevaluasi prestasi kerja pada karyawan dan mengadakan tindakan yang dianggap perlu untuk menyesuaikan hasil pekerjaan agar dapat sesuai dengan yang diharapkan. Dengan adanya pengawasan yang baik, maka karyawan akan merasa berhati-hati dalam mengerjakan pekerjaan, sehingga dia akan melakukan pekerjaan semaksimal mungkin, dan produktivitas kerjanya pun akan optimal. Bila dia merasa produktivitasnya meningkat maka kepuasannya pun akan meningkat.

Demikian juga dengan Rakhman (2013) dalam hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa pengawasan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, di mana dengan pengawasan yang baik maka produktivitas akan meningkat sekaligus kepuasan kerja juga akan meningkat, namun sebaliknya jika pengawasan yang dilakukan buruk, maka produktivitas akan menurun dan muncullah ketidakpuasan pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur.

3) Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Terdapat pengaruh positif variabel promosi jabatan (X_3), terhadap variabel kepuasan kerja (Y) yang ditunjukkan diperoleh pengawasan diperoleh t_{hitung} ($4,506$) $>$ t_{tabel} ($1,66$) dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 di tolak dan H_a diterima. Dengan hubungan seperti ini terkandung arti bahwa makin tinggi / baik X_1 (promosi jabatan) maka akan tinggi/baik variabel Y (kepuasan kerja). Kemudian diperoleh pula bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Menurut Adelia Trisna Putri (2015) menyimpulkan promosi jabatan berpengaruh secara simultan dan parsial terhadap kepuasan kerja, di mana promosi jabatan dalam suatu perusahaan akan memberikan motivasi bagi karyawan, karena promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga hak, status dan penghasilan mereka akan semakin besar.

Menurut Rakhman (2013) menyimpulkan promosi karir berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja. Promosi karir dalam hal ini haruslah senantiasa dipertahankan untuk menjaga keseimbangan terhadap kepuasan kerja para karyawan di masa yang akan datang.

4) Pengaruh Kompensasi, Pengawasan dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara. Dengan nilai F_{hitung} ($57,193$) $>$ F_{tabel} ($2,74$) dengan tingkat signifikansi $0,000$. Selanjutnya nilai R Square sebesar

0,731 atau 73,1 % yang artinya pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja sebesar 73,1%, sedangkan sisanya 26,9% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya disiplin, lingkungan kerja dan variabel lainnya.

Menurut *Robbins* (2008 hal. 36) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap tersebut

Adapun faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan menurut *Robbins*, (2008 hal. 36) terdiri dari pekerjaan yang menantang, penghargaan yang diberikan sesuai dengan harapan, dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung, yang dapat dijadikan indikator dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan, pemberian gaji atau upah, pemberian promosi, pengawasan yang dilakukan pimpinan serta rekan kerja yang baik

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi, Pengawasan dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara. Responden pada penelitian ini berjumlah 67 responden, kemudian telah dianalisa, maka disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif variabel kompensasi (X_1), terhadap variabel kepuasan kerja (Y) yang ditunjukkan $t_{hitung} (2,894) > t_{tabel} (1,66)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,005 < 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Terdapat pengaruh positif variabel pengawasan (X_2), terhadap variabel kepuasan kerja (Y) yang ditunjukkan $t_{hitung} (3,313) > t_{tabel} (1,66)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,002 < 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan pengawasan terhadap kepuasan kerja.
3. Terdapat pengaruh positif variabel promosi jabatan (X_3), terhadap variabel kepuasan kerja (Y) yang ditunjukkan $t_{hitung} (4,506) > t_{tabel} (1,66)$ dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$, hal ini menunjukkan bahwa secara parsial bahwa ada pengaruh signifikan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja.
4. Pengujian yang dilakukan secara simultan menunjukkan bahwa variabel Kompensasi, Pengawasan dan Promosi Jabatan berpengaruh terhadap terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Regional I Sumatera Utara. Dengan nilai $F_{hitung} (57,193) > F_{tabel} (2,74)$ dengan tingkat signifikansi

0.000, dengan nilai *R Square* sebesar 0,731 atau 73,1 % yang artinya pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja sebesar 73,1%, sedangkan sisanya 26,9% variabel-variabel lain yang tidak diteliti oleh penelitian ini, misalnya disiplin, lingkungan kerja dan variabel lainnya.

B. Saran

1. Pengaruh kompensasi, pengawasan dan promosi jabatan terhadap Perusahaan harus mampu meningkatkan kepuasan kerja para karyawannya seperti meningkatkan apresiasi para karyawan terhadap rekan kerja yang mendukung karyawan dalam meningkatkan pekerjaannya.
2. Perusahaan hendaknya memberi perhatian yang lebih terhadap apa yang di butuhkan dan di inginkan para karyawannya seperti memberikan dorongan kepada karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja dan mempromosikan karyawan yang berprestasi kejenjang jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian karyawan akan lebih puas lagi dalam bekerja.
3. Perusahaan perlu meningkatkan pengawasan kerja terhadap para bawahannya. Pengawasan tersebut juga harus dilakukan secara langsung dan tepat waktu. Dengan demikian karyawan akan merasa selalu di awasi dan akan lebih giat lagi bekerja. Perusahaan perlu memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepada para karyawannya. kompensasi yang diberikan juga harus dilakukan tepat waktu. hal ini akan lebih membuat karyawan untuk semangat bekerja

4. Diharapkan kepada penelitian selanjutnya untuk melakukan kajian-kajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja berdasarkan karakteristik serta analisis yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelia Trisna Putri.(2015) *Pengaruh Promosi Dan Mutasi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kanwil II PT. Pegadaian (Persero) Pekanbaru*. Jom FEKON Vol. 2 No. 1 Februari 2015
- Anoraga,Panji.(2009). *Manajemen Bisnis*. Semarang: PT. Rineka Cipta.
- Bambang Wahyudi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Handayaniingrat. (2008). *Pengantar Study Administrasi*. Jakarta : CV Mas Agung
- Handoko, T. Hani. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hasibuan, Melayu S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Husein, Umar. (2008). *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan. Seri Desain Penelitian Bisnis – No 1*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Husein Umar. (2010). *Metode Riset Bisnis*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Imam Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Keempat, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Mathis dan Jackson. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10*, Jakarta :Salemba Empat.
- Ni Kadek Sri Pebriyanti (2013). *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Columbus Megah Sarana Cabang Denpasar*. Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi Vol 3, No 1 (2013)
- Rachmawati, Ike Kusdyah. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CV Andi Offset.
- Rakhman, Muhamad Agus, Masjaya, Sugandi. (2013). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur*. eJournal Administrative Reform (1):316-327, 2013.
- Rivai Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd Basri, (2011). *Performance Appraisal*. Cetakan Pertama, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. (2008). *Perilaku Organisasi Edisi ke-12*, Jakarta: Salemba Empat.
- Sabar, N. D., Adolfini, dan Dotulong, L. O. H. (2017). *Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jendral Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara)*. Jurnal EMBA Vol. 5, No. 2, Juni 2017.

- Siagian, Sondang. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Silalahi, Ulber. (2013). *Asas-Asas Manajemen*. Cetakan Kedua. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simamora, Henry. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta
- Sutrisno, Edi. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.