



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) dan perusahaan merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran utama dalam menjalankan roda kehidupan perusahaan. Perusahaan memperoleh sumber daya yang berkualitas khususnya karyawan sebagai *man power* dan sebagai aset perusahaan yang berpengaruh terhadap maju mundurnya perusahaan, atau dengan kata lain manusia adalah faktor kunci penentu sukses atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu adalah menjadi tugas manajemen agar karyawan memiliki semangat kerja dan moril yang tinggi serta ulet dalam bekerja.

Biasanya karyawan yang memiliki semangat kerja dan merasakan puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan ia akan terus berusaha memperbaiki kinerjanya. Sebaliknya karyawan yang kepuasan kerjanya rendah, cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang menjemukan dan membosankan, sehingga ia bekerja dengan terpaksa dan asal-asalan. Setiap perusahaan tentu memiliki rencana-rencana baik, namun bila sumber daya manusia yang ada di dalamnya tidak memiliki perasaan minat terhadap apa yang dikerjakannya tersebut, maka organisasi tidak akan dapat mencapai hasil yang diinginkan (As'ad, 2004: 103). Maka itu merupakan

keharusan bagi perusahaan untuk mengenali faktor-faktor apa saja penyebab tercapainya kepuasan kerja karyawan. Luthans (1992: 121) mengemukakan ada enam faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu imbalan, pekerjaan itu sendiri, promosi jabatan, supervisi (pengawasan), rekan kerja, dan kondisi kerja.

Salah satu perusahaan yang juga ikut berupaya meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, yaitu PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post). PT Masa Kini Mandiri merupakan perusahaan yang bergerak dalam usaha penerbitan di Bandar Lampung. Perusahaan ini mulai terbit pada tanggal 10 Agustus 1974 dan jumlah karyawannya saat ini sebanyak 158 orang. Perusahaan pemberitaan ini memiliki empat konsep dalam penyajian isi berita yaitu publisitas (umum), periodisitas (frekuensi penerbitan), universalitas (keanekaragaman isi), dan aktualitas (berita terhangat). Berdasarkan empat konsep tersebut, karyawan PT Masa Kini Mandiri dituntut untuk menjalankan tugas dan peranannya dengan baik. Mencari informasi langsung dari narasumber, menyajikan berita *real* dan *actual*, mencetak besarnya jumlah surat kabar, dan lain-lain adalah semua aktivitas yang harus dilakukan karyawan perusahaan ini pada setiap harinya. Pekerjaan yang dilakukannya pun harus sesuai *deadline* yang telah ditentukan (Armalia, Manager Sumber Daya Manusia, wawancara tanggal 8 Juli 2011).

Sudah menjadi resikonya, ketika karyawan bekerja pada perusahaan sejenis ini untuk tidak mengenal hari libur (*weekend*). Sehingga lambat laun titik kejenuhan terhadap pekerjaannya pun pasti akan datang jika tidak diimbangi dengan strategi yang tepat sebagai bentuk kepuasan kerja karyawan. PT Masa Kini Mandiri

tentunya sangat memperhatikan masalah kepuasan kerja karyawan. Berbagai upaya yang dilakukan perusahaan diantaranya dapat dilihat dalam supervisi (pengawasan), promosi jabatan dan kompensasi.

Ketika karyawan dengan tingkat kepuasan tinggi akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sementara ketika karyawan yang tidak puas menunjukkan sikap negatif terhadap pekerjaannya, seperti mencari posisi baru sekaligus mengundurkan diri, keabsenan atau keterlambatan kronis, penurunan usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan (Robbins, 2006: 108). Dengan ditunjukkannya sikap yang demikian, merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak puas dalam bekerja (Rivai, 2004: 475).

Dalam hal menciptakan sebuah kepuasan kerja, PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) memperhatikan tiga faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu supervisi (pengawasan), promosi jabatan, dan kompensasi. Pertama, perusahaan melakukan supervisi (pengawasan) dalam perusahaan. Hal ini dilakukan oleh perusahaan agar para karyawan PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) merasakan adanya sebuah perhatian dari pimpinan terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Supervisi (pengawasan) yang dilakukan oleh pimpinan, karyawan dilakukan oleh para kbid/ kasie di setiap sub unit perusahaan. Para kbid/ kasie tersebut mempunyai tugas mengawasi baik langsung maupun tidak langsung terhadap para karyawan yang dibawahinya. Pengawasan yang dilakukan di perusahaan ini bukan untuk mencari kesalahan karyawan, namun yang terpenting adalah mengambil tindakan

untuk mengatasinya apabila terjadi penyimpangan karyawan dalam bekerja dan dapat diketahui di mana letak penyimpangannya itu. Dengan demikian, harapannya tujuan perusahaan dapat dicapai dengan optimal. (Armalia, Manager Sumber Daya Manusia, wawancara tanggal 8 Juli 2011).

Karyawan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan, perlu adanya sebuah pengawasan. Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu perusahaan. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai fungsi pengawasan (Nawawi, 1995: 5). Pengawasan dilakukan tidak hanya setelah kegiatan berakhir seluruhnya, namun dapat dilakukan setiap saat, baik selama proses manajemen berlangsung maupun setelah berakhir untuk mengetahui tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi. Artinya, pengawasan harus dilakukan terhadap perencanaan dan pelaksanaannya. Dan apabila terjadi penyimpangan, dapat diketahui di mana letak penyimpangan itu, dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Selain pengawasan, promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Luthans, 1992: 121). Pada dasarnya promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*). Promosi jabatan dilakukan oleh perusahaan untuk mengisi kekosongan yang dikarenakan oleh pemecatan dan pengunduran diri karyawan. Untuk itu perusahaan mencari karyawan yang telah ada yang dinilai

memiliki kualifikasi sesuai dengan jabatan baru yang dibutuhkan. Sehingga setiap karyawan berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

Setelah karyawan bekerja dan memberikan kontribusinya terhadap perusahaan, karyawan tentu saja mengharapkan adanya timbal balik yang berupa balas jasa atas kontribusi yang telah dilakukannya terhadap perusahaan. Bentuk balas jasa yang diharapkan karyawan tersebut dalam bentuk program kompensasi yang sesuai seperti upah, gaji, bonus, asuransi, dan lain sebagainya. Kebijakan kompensasi selain memberikan imbalan pada karyawan atas pekerjaan yang dilakukan karyawan juga merupakan salah satu cara yang efektif untuk memberikan kepuasan kepada karyawan. Pernyataan tersebut, diperkuat pada penelitian terdahulu oleh Simorangkir (2006) yang mengemukakan bahwa adanya pengaruh yang positif antara kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya semakin baik kompensasi yang diberikan perusahaan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Promosi jabatan pun menjadi salah satu strategi perusahaan untuk memuaskan kerja karyawan. Dalam hal ini, manajer Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih berperan dalam mempromosikan jabatan karena lebih memahami kemampuan (*capability*) setiap karyawan. Promosi jabatan yang dilakukan oleh PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) dapat berupa kenaikan jabatan dalam satu departemen/bidang dan departemen/ bidang yang berbeda dari

yang sebelumnya. *Pertama*, karyawan yang mendapat promosi jabatan dalam satu departemen/ bagian. Misal, karyawan yang berada dalam bagian redaksi akan mendapatkan kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya meskipun tetap dalam satu departemen/ bagian yaitu redaksi. Karyawan yang berada diposisi asisten redaksi, dapat naik jabatan menjadi redaktur. Promosi ini dapat terjadi tahunan, kecuali ada sebuah kebijakan dari pimpinan redaksi yang mengharuskan adanya *rolling*.

Pada perusahaan ini, terutama yang dinilai untuk direkomendasikan dalam promosi jabatan adalah kinerja karyawan dan kemampuan karyawan yang disesuaikan dengan jabatan yang dipromosikan. Dengan demikian promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan yang ada karena dengan adanya sebuah posisi jabatan yang baru tentunya tugas, wewenang, serta kompensasi yang diterima karyawan pun akan semakin tinggi (Armalia, Manager Sumber Daya Manusia, wawancara tanggal 8 Juli 2011).

Setelah adanya kontribusi yang dilakukan oleh karyawan terhadap perusahaan, tentunya ada sebuah kompensasi yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa. Di bawah ini kompensasi yang diberikan oleh PT Masa Kini Mandiri adalah sebagai berikut:

- a. Gaji diberikan kepada karyawan tetap setiap bulannya. Minimal sebesar UMP Lampung Tahun 2011 Rp 852.187,00
- b. Upah diberikan kepada karyawan tidak tetap, seperti penulis lepas Rp 100.000,00 – Rp 150.000,00 tiap satu berita yang dimuat.

- c. Insentif diberikan kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar, seperti karyawan yang dapat melebihi target *output* (berita atau tulisan) yang telah ditetapkan, Rp 100.000,00 – Rp 150.000,00 tiap satu berita tambahan.
- d. Adanya uang makan, bonus akhir tahun, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, fasilitas ibadah (mushola), kendaraan dinas, dan pakaian dinas.
- e. Program *family day*, program ini diadakan oleh perusahaan setiap satu tahun sekali. Masing-masing karyawan diberi kesempatan untuk mengajak keluarganya maksimal tiga orang untuk ikut serta dalam agenda rekreasi yang diadakan oleh perusahaan dan merupakan agenda yang tidak dipungut biaya.
- f. Pemberian konsumsi berupa makanan ringan dan suplemen ketika karyawan kerja malam/ lembur.

Kemudian itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan dalam pekerjaannya tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis yang pada akhirnya justru hanya akan menimbulkan rasa frustrasi pada dirinya (Handoko, 2001: 198). Oleh sebab itu, perusahaan dengan bijaknya memberikan pengawasan, promosi jabatan, dan kompensasi yang merupakan bagian dari kepuasan kerja.

Dan kepuasan kerja akan meningkat bilamana supervisor (pengawasan) bersikap penuh perhatian, ramah, memberikan pujian atas kinerja yang baik, mendengarkan karyawan serta menunjukkan ketertarikan pribadi terhadap karyawannya (Subandi, 2002:12).

Dibawah ini merupakan data mengenai tingkat *turnover* (perputaran karyawan) bagian redaksi pada PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) yang merupakan sedikit gambaran mengenai kondisi karyawan di perusahaan tersebut.

Tabel 1. Tingkat *Turnover* (Perputaran Karyawan) Bagian Redaksi pada PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) Periode November 2009–Oktober 2010

No.	Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Karyawan Diterima	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Tingkat Akhir (orang)	Tingkat Perputaran Karyawan (%)
1.	Januari	154	0	1	153	0,65
2.	Februari	153	0	1	152	0,65
3.	Maret	153	0	2	151	1,31
4.	April	152	0	0	-	-
5.	Mei	152	0	0	-	-
6.	Juni	151	0	0	-	-
7.	Juli	151	0	0	-	-
8.	Agustus	151	3	0	154	1,97
9.	September	159	3	1	161	1,25
10.	Oktober	159	2	0	157	1,26
11.	November	159	0	1	158	0,31
12.	Desember	159	0	0	-	-
Rata-rata						0,61

Sumber: PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post), 2011

Menurut Hasibuan (2009: 52), perhitungan tingkat *turnover* diperoleh dengan menggunakan rumus:

$$\text{Turnover} = \frac{(\text{Karyawan yang diterima} - \text{yang keluar}) \times 100\%}{\frac{1}{2} (\text{Karyawan Awal} + \text{Karyawan Akhir})}$$

Berdasarkan tabel 1 di atas, terlihat bahwa tingkat *turnover* karyawan terjadi pada bulan Maret di semester pertama yaitu sebesar 1,31%. Sedangkan pada semester kedua, tingkat *turnover* karyawan terjadi pada bulan Agustus, yaitu sebesar 1,97%. Dari tabel tersebut terlihat bahwa jumlah karyawan mengalami perubahan baik dari karyawan yang keluar maupun yang masuk. Hal tersebut dapat dikarenakan pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja dari perusahaan.

Selain itu, berikut ini merupakan data mengenai target dan realisasi *output* tulisan berita bagian redaksi PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) yang juga merupakan sedikit gambaran mengenai kinerja karyawan.

Tabel 2. Target dan Realisasi *Output* Tulisan Berita Bagian Redaksi pada PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) Periode November 2009 – Oktober 2010

Bulan	Target <i>Output</i> (Tulisan)	Realisasi <i>Output</i> (Tulisan)	Tingkat Pencapaian (%)
November 2009	2460	1624	66
Desember 2009	2460	1895	77
Januari 2010	2460	1476	60
Februari 2010	2400	1608	67
Maret 2010	2400	1680	70
April 2010	2340	1472	63
Mei 2010	2280	1710	75
Juni 2010	2280	1824	80

Juli 2010	2280	1642	72
Agustus 2010	2280	1733	76
September 2010	2460	1648	67
Oktober 2010	2400	1776	74
Rata-rata			70,58

Sumber: PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post), 2011

Berdasarkan tabel 2, diketahui bahwa realisasi jumlah *output* tulisan berita yang dihasilkan karyawan bagian redaksi pada bulan November 2009 hingga Oktober 2010 belum mencapai target yang diharapkan. Dari tabel 2 tersebut, diketahui bahwa tingkat pencapaian tertinggi terjadi pada bulan Juni 2010 yaitu sebesar 80% sedangkan tingkat pencapaian terendah terjadi pada bulan Januari 2010 yaitu sebesar 60%. Artinya setiap bulan tingkat pencapaian pekerjaan yang telah dilakukan karyawan bagian redaksi mengalami fluktuasi. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat ketidakpuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

Kemudian sebagai bentuk puas atau tidak puasnya karyawan adalah salah satunya dapat diidentifikasi melalui tingkat absensi karyawan pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Absensi Karyawan PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) Tahun 2010

No.	Bulan	Sakit (hari)	Mangkir (hari)	Jumlah (hari)
1	Januari	3	2	5
2	Februari	9	3	12
3	Maret	4	13	17
4	April	20	16	36
5	Mei	7	10	17
6	Juni	5	4	9
7	Juli	8	7	15
8	Agustus	6	7	13
9	September	3	33	36
10	Oktober	17	4	21
11	Novenber	8	35	43
12	Desember	10	3	13
Total		100	137	263

Sumber: PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post), 2011

Tabel 3 di atas merupakan daftar hadir karyawan PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post) yang berjumlah 158 orang. Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa tingkat absensi di perusahaan tersebut cukup tinggi. Jumlah ketidakhadiran mengalami peningkatan yang tajam pada semester pertama yakni di bulan Maret, April, dan Mei serta dengan tingkat kemangkirannya yang cukup tinggi juga berjumlah 16 hari pada bulan April. Hal tersebut telah mengindikasikan bahwa adanya rasa ketidakpuasan bagi karyawan ketika bekerja. Sedangkan pada semester kedua yakni di bulan September dan November, pun mengalami peningkatan dalam hal ketidakhadiran. Namun peningkatan jumlah ketidakhadiran pada bulan tersebut disebabkan oleh perayaan Hari Raya Idul Fitri dan Idul Adha. Sehingga banyak karyawan yang cuti dan mangkir. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu memahami faktor-faktor apa saja yang dapat memberikan kepuasan kerja karyawan di perusahaannya. Sehingga tingkat ketidakhadiran dapat diminimalisir.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Pengawasan, Promosi Jabatan, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Masa Kini Mandiri (Surat Kabar Harian Umum Lampung Post).

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka perumusan masalahnya adalah sebagai berikut.

- a. Seberapa besar pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja?
- b. Seberapa besar pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja?

- c. Seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja?
- d. Seberapa besar pengaruh pengawasan, promosi jabatan, dan kompensasi secara bersama terhadap kepuasan kerja?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pengawasan terhadap kepuasan kerja.
- b. Untuk mengetahui besarnya pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja.
- c. Untuk mengetahui besarnya pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
- d. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pengawasan, promosi jabatan, dan kompensasi secara bersama terhadap kepuasan kerja.

1.3.2 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat Teoritis

Memperluas wawasan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terkait dengan pengawasan, promosi jabatan, kompensasi dan kepuasan kerja.

- b. Manfaat Praktis

Sebagai masukan bagi pimpinan sebagai dasar untuk merencanakan program perbaikan dan pengembangan perusahaan yang berkaitan dengan pengawasan, promosi jabatan, kompensasi dan kepuasan kerja.