

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah serangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, fisik, dan informasi) dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.¹

Sumber daya manusia (human resources) mengandung dua pengertian, pertama, sumber daya manusia (SDM) mengandung pengertian usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi, kedua, menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut.²

Menurut T. Hani Handoko, manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya

¹Ricky W. Griffin, *Manajemen, terj. Gina Gania*, (Jakarta: Erlangga, 2004), hal. 27

² Amiruddin Idris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Deepublish, 2016), hal. 9

manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.³

Menurut Michael Armstrong “ *Human resource management ... is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives*”, (manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenaisasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat nasional,dan internasional).⁴

Manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, policy, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan.⁵

Dalam Islam, sumber daya manusia merupakan hal yang paling mendasar bagi pengelolaan semua sumber daya yang ada di muka .muka bumi ini disediakan untuk kebutuhan manusia. Hal ini seperti yang telah dijelaskan dalam Al-Qur’an surah Al-Jatsiyah ayat 13 :

³ T. Hani Handoko dikutip dalam I Gusti Ketut Purnaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 2016), hal. 2

⁴ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi, 1999), hal.4

⁵ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia, terj. Diana Angelica*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015), hal. 4

وَسَخَّرَ لَكُمْ مَّا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَلِكَ
يَتَفَكَّرُونَ لآيَاتٍ لِّقَوْمٍ.

Artinya : Dan Dia menundukkan untukmu apa yang ada di langit dan apa yang ada di bumi semuanya, (sebagai rahmat) dari pada-Nya Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tandatanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berpikir.⁶

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian yang diarahkan pada peran tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan karyawan, masyarakat, dan organisasi atau perusahaan.

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya manajemen dalam organisasi bisnis dimaksudkan sebagai suatu proses (aktivitas) penentuan dan pencapaian tujuan bisnis melalui pelaksanaan empat fungsi dasar: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dalam penggunaan sumber daya organisasi.⁷

Dalam manajemen sumber daya manusia kegiatan manajemen diarahkan pada tujuan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan

⁶ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, diakses dari <https://quran.kemenag.go.id>, pada 26 September 2019

⁷ M.I. Yusanto dan M.K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 118

efisien sehingga dapat mengurangi risiko ketidakpastian dan dapat mendukung organisasi tersebut untuk mencapai tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif masyarakat terhadap organisasi secara etis dan bertanggung jawab secara sosial. Manajemen sumber daya manusia mendorong para manajer dan para karyawan untuk melaksanakan strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia menjadi hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia memiliki dampak yang besar terhadap efektivitas perusahaan. Bahkan sumber daya manusia memiliki dampak yang lebih besar dari pada sumber daya yang lain. Dengan adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik, maka akan semakin mendukung kesuksesan perusahaan di masa mendatang.

3. Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan atau aktivitas manajemen sumber daya manusia secara umum dapat di kategorikan menjadi empat, yaitu:⁸

a. Persiapan dan pengadaan

Persiapan dan pengadaan dalam manajemen sumber daya manusia meliputi analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, seleksi karyawan, program orientasi, dan penempatan karyawan. Analisis

⁸Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia,2002) hal.3

jabatan merupakan kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada di dalam suatu organisasi, tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut, persyaratan yang harus dipenuhi, dan lingkungan kerja dalam melakukan aktivitas yang dilakukan.

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan sebagai landasan kegiatan dalam organisasi dengan memprediksi atau menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa sekarang atau di waktu yang akan datang, yang meliputi jumlah tenaga kerja, dan skill atau keahlian tenaga kerja. Setelah diperoleh sekumpulan pelamar kerja, maka akan dilakukan seleksi untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Kemudian juga dilakukan program orientasi untuk menyesuaikan kemampuan tenaga kerja dengan keinginan organisasi, dan pada tahap selanjutnya dilakukan penempatan.

b. Pengembangan dan penilaian

Untuk menyesuaikan kemampuan karyawan dengan perkembangan atau perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, maka perlu dilakukan pengembangan kemampuan karyawan melalui pelatihan-pelatihan atau workshop, hal ini dilakukan juga untuk merangsang karyawan untuk meningkatkan kreativitas dan meningkatkan kinerja para karyawan.

c. Pengkompensasian dan perlindungan

Kompensasi merupakan balas jasa yang sesuai atas tenaga dan jasa yang telah mereka berikan pada organisasi. Perusahaan memberikan

kompensasi kepada karyawan dalam bentuk kenikmatan atau keuntungan-keuntungan lain dalam bentuk program kesejahteraan. Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan selain untuk balas jasa kepada karyawan juga merupakan cara untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Disamping itu, kompensasi juga bertujuan untuk melindungi para karyawan dari akibat buruk yang mungkin akan timbul dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan karyawan dan juga untuk menjaga kesehatan para karyawan.

d. Hubungan-hubungan kepegawaian

Dalam manajemen sumber daya manusia hubungan-hubungan kepegawaian meliputi motivasi karyawan yang dilakukan dengan penataan pekerjaan secara baik, peningkatan kedisiplinan pegawai atau karyawan terhadap aturan dalam organisasi atau perusahaan, dan melakukan bimbingan terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan agar sesuai dengan harapan perusahaan. Agar keseluruhan kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik, efektif, dan efisien, maka dalam manajemen sumberdaya manusia dilakukan pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan lain sebagainya.

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Panggabean, yang kemudian dikutip oleh Edy Sutrisno bahwa kompensasi adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.⁹ Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang baik langsung maupun tidak langsung sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.¹⁰ Kompensasi merupakan istilah yang berkaitan dengan imbalan-imbalan finansial yang diterima oleh orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan organisasi.¹¹ Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan.¹² Kompensasi telah dijelaskan dalam Al-Qur'an yang terdapat dalam Surat Al-Ahqaf ayat 19 :

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ.

Artinya : Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.¹³

⁹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakart: Kecana Perdana Media Group, 2009), hal. 181.

¹⁰ M. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 19.

¹¹ Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIE YKPN, 2004), hal 442

¹² R. Wayne Monde, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2 Edisi 10 (Jakarta: Erlangga, 2008), hal 78.

¹³Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, diakses dari <https://quran.kemenag.go.id>, pada 26 September 2019

Kompensasi total terdiri dari tiga komponen yang masing-masing amat bervariasi. Yaitu:¹⁴

- a. Pertama dan merupakan unsur-unsur paling dasar yaitu kompensasi tetap yang diterima karyawan secara teratur, baik dalam bentuk gaji atau upah.
- b. Komponen yang kedua dari kompensasi total yaitu insentif, program yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas kinerjanya yang baik. Insentif ini ada dalam beberapa bentuk, seperti bonus dan bagi untung.
- c. Komponen terakhir dari kompensasi total yaitu tunjangan, yang kadang-kadang disebut kompensasi tidak langsung. Tunjangan meliputi: asuransi, kesehatan, liburan dan lain-lain.

Kompensasi ditinjau dari sudut individu karyawan adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi tenaga dan pikiran yang telah di sumbangkan pada organisasi. Sedangkan dari sudut organisasi perusahaan, kompensasi adalah segala sesuatu yang telah diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atau kontribusi tenaga dan pikiran yang telah mereka sumbangkan kepada organisasi dimana mereka bekerja.¹⁵

Dari beberapa pengertian kompensasi di atas setidaknya-tidaknya dapat ditarik kesimpulan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang

¹⁴ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal 146

¹⁵ Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: Universitas Brawijaya Press (UB PRESS), 2011), hal 79

diterima oleh karyawan, baik langsung maupun tidak langsung, baik berupa gaji, upah, insentif, tunjangan dan lain sebagainya, sebagai sebuah bentuk imbalan balas budi oleh perusahaan atas jasa atau pekerjaan yang telah dilakukannya.

2. Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi dapat digolongkan menjadi dua, yaitu:¹⁶

- a. Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang langsung dirasakan oleh penerimanya, seperti gaji, upah, insentif.
 - 1) Gaji adalah balas jasa yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan.
 - 2) Upah adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan.
 - 3) Insentif adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu, karena keberhasilan prestasinya di atas standar tertentu.
- b. Kompensasi tidak langsung, yakni kompensasi yang tidak langsung bisa dirasakan oleh karyawan, yakni benefit dan service (tunjangan pelayanan). Benefit dan service adalah kompensasi tambahan (financial atau non financial) yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan

¹⁶ Veithzal, Rivai dan Ella, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), hal 744-745

kesejahteraan mereka. Kompensasi tidak langsung adalah kompensasi dengan pembayaran tidak langsung, yang diberikan dalam bentuk *fingers benefits* atau tunjangan pelengkap, seperti asuransi, tunjangan pensiun, dana kesehatan dan kesempatan cuti. Tunjangan (*benefits*) adalah sebuah penghargaan yang tidak langsung diberikan. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Ada beberapa faktor yang paling berpengaruh dalam menentukan kompensasi, yaitu:¹⁷

a. Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Melalui survei berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh organisasi dalam suatu wilayah kerja tertentu, diketahui tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi tingkat upah dan gaji yang berlaku umum itu tidak bisa diterapkan begitu saja oleh suatu organisasi tertentu. Kebiasaan tersebut masih harus dikaitkan dengan berbagai faktor lain. Salah satu faktor yang harus dipertimbangkan adalah langka tidaknya tenaga kerja memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus tertentu dan sangat dibutuhkan organisasi yang bersangkutan.

¹⁷ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal 316-319

b. Tuntunan serikat pekerja

Di masyarakat dimana eksistensi serikat pekerja diakui, sangat mungkin terdapat keadaan bahwa serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Peranan dan tuntutan serikat pekerja ini pun perlu diperhitungkan sebab apabila tidak, bukanlah hal yang mustahil bahwa pekerja akan melancarkan berbagai kegiatan yang pada akhirnya akan merugikan manajemen dan serikat pekerja sendiri.

c. Produktivitas

Agar mampu mencapai tujuan dan sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Apabila para pekerja merasa mereka tidak memperoleh kompensasi yang wajar, sangat mungkin mereka tidak akan bekerja keras. Artinya, tingkat produktivitas mereka akan rendah. Apabila demikian halnya, organisasi tidak akan mampu membayar upah dan gaji yang oleh para pekerja dianggap wajar. Berarti kedua belah pihak – manajemen dan para pekerja – perlu sama-sama menyadari kaitan yang sangat erat antara upah dan gaji dengan tingkat produktivitas kerja.

d. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji

Pada analisis terakhir, kebijaksanaan suatu organisasi mengenai upah dan gaji para karyawannya tercermin pada jumlah uang yang dibawa pulang oleh para karyawannya tersebut. Berarti bukan hanya

gaji pokok yang penting, akan tetapi komponen lain dari kebijaksanaan tersebut, seperti tunjangan jabatan, tunjangan istri, tunjangan anak, tunjangan transportasi, bantuan pengobatan, bonus, tunjangan hari raya dan sebagainya. Bahkan juga kebijaksanaan tentang kenaikan gaji berkala juga perlu mendapat perhatian.

e. Peraturan perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan dan oleh karenanya berbagai segi kehidupan kekerjaan pun diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan. Misalnya tingkat upah minimum, upah lembur, mempekerjakan wanita, mempekerjakan anak di bawah umur, keselamatan kerja, hak cuti, jumlah jam kerja dalam seminggu, hak berserikat dan lain sebagainya. Tidak ada satu pun organisasi yang terbebas dari kewajiban untuk taat kepada semua ketentuan hukum yang bersifat normatif tersebut.

4. Sistem Pemberian Kompensasi

Ada beberapa patokan umum yang diharapkan dijadikan pedoman dalam praktek sistem pemberian kompensasi, yaitu:¹⁸

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, pemberian kompensasi itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan dan sebagainya. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif

¹⁸ M. S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber ...*, hal. 123-124

mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap atau pekerja harian.

b. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja seperti perpotong, perbiji, meter, liter dan lain sebagainya. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu pengerjaannya. Sistem hasil ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

c. Sistem Borongan

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

C. Promosi Pekerjaan

1. Pengertian Promosi Pekerjaan

Arun Manoppa dan Mirzas Saiyadin merumuskan promosi sebagai penugasan kembali seseorang dengan kenaikan jabatan yang dibarengi dengan tanggungjawab status, biasanya dengan kenaikan penghasilan, sungguhpun tidak selalu naik penghasilannya.¹⁹

Promosi pekerjaan adalah kegiatan pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana tugas, wewenang, dan tanggungjawab lebih tinggi dari sebelumnya. Ini dilakukan demi perkembangan karyawan selanjutnya, karena pada jabatan sebelumnya ia telah menunjukkan prestasi yang optimal, dan kalau tetap berada pada jabatan lama akan menimbulkan kebosanan.

Salah satu sasaran tindakan promosi ialah untuk mengembangkan pegawai sebab pegawai yang cukup berprestasi pada jabatannya harus dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima tugas, wewenang, dan tanggungjawab yang lebih besar dari sebelumnya. Sebaliknya perusahaan mempunyai rencana resmi untuk promosi pegawai.

2. Asas-asas Promosi Pekerjaan

Asas promosi harus dituangkan di dalam program promosi secara jelas, sehingga karyawan mengetahui, sedang bagi perusahaan mempunyai

¹⁹Hadari Nawawi, *Manajemen SDM untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2001) hal. 354

pegangan untuk mempromosikan karyawan-karyawan tersebut. Adapun asas-asas promosi Pekerjaan adalah sebagai berikut:²⁰

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan itu.

b. Keadilan

Promosi hendaknya berasaskan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih atau like atau dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkat prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan lowong, supaya ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan

²⁰Hadari Nawawi, *Manajemen SDM* hal. 355-356

dilaksanakan karyawan itu. Jadi promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan tersebut.²¹

3. Dasar-dasar Promosi Pekerjaan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan di dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahuinya dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang digunakan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

a. Pengalaman

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

b. Kecakapan

Seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

²¹ Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2006), hal. 118-119

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Yaitu adalah promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian dan hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.²²

D. Pengawasan

1. Pengertian Pengawasan

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Ini berkenaan dengan cara-cara membuat kegiatan-kegiatan sesuai yang di rencanakan dengan instruksi yang telah diberikan dan dengan prinsip-prinsip yang telah digariskan. Pengawasan menjelaskan unsur-unsur esensial proses pengawasan yaitu suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar pelaksanaan dan tujuan-tujuan perencanaan merancang sistem informasi, umpan balik, membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.²³

²² Abdurrahmat Fathoni, *Manajemen Sumber ...*, hal 119-120

²³ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT Rafika Aditam, 1999), hal. 360

Pengawasan terhadap pemerintahan daerah terdiri atas pengawasan hirarki dan pengawasan fungsional. Pengawasan hirarki berarti pengawasan terhadap pemerintah daerah yang dilakukan oleh otoritas yang lebih tinggi. Pengawasan fungsional adalah pengawasan terhadap pemerintah daerah, yang dilakukan secara fungsional baik oleh departemen sektoral maupun oleh pemerintahan yang menyelenggarakan pemerintahan umum (departemen dalam negeri).²⁴Pengawasan telah dijelaskan dalam Al-Qur'an yang terdapat dalam Surat An-Nisa ayat 58 :

إِنَّ اللَّهَ يُأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا

بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.²⁵

Berdasarkan pengertian di atas pengawasan adalah suatu bentuk pola pikir dan pola tindakan untuk memberikan pemahaman dan kesadaran kepada seseorang atau beberapa orang yang diberikan tugas untuk

²⁴Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994),hal. 20.

²⁵Kementrian Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahnya*, diakses dari <https://quran.kemenag.go.id>, pada 26 September 2019

dilaksanakan dengan menggunakan berbagai sumber daya yang tersedia secara baik dan benar, sehingga tidak terjadi kesalahan dan penyimpangan yang sesungguhnya dapat menciptakan kerugian oleh lembaga atau organisasi yang bersangkutan.

2. Tipe Pengawasan

Dilihat dari tipenya, pengawasan ini memiliki tiga tipe pengawasan, yaitu:²⁶

- a. Pengawasan pendahuluan (*steering controls*). Pengawasan ini direncanakan untuk mengatasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.
- b. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan (*Concurrent Contrls*). Pengawasan ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan atau menjadi semacam peralatan “*double check*” yang lebih menjamin ketetapan pelaksanaan suatu kegiatan.
- c. Pengawasan umpan balik yaitu pengawasan yang mengukur hasil-hasil dari kegiatan tertentu yang telah diselesaikan. Menurut Handyaningrat Pengawasan ialah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh

²⁶ Makmur, *Efektivitas Kebijakan Pengawasan*. (Bandung PT. Refika Aditama, 2011), hal.176.

bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan.

Melihat dari tipe-tipe pengawasan tersebut maka suatu pemerintah yang baik perlu melakukan pengawasan terhadap bawahannya dengan melihat proses pelaksanaan program atau hasil dari kegiatan yang telah diselesaikan.

3. Maksud dan tujuan pengawasan

Maksud dan tujuan pengawasan adalah:

- a. Untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian penyelenggaraan yang lain-lain yang tidak sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan.
- b. Agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh secara berdaya guna dan berhasil guna sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.²⁷

Menurut Situmorang dan Juhir maksud pengawasan adalah untuk:

- a. Mengetahui jalannya pekerjaan apakah lancar atau tidak
- b. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama atau timbulnya kesalahan yang baru.

²⁷Makmur, *Efektivitas Kebijakan ...*, hal. 123.

- c. Mengetahui apakah penggunaan budget yang telah ditetapkan dalam rencana terarah kepada sasaran dan sesuai dengan yang telah direncanakan.
- d. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program (fase tingkat pelaksanaan) seperti yang telah ditentukan dalam *planning* atau tidak.
- e. Mengetahui hasil pekerjaan dibandingkan dengan yang telah ditetapkan dalam *planning*, yaitu standard.²⁸

Tujuan pengawasan adalah:

- a. Menyuplai pegawai-pegawai manajemen dengan informasi-informasi yang tepat, teliti dan lengkap tentang apa yang akan dilaksanakan.
- b. Memberi kesempatan kepada pegawai dalam meramalkan rintangan-rintangan yang akan mengganggu produktivitas kerja secara teliti dan mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menghapuskan atau mengurangi gangguan-gangguan yang terjadi.
- c. Setelah kedua hal di atas telah dilaksanakan, kemudian para pegawai dapat membawa kepada langkah terakhir dalam mencapai produktivitas kerja yang maksimum dan pencapaian yang memuaskan dari pada hasil-hasil yang diharapkan.²⁹

²⁸M. Situmorang, Viktor dan Juhir. *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Negara*. (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2001), hal. 22.

²⁹Maman Ukas, *Manajemen: Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. (Bandung: Angnini, 2004), hal. 337.

4. Jenis-jenis Pengawasan

Jenis-jenis pengawasan menurut Siagian ada dua yakni pengawasan langsung dan pengawasan tidak langsung:

- a. Pengawasan langsung adalah pengawasan yang dilakukan pimpinan terhadap bawahannya, pengawasan ini biasanya dalam bentuk inspeksi langsung.
- b. Pengawasan tidak langsung adalah pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya dari jauh berupa laporan yang telah disampaikan oleh para bawahannya, laporan ini dapat berupa tertulis dan lisan.³⁰

Jenis-jenis Pengawasan menurut Daly Erni yaitu:³¹

- a. Pengawasan intern dan ekstern
 - 1) Pengawasan intern. Pengawasan yang dilakukan oleh orang dari badan/unit/instansi di dalam lingkungan unit tersebut. Dilakukan dengan cara pengawasan atasan langsung atau pengawasan melekat
 - 2) Pengawasan ekstern. Pengawasan yang dilakukan di luar badan/unit/instansi tersebut. UUD 1945 Pasal 23E. “ Untuk memeriksa pengelolaan dan tanggung jawab tentang keuangan negara diadakan suatu Badan Pemeriksa Keuangan yang bebas dan mandiri.

³⁰Siagian Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Bumi Aksara 2006), hal. 115

³¹ Daly Erni, *Pengawasan*. (Jakarta. Kencana, 2008), hal. 23.

b. Pengawasan Preventive dan Refresif

- 1) Pengawasan Preventif : sebelum kegiatan dilaksanakan
- 2) Pengawasan Refresif : setelah kegiatan dilaksanakan

c. Pengawasan Aktif dan Pasif

- 1) Pengawasan aktif (dekat)

Merupakan jenis pengawasan yang dilaksanakan di tempat kegiatan yang bersangkutan

- 2) Pengawasan Pasif

Melakukan penelitian dan pengujian terhadap surat-suratpertanggungjawaban yang disertai dengan bukti-bukti penerimaan dan pengeluaran.

d. Pengawasan kebenaran formil menurut hak dan kebenaranmatriil mengenai maksud dan tujuan pengeluaran

- 1) Pengawasan berdasarkan pemeriksaan kebenaran formilmenurut hak adalah pemeriksaan pengeluaran apakah telahsesuai dengan peraturan, tidak kadarluarsa, dan hak itu terbuktikebenarannya.
- 2) Pengawasan kebenaran materil mengenai maksud dan tujuanpengeluaran adalah pemeriksaan terhadap pengeluaran apakahtelah memenuhi prinsip ekonomi yaitu pengeluaran tersebutdiperlukan dan beban biaya yang serendah mungkin.

Nanang Fattah mengatakan pengawasan harus dipandang sebagai suatu sistem informasi, karena kecepatan dan ketepatan korektif sebagai hal akhir proses pengawasan bergantung pada macamnya

informasi yang diterima.³² Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa pengawasan pimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pelaksanaan tugas, sebab suatu tujuan organisasi tidak akan tercapai secara optimal apabila tidak dilakukan dengan pengawasan kinerja para pegawai.

Ada beberapa kondisi yang harus diperhatikan agar pengawasan ini dapat berfungsi efektif antara lain :

- 1) Pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan
- 2) Standar yang masih dapat dicapai harus ditentukan, ada dua tujuan pokok yaitu: untuk memotivasi dan untuk dijadikan patokan guna membandingkan dengan prestasi, artinya jika pengawasan ini efektif dan dapat memotivasi seluruh anggota untuk mencapai prestasi tinggi.
- 3) Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi.
- 4) Banyaknya pengawasan harus dibatasi, artinya jika pengawasan terhadap bawahan terlampaui sering, ada kecenderungan mereka kehilangan otonominya dan dapat dipersepsi pengawasan penyelewengan.
- 5) Sistem pengawasan harus dikemudikan tanpa mengorbankan otonomi dan kehormatan pimpinan tetapi fleksibel, artinya sistem

³²Nanang Fattah, *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (Jakarta : Bina Aksara, 2004), hal. 102.

pengawasan menunjukkan kapan, dan dimana tindakan koreksi harus diambil.

- 6) Pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan artinya tidak hanya mengungkap penyimpangan dari standar tetapi pada penyediaan perbaikan, menentukan tindakan perbaikan.
- 7) Pengawasan hendaknya mengacu pada prosedur pemecahan masalah. Yaitu menemukan penyebab, membuat rancangan pengulangan, melakukan perbaikan, mengecek hasil perbaikan, mencegah masalah serupa.³³

E. Rekan Kerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia rekan kerja adalah orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam satu tempat kerja.³⁴ Rekan kerja merupakan seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai posisi sederajat untuk bekerja sama dalam mendukung setiap pekerjaan yang diberikan.³⁵

Segala sesuatu yang dilakukan oleh pimpinan dan departemen sumber daya manusia akan mempengaruhi hubungan dengan karyawan, baik secara langsung ataupun tidak langsung.³⁶ Hubungan kerja antar para

³³ Nanang Fattah, *Prinsip-Prinsip ...*, hal. 106

³⁴ Suharso, dan Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia Edisi Lux*, (Semarang: Widya Karya, 2005) hal. 417

³⁵ Nitisemito, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1992) hal. 159

³⁶ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004) hal. 494

karyawan perlu dibina, agar para karyawan dapat saling bekerja sama dan membantu dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Karyawan yang merasa senang terhadap kegiatan dan tugasnya serta ramah tamah dengan orang lain menunjukkan suasana kerja yang harmonis. Rekan kerja yang baik akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih baik dan bersikap positif seperti mempunyai kesetiaan yang tinggi terhadap rekan kerja dan pekerjaan, kegembiraan, serta mempunyai kepuasan dalam bekerja.³⁷

Aspek penting dalam hubungan antar rekan kerja adalah keeratan. Keeratan tim didefinisikan sebagai tingkat dimana anggota tertarik pada tim dan termotivasi untuk tetap bersamanya. Keeratan yang tinggi secara normal dianggap sebagai sebuah ciri yang menarik dari tim.³⁸

Semakin sering kontak dengan rekan kerja dan semakin banyak waktu diluangkan bersama, keeratan tim semakin tinggi. Dengan semakin berinteraksi, sesama rekan kerja akan saling mengenal satu sama lain dan menjadi lebih setia pada tim.

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. Saifuddin berpendapat bahwa rekan kerja yang secara social dapat mendukung tugas-tugas rekan kerja lainnya dan

³⁷ Moekijat, *Manajemen Tenaga Kerja Dan Hubungan Kerja*, (Bandung : Pionir Jaya, 2003) hal 136

³⁸ Richard L Daft, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2003) hal. 187

cakap secara teknis menurut pandangan rekan kerjanya merupakan salah satu factor penting bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan. Para karyawan cenderung lebih terpuaskan apabila memiliki rekan kerja yang dapat bekerja sama.³⁹

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, rekan kerja adalah seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam mendukung setiap pekerjaan.

Indikator dari rekan kerja adalah:

1. Hubungan kerja sesama pegawai
2. Hubungan sosial diantara pegawai
3. Emosi dan situasi kerja.⁴⁰

F. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi didalam lingkungan kerjanya. Dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkannya.⁴¹ Hal yang menentukan kepuasan kerja itu antara lain, pekerjaan yang menantang, imbalan yang

³⁹Saifuddin, *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007) hal. 23

⁴⁰ Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Elmatara, 2017), hal. 72.

⁴¹ M. Suyanto, *Revolusi Organisasi dengan Memberdayakan Kecerdasan Spiritual*, (Yogyakarta: CV. Andi Ofset, 2009), hal 39

pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan dan faktor genetis.⁴²

Adapun factor yang mempengaruhi kepuasan kerja ada lima, yaitu:

- a. Pembayaran atau kompensasi, dengan indicator : gaji pokok, gaji tidak tetap, dan tunjangan.
- b. Pekerjaan itu sendiri, dengan indicator : pekerjaan yang menarik, mempunyai kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab.
- c. Promosi pekerjaan, dengan indicator : peningkatan kemampuan pegawai, peningkatan jenjang karir.
- d. Pengawasan (supervisi), dengan indicator :supervisi atasan, hubungan atasan dan bawahan, bimbingan dan pengarahan atasan.
- e. Rekan kerja, dengan indicator : hubungan kerja sesama pegawai, hubungan sosial diantara pegawai, sugesti dari rekan kerja, emosi dan situasi kerja.⁴³

Tingkat kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yang akhirnya akan berpengaruh pada ektivitas organisasi. Kepuasan kerja pegawai juga tidak cukup diberi intensif saja, tetapi pegawai juga membutuhkan motivasi, pengakuan dari atasan atas hasil pekerjaannya, situasi kerja yang tidak monoton, dan adanya peluang untuk berinisiatif dan berkreasi.

⁴² Siswanto dan Agus Sucipto, *Teori dan Perilaku Organisasi Tinjauan Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hal 141

⁴³ Hussein Fattah, *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*, (Yogyakarta: Elmatera, 2017), hal. 68

2. Kategori Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat mempunyai beberapa bentuk atau kategori Coldquitt, LePine, Wesson yang dikutip oleh Wibowo mengemukakan adanya beberapa kategori kepuasan kerja sebagai berikut:

b. Pay Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang mereka berhak mendapatkan, diperoleh dengan aman, dan cukup untuk pengeluaran normal dan kemewahan.

c. Promotion Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang kebijakan promosi perusahaan dan pelaksanaannya, termasuk apakah promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasar pada kemampuan

d. Supervision Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang atasan mereka, termasuk apakah atasan mereka kompeten, sopan dan komunikatif yang baik, dan bukannya bersifat malas, mengganggu dan menjaga jarak.

e. Cowoker Satisfaction

Mencerminkan perasaan pekerja tentang teman sekerja mereka, termasuk apakah rekan sekerja mereka cerdas, bertanggung jawab, membantu, menyenangkan, dan menarik.

f. Satisfaction with the Work itself

Mencerminkan perasaan pekerja tentang tugas pekerjaan mereka sebenarnya, termasuk apabila tugasnya menantang, menarik,

dihormati dan memanfaatkan ketrampilan penting daripada sifat pekerjaan yang menjemukan, berulang – ulang dan tidak nyaman.

g. Altruism

Merupakan sifat suka membantu orang lain dan menjadi penyebab moral. Sifat ini antara lain ditunjukkan oleh kesediaan orang untuk membantu rekan sekerjanya ketika sedang menghadapi banyak tugas.

h. Status

Status menyangkut prestise, mempunyai kekuasaan atas orang memiliki popularitas, promosi jabatan disatu sisi menunjukkan peningkatan status, di sisi lainnya akan memberikan kepuasan prestasinya dihargai.

i. Environment

Lingkungan menunjukkan perasaan nyaman dan aman. Lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan *quality of worklife* di tempat pekerjaan.⁴⁴

G. Keimigrasian

1. Pengertian dan sejarah⁴⁵

Masalah keimigrasian Indonesia diatur dalam Undang-Undang No. 6 tahun 2011 tentang Keimigrasian. Menurut Pasal 1 angka 1 UU

⁴⁴ Wibowo, *Perilaku Dalam Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers. 2015), hal. 132

⁴⁵ Direktorat Jenderal Imigrasi, *Sejarah*, diakses dari <http://www.imigrasi.go.id> pada 26 September 2019

Keimigrasian, Keimigrasian adalah “hal ihwal lalu lintas orang yang masuk atau keluar wilayah Indonesia serta pengawasannya dalam rangka menjaga tegaknya kedaulatan negara”.

Keimigrasian di Indonesia sudah ada sejak jaman kolonial Belanda, akan tetapi secara historis pada tanggal 26 Januari 1950 untuk pertama kalinya diatur langsung oleh Pemerintah Indonesia dan diangkat Mr. Yusuf Adiwinata sebagai Kepala Jawatan Imigrasi berdasarkan Surat Penetapan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Serikat No. JZ/30/16 tanggal 28 Januari 1950 yang berlaku surut sejak tanggal 26 Januari 1950. Momentum tersebut hingga saat ini diperingati sebagai Hari Ulang Tahun Imigrasi oleh setiap jajaran Imigrasi Indonesia.

Perkembangan global dewasa ini telah mendorong meningkatnya mobilitas penduduk dunia yang menimbulkan berbagai dampak, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan kepentingan dan kehidupan bangsa dan negara Republik Indonesia.

Organisasi imigrasi sebagai lembaga dalam struktur kenegaraan merupakan organisasi vital sesuai dengan sasanti Bhumi Pura Yaksa Purna Wibawa, yang artinya penjaga pintu gerbang negara yang berwibawa. Sejak ditetapkannya Penetapan Menteri Kehakiman Republik Indonesia, maka sejak saat itu tugas dan fungsi keimigrasian di Indonesia dijalankan oleh Jawatan Imigrasi atau sekarang Direktorat Jenderal Imigrasi dan berada langsung di bawah Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Direktorat Jenderal Imigrasi semula hanya

memiliki 4 (empat) buah Direktorat, yaitu Direktorat Lalu Lintas Keimigrasian, Direktorat Ijin Tinggal Orang Asing, Direktorat Pengawasan dan Penindakan Keimigrasian dan Direktorat Informasi Keimigrasian.

2. Fungsi dan Peranan Keimigrasian⁴⁶

Pada dasarnya fungsi dan peranan keimigrasian bersifat universal, yaitu melaksanakan pengaturan lalu lintas orang masuk atau ke luar wilayah suatu negara. Lazimnya dilaksanakan berdasarkan suatu politik imigrasi, yaitu kebijakan negara yang telah ditetapkan atau digariskan oleh pemerintahnya sesuai dengan ketentuan hukum, peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fungsi keimigrasian sebagaimana diatur dalam pasal 530 meliputi :

- a. Perumusan kebijakan di bidang imigrasi.
- b. Pelaksanaan kebijakan di bidang imigrasi.
- c. Penyusunan norma, standart, prosedur dan criteria di bidang imigrasi.
- d. Pemberian bimbingan teknis, dan evaluasi di bidang imigrasi
- e. Pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Imigrasi.

H. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Aldaman dalam penelitiannya bertujuan untuk menganalisis pengaruh prestasi kerja dan promosi jabatan terhadap

⁴⁶ Direktorat Jenderal Imigrasi, *Sejarah*, diakses dari <http://www.imigrasi.go.id> pada 26 September 2019

kepuasan kerja pada PT. Bank Mandiri Tbk kantor cabang Bandar Lampung, dalam bentuk jurnal. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan teknik analisis data menggunakan regresi linier berganda. Dalam kesimpulannya dinyatakan bahwa nilai t hitung pada variabel prestasi kerja sebesar 19.193, lalu untuk variabel promosi jabatan sebesar 2.078 yang berarti $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka dapat dikatakan secara parsial variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent, lalu hasil uji F didapati nilai F hitung pada variabel prestasi kerja dan variabel promosi jabatan sebesar 184.756 yang berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka dapat dikatakan secara simultan variabel independent berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent. Hasil regresi berganda di peroleh rumusan $kepuasan = 11.066 + 0,535prestasi + 0,030promosi$, artinya apabila variabel independent nilainya 0 maka nilai variabel dependent sebesar konstanta yaitu 11.066, kemudian apabila prestasi kerja naik 1% maka kepuasan kerja naik sebesar 0,535%, dan jika promosi jabatan naik 1% maka nilai kepuasan kerja naik sebesar 0,030%. Berdasarkan pengujian tersebut variabel yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan ialah variabel prestasi kerja. Alasannya karena nilai prestasi kerja memiliki koefisien regresi dan t hitung yang lebih besar dari promosi jabatan.⁴⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Wuryanto dalam penelitian yang bertujuan untuk menguji Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Persepsi

⁴⁷Aldaman. Pengaruh Prestasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri Tbk Kantor Cabang Bandar Lampung, (Bandar Lampung : *Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini Vol. 8 No 01* Desember 2017)

Keadilan Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, dalam bentuk skripsi. Hasil dari penelitiannya menyatakan bahwa variabel promosi jabatan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, variabel persepsi keadilan kompensasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan serta memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan kerja karyawan. Adapun variabel lingkungan kerja fisik mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan serta memiliki pengaruh yang paling kecil terhadap kepuasan kerja karyawan.⁴⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Nadeem Bhatti, et.all, dalam penelitiannya bertujuan untuk mengetahui dampak gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis terhadap kepuasan kerja di Indonesia sekolah swasta dan sekolah negeri. Untuk tujuan ini kuesioner dikembangkan dan divalidasi. Ada dua puluh tiga item dalam semua. Item didasarkan pada skala lima titik (dari hampir selalu hampir tidak pernah). Data dikumpulkan dari dua ratus lima (205) guru sekolah negeri dan swasta (seratus lima sekolah negeri) guru dan seratus guru sekolah swasta). Untuk analisis statistik Mean, Standard Deviation, T-Test, Analisis ANOVA, Co relation dan Regression digunakan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak positif pada kepuasan kerja dan guru publik memiliki tingkat

⁴⁸ Danu Adi Wuryanto, Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Persepsi Keadilan Kompensasi dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, (Semarang: *Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro*, 2012)

kepuasan kerja yang tinggi daripada guru swasta.⁴⁹ Perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian tersebut menguji dampak gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian ini adalah menguji gaya kepemimpinan demokratis dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muwafik dalam penelitiannya bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan bagian produksi PT. Euro Design Semarang, dalam bentuk skripsi. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat adanya pengaruh secara parsial antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat adanya pengaruh secara parsial antara pekerjaan itu sendiri terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat adanya pengaruh secara parsial antara rekan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat adanya pengaruh secara parsial antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan terdapat adanya pengaruh secara simultan antara kompensasi, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja dan kepemimpinan terhadap kepuasan karyawan.⁵⁰

Penelitian yang dilakukan oleh Derendehe dalam penelitiannya mengenai Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya gaji, gaya kepemimpinan serta sikap dari pada teman sekerja.

⁴⁹ Nadeem Bhatti, et.all, The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, *International Business Research Vol. 5, No. 2*; Februray 2012

⁵⁰ Miftah Fajar Muwafik, Pengaruh Kompensasi, Pekerjaan Itu Sendiri, Rekan Kerja Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Produksi PT. Euro Design Semarang, (Semarang : Fakultas *Ekonomi Universitas Negeri Semarang*, 2013)

Penelitian ini dilakukan pada individu-individu dengan jumlah sampel 30 responden berdasarkan metode penggunaan sampel metode analisis data dengan alat analisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaji, kepemimpinan dan sikap rekan sekerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk itu pimpinan PT. Askes maupun pihak terkait perlu memperhatikan dan menyesuaikan program dan kebijakan yang berkaitan dengan kinerja karyawan dalam instansi. Saran yang disampaikan pimpinan PT. Askes maupun pihak terkait perlu memperhatikan kepemimpinan dan di organisasi menyesuaikan gaji, dan sikap rekan kerja.⁵¹

Penelitian yang dilakukan oleh Husni dalam penelitiannya bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja, kompensasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya terhadap loyalitas kerja pegawai Rutan Di Provinsi Aceh (Studi Kasus Pada Rutan Klas II B Banda Aceh Dan Rutan Klas II B Jantho, dalam bentuk jurnal. Dalam kesimpulannya menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap loyalitas kerja pegawai, kompensasi berpengaruh terhadap loyalitas kerja pegawai, motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai kantor tersebut berpengaruh terhadap loyalitas kerja pegawai, kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai mempunyai pengaruh terhadap peningkatan loyalitas kerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, kompensasi berpengaruh juga terhadap kepuasan kerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, hasil penelitian ini

⁵¹Albert Darendeh, Gaji, Kepemimpinan, Dan Sikap Rekan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan PT. Askes (persero) cabang manado, (Manado: *Jurnal EMBA Vol.1 No.4* Desember 2013)

juga membuktikan bahwa terdapat mediasi kepuasan kerja pada pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja pegawai, kepuasan kerja memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas kerja pegawai, kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas kerja pegawai.⁵²

Penelitian yang dilakukan oleh Aprilandi dalam penelitiannya bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengawasan, kompensasi dan promosi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Swakarya Insan Mandiri Pekanbaru, dalam bentuk jurnal. Metode penelitiannya adalah kuantitatif dengan menggunakan teknik analisis data regresi linier berganda. Dalam kesimpulannya menyatakan bahwa pengawasan, promosi, dan kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, pengawasan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, promosi, secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi, secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.⁵³

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan dalam penelitiannya bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi finansial, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan pada

⁵² Husni, Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Kerja Pegawai Rutan Di Provinsi Aceh (Studi Kasus Pada Rutan Kelas IIB Banda Aceh Dan Rutan Kelas IIB Jantho), (Banda Aceh : *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unsyiah Volume 2, No. 1* Januari 2018)

⁵³ Aprilandi, Pengaruh Pengawasan, Kompensasi Dan Promosi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Swakarya Insan Mandiri Pekanbaru, (Pekanbaru: *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Riau Vol. 2 No. 2* Oktober 2015)

Parigata Resort And Spa Sanur-Bali, dalam bentuk jurnal. metode penelitiannya adalah kuantitatif dengan teknik analisis data regresi linier berganda. dalam kesimpulannya menyatakan bahwa variabel kompensasi finansial, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik berpengaruh signifikan secara terhadap kepuasan kerja karyawan pada Parigata Resort and Spa Sanur-Bali dengan kontribusi sebesar 82 persen. Variabel kompensasi finansial, promosi jabatan dan lingkungan kerja fisik juga berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan pada Parigata Resort and Spa Sanur - Bali dengan variabel kompensasi finansial sebagai variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap kepuasan kerja karyawan.⁵⁴

Penelitian yang dilakukan oleh Sukoyo dalam penelitiannya bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, pengawasan dan komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Radio Republik Indonesia Malang, dalam bentuk jurnal. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif atau explanatory research (penelitian penjelasan) dengan teknik analisis data statistik deskriptif dan regresi linier berganda. Dalam kesimpulannya menyatakan bahwa hasil analisis statistik deskriptif dari kepemimpinan transformasional, pengawasan, dan komunikasi diketahui bahwa semua indikator variabel ini baik dan seperti yang diharapkan.

⁵⁴I Wayan Oky Setiawan, Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Parigata Resort And Spa Sanur-Bali, (Bali : *Fakultas Ekonomi Universitas Udayana*)

Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linier berganda, terdapat pengaruh secara simultan signifikan antara ketiga variabel (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) dengan nilai kontribusi 15,8 % dan 84,2 % sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Sehingga berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan analisis regresi linier berganda, terdapat pengaruh ketiga variabel (X) terhadap kepuasan kerja karyawan (Y) secara parsial.⁵⁵

Penelitian yang dilakukan oleh Putra dalam penelitiannya bertujuan untuk menganalisis hubungan supervisi, rekan kerja, gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, promosi jabatan dan jenis pekerjaan dengan kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan koperasi simpan pinjam Xdi Kabupaten Pemalang, Jawa Tengah), dalam bentuk jurnal. Dalam kesimpulannya menyatakan bahwa ada hubungan antara supervisi dengan kepuasan kerja (pvalue= 0,034), tidak ada hubungan antara rekan kerja dengan kepuasan kerja (p-value= 1,000), ada hubungan antara gaji dengan kepuasan kerja (p-value= 0,000), ada hubungan antara keamanan kerja dengan kepuasan kerja (p-value= 0,034), ada hubungan antara kondisi kerja dengan kepuasan kerja (pvalue= 0,012), ada hubungan antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja (p-value= 0,040, tidak Ada hubungan antara jenis pekerjaan dengan kepuasan kerja (p-value=0,225).⁵⁶

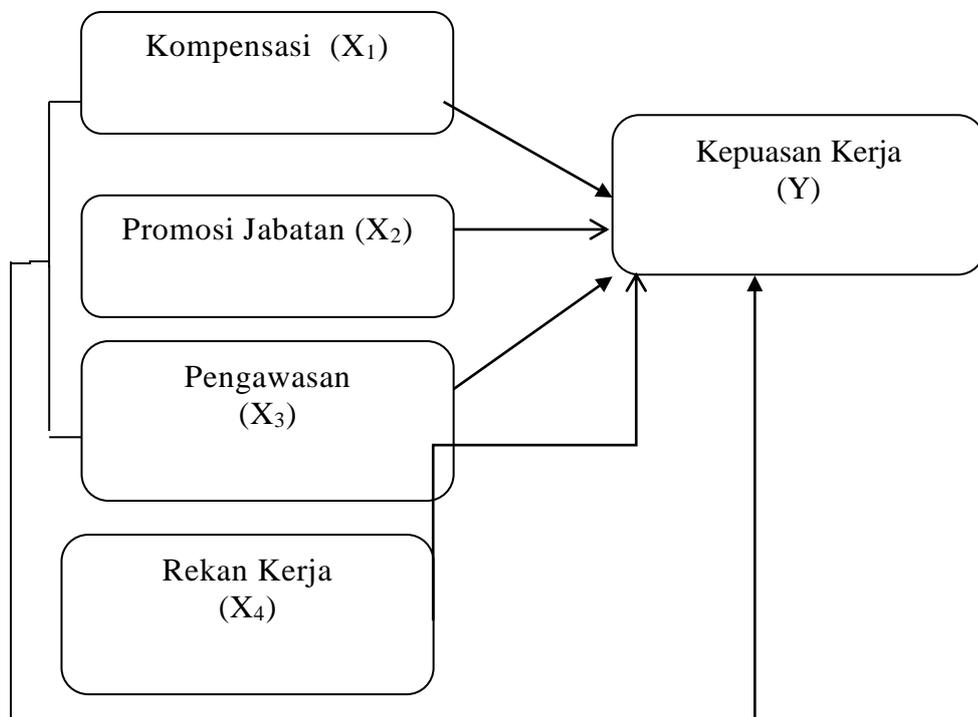
⁵⁵ Agus Sukoyo, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pengawasan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Radio Republik Indonesia Malang, (Malang : JKMP Vol 1 No 2 September 2013)

⁵⁶ Kurnia Dwi Yuda Putra, hubungan supervisi, rekan kerja, gaji, keamanan kerja, kondisi kerja, promosi jabatan dan jenis pekerjaan dengan kepuasan kerja (studi kasus pada karyawan koperasi

I. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah sekumpulan kerangka konsep yang digunakan dalam penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Sumber: Data Primer diolah, 2019

Keterangan:

X₁ : Kompensasi (Variabel bebas = *Independen*)

X₂ : Promosi Jabatan (Variabel bebas = *Independen*)

X₃ : Pengawasan (Variabel bebas = *Independen*)

X₄ : Rekan Kerja (Variabel bebas = *Independen*)

Y : Kepuasan Kerja (variabel terikat = *dependen*)

J. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang relevan dengan penelitian ini berbunyi:

1. Ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja di kantor Imigrasi kelas II Blitar.
2. Ada pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja di kantor Imigrasi kelas II Blitar.
3. Ada pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja di kantor Imigrasi kelas II Blitar.
4. Ada pengaruh Rekan Kerja Terhadap kepuasan kerja di kantor Imigrasi kelas II Blitar.
5. Ada pengaruh kompensasi, promosi pekerjaan, pengawasan dan rekan kerja Terhadap kepuasan kerja di kantor Imigrasi kelas II Blitar.