

## PENGARUH KOMPENSASI DAN PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN

( Studi Kasus pada PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja)

Oleh:  
Deri Prayudi, SE., MM

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi faktor terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di dalam sebuah lembaga keuangan perbankan. Penelitian ini menggunakan variabel kompensasi dan penempatan karyawan sebagai prediktor. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif verifikatif yang bertujuan untuk menguji kelayakan teori dengan uji hipotesis yang terjadi pada fenomena sesungguhnya. Teknik analisis data menggunakan analisis jalur untuk melihat hubungan setiap variabel secara langsung dan tidak langsung. Pengambilan data dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT. Bank BRI Syariah KC. Bandung Suniaraja dengan sampel sebanyak 54 orang.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Kompensasi dan Kepuasan Kerja memiliki kontribusi secara bersama-sama dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian juga menunjukkan bahwa Penempatan Karyawan memiliki kontribusi secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan dan secara tidak langsung juga berkontribusi terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Penelitian ini juga memberikan gambaran pembentukan struktur model baru dalam kaitannya antara kompensasi, penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Syariah KC. Bandung Suniaraja.

**Kata kunci: Kompensasi, Penempatan Karyawan, Kepuasan Kerja dan Kinerja**

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Penelitian

Perkembangan perbankan di Indonesia sendiri saat ini tidak terbatas pada berkembangnya bank-bank konvensional yang telah banyak berada di lingkungan masyarakat, namun juga terhadap berkembangnya bank syariah di Indonesia yang dalam praktiknya saat ini juga telah memberikan kontribusi yang cukup besar dalam mengatasi masalah perekonomian masyarakat melalui pengembangan sistem perbankan syariah yang terbukti dapat memiliki nilai lebih dibandingkan dengan bank konvensional. Pelaksanaan peran penting dari sebuah lembaga keuangan bank baik konvensional ataupun syariah, merupakan interpolasi dari pemanfaatan sumber daya yang ada serta pengalokasian berbagai sumber daya tersebut agar bersinergi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan terutama dalam kaitannya sebagai instrumen untuk membangun perekonomian negara secara *bottom up* melalui penghimpunan dan penyaluran dana kepada masyarakat berupa penguatan modal kerja.

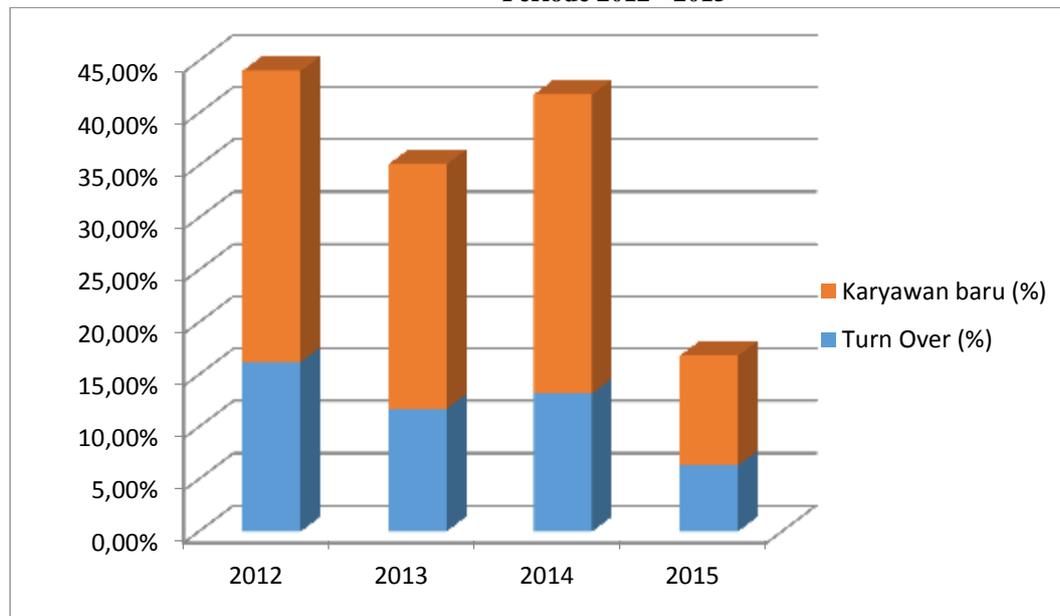
Salah satu sumber daya yang terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan termasuk dalam perbankan sekalipun ialah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang memiliki banyak kelebihan dibanding sumber daya lain yang ada pada organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia memiliki akal, pikiran, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, daya, dorongan, karya, inovasi, kreasi, dan harapan. Kelebihan yang dimiliki oleh sumber daya manusia menjadi sebuah potensi yang positif. Potensi-potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia mempengaruhi upaya organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tanpa sumber daya manusia yang cukup, organisasi atau perusahaan tidak akan memiliki arti apa-apa, sekalipun teknologi yang dimiliki maju, informasi baru dan lengkap, kecukupan modal yang baik, tersedianya bahan produksi yang melimpah dan sarana serta prasarana lengkap akan tidak berguna tanpa adanya sumber daya manusia yang menjalankannya.

PT. Bank BRI Syariah adalah sebuah anak perusahaan dari salah satu Bank BUMN di Indonesia yaitu PT. Bank BRI (Persero) yang menjalankan operasionalnya berdasarkan pada prinsip syariah yang berkomitmen untuk dapat menjadi bank ritel modern terkemuka dengan ragam layanan finansial. Sejak berdiri di akhir tahun 2008, PT. Bank BRI Syariah telah memiliki kantor cabang di hampir seluruh Indonesia termasuk cabang Bandung Suniaraja. Seiring dengan ekspansi yang terus dilakukan oleh PT. Bank BRI Syariah untuk dapat memberikan pelayanan kepada seluruh lapisan masyarakat, keberadaan KC Bandung Suniaraja menjadi sangat strategis karena berada di kawasan yang masyarakatnya memiliki kegiatan ekonomi yang beragam dari segala sektor seperti pertanian, industri, UMKM dan perdagangan kecil maupun besar. Melihat potensi yang dimiliki dari wilayah kota Bandung dan sekitarnya tersebut, sudah seharusnya menjadi kekuatan untuk PT. Bank BRI Syariah khususnya KC Bandung Suniaraja yang berada langsung di wilayah tersebut untuk dapat menjadi lembaga keuangan bank syariah yang banyak dipilih dan dimanfaatkan layanannya oleh masyarakat.

Mati, hidup, tumbuh dan berkembangnya PT. Bank BRI Syariah disadari akan tergantung salah satu diantaranya dari aspek Kinerja Karyawan. Manajemen PT. Bank BRI Syariah menyadari, bahwa kualitas karyawan yang rendah, sebaik apapun sistem tata kelola dan modal yang dimiliki dalam penerapannya akan mengalami kendala, sehingga laju pertumbuhan perusahaan yang dikelola akan tersendat dan akibatnya diprediksi akan menarik minat nasabah untuk pindah ke bank atau ke lembaga keuangan lain. Permasalahan yang terjadi terkait pencapaian target operasional perusahaan PT. Bank BRI Syariah khususnya untuk KC Bandung Suniaraja, berdasarkan hasil observasi dan wawancara pendahuluan yang dilakukan peneliti, ditemukan bahwa ada indikasi masalah pada kinerja karyawan yang dinilai kurang baik seperti untuk karyawan divisi bisnis yang dinilai belum memuaskan, hal ini dapat terlihat dari target penjualan untuk *landing* setiap *sales officer* (SO) per bulan adalah Rp. 300.000.000 realisasi rata-rata sebesar Rp. 100.000.000 atau sebesar 33,3% dari target. Bahkan dalam satu bulan berjalan terkadang tidak ada *sales* yang mampu menjual. Target per tahun penjualan sebesar Rp. 3.000.000.000 realisasi rata-rata hanya sebesar 1.500.000.000. Sedangkan untuk karyawan divisi operasional hasil penilaian kinerja melalui *Key Performance Indicator* (KPI), karyawan memiliki nilai yang relatif kurang baik. Dari beberapa perspektif penilaian seperti *Financial*, *Customer*, *Internal Process* dan *Learning and Growth*, rata-rata setiap karyawan memperoleh skala penilaian pada kisaran 60% s/d 70% pencapaian terhadap target. Hal ini merupakan skala untuk tingkatan kinerja dengan kategori “Diperlukan Perbaikan Peningkatan Kinerja”.

Fenomena yang terjadi pula pada karyawan PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja terkait kepuasan kerja yang dimiliki karyawan, peneliti dapat menduga adanya ketidakpuasan kerja pada diri karyawan dari bentuk perilaku yang ditunjukkan karyawan berupa keinginan untuk berpindah atau keluar dari perusahaan yang sangat tinggi (*turn over intention*) yang dapat berujung pada keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Fenomena *turn over* yang terjadi pada karyawan PT. Bank BRI Syariah KC. Bandung Suniaraja dari tahun 2012 – 2015 dapat dilihat pula dalam grafik tingkat *turn over* dibawah ini :

**Gambar 1**  
**Diagram Plot Tingkat Keluar Masuk Karyawan PT. Bank BRI Syariah**  
**KC. Bandung Suniaraja**  
**Periode 2012 - 2015**



Sumber : Data Primer & Sekunder Bagian General Affair PT. Bank BRI Syariah KC. Bandung Suniaraja Diolah 2015

Berdasarkan gambar diatas, terlihat bahwa intensi keluar dari karyawan PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja terjadi cukup tinggi selama kurun waktu 3 tahun dari tahun 2012 hingga tahun 2015 di semua divisi atau bagian baik bisnis maupun operasional. Hal ini mengindikasikan adanya faktor-faktor penyebab mengapa karyawan tersebut keluar. Perusahaan harus berulang kali mengadakan rekrutmen untuk mengisi kekosongan posisi yang ditinggalkan karena karyawan keluar atas pilihannya sendiri (*voluntary turn over*) sehingga terkesan seperti silih berganti karyawan yang masuk dan keluar. Jumlah presentase antara karyawan yang masuk dan keluar khususnya yang terjadi pada periode tahun 2012 s/d 2014, tergolong yang cukup tinggi.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Anwar Prabu (2001:117) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya”. Lebih jauh Saputra (2010) menyatakan bahwa Kinerja dapat ditingkatkan melalui peningkatan kepuasan kerja, karena kepuasan kerja memberikan semangat kepada karyawan. Ardana, dkk. (2012, p. 13) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti disiplin kerja merosot, semangat dan gairah kerja menurun, dan sering melakukan kesalahan dalam pekerjaan sehingga berakibat pada produktivitas kerja yang menurun.

Faktor-faktor yang lazim dicakup dalam kepuasan kerja adalah upah yang adil dan layak, jabatan yang sesuai dengan *background* pendidikan, kapasitas dari sebuah tugas, lingkungan kerja fisik, teknologi yang digunakan, wewenang atasan dalam memimpin, dan sikap pekerjaan yang monoton atau tidak (Hasibuan, 2011, p. 203). Berdasarkan pendapat di atas, terdapat beberapa faktor yang sangat dominan dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan seperti upah yang adil dan layak. Hal ini sangat erat kaitannya dengan *feed back* yang diberikan perusahaan berupa balas jasa yang dalam hal ini adalah upah atau kompensasi yang diberikan perusahaan untuk karyawannya. Karyawan bekerja dalam rangka mendapatkan imbalan atau kompensasi. Kesalahan dalam menerapkan sistem kompensasi akan berakibat timbulnya demotivasi dan tidak adanya kepuasan kerja di kalangan pekerja atau karyawan. Apabila hal tersebut terjadi dapat menyebabkan turunnya kinerja baik pekerja maupun organisasi (Wibowo, 2011, p. 347).

Faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan lebih menitikberatkan kepada aspek pekerjaannya itu sendiri. Seperti, kapasitas sebuah pekerjaan, teknologi yang digunakan, dan sifat pekerjaan yang tidak monoton. Semua indikator tersebut dapat menghasilkan sebuah kepuasan kerja bila terdapatnya kesesuaian karyawan dengan posisi pekerjaan yang mereka dapatkan yang dalam hal ini adalah proses penempatan karyawan yang sesuai dengan *background* pendidikan dan kompetensi yang dimiliki. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu (Rivai dan Sagala, 2010:198).

Penempatan karyawan merupakan pencocokan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan, dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon karyawan untuk dilaksanakan (Ardana, 2012:18). Karyawan yang ditempatkan pada posisi tertentu harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Proses penempatan pegawai yang tidak tepat akan menyebabkan kinerja yang kurang optimal (Naliebrata, 2007). Penempatan karyawan harus berdasarkan *job analysis* (analisis pekerjaan) yang akan menghasilkan *job description* (uraian pekerjaan) dan *job specification* (spesifikasi jabatan) yang telah ditentukan, sehingga akan diperoleh karyawan yang baik untuk penempatan yang baik atau dikenal dengan prinsip *the right man in the right place*. Penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kecakapan jabatan akan mengakibatkan karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas, sehingga akan mengakibatkan produktivitas karyawan akan turun dan mengakibatkan tidak adanya kepuasan kerja bagi karyawan dan berdampak pula pada kinerja karyawan tersebut.

Bertumpu pada uraian di atas dan dari beberapa alasan penyebab terjadinya fenomena tersebut diduga faktor kompensasi dan penempatan karyawan memegang peranan penting yang cukup signifikan pada perusahaan termasuk pada sebuah lembaga keuangan bank syariah. Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang difokuskan pada isu tentang “Pengaruh Kompensasi dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan” (Studi Kasus pada PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja).

## IDENTIFIKASI MASALAH

Mengingat permasalahan mengenai kompensasi dan penempatan karyawan ini merupakan hal yang kompleks, maka penelitian dibatasi pada indentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Apakah Kompensasi dan Penempatan Karyawan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja?
2. Apakah Kompensasi, Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja karyawan PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja?
3. Upaya-upaya apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan Kepuasan kerja dan Kinerja karyawan di PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja?

## Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui :

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja
2. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja
3. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja
4. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja
5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja
6. Hubungan antara Kompensasi dengan Penempatan Karyawan secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

7. Langkah-langkah dan upaya yang dapat ditempuh untuk meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja karyawan di PT. Bank BRI Syariah KC. Bandung Suniaraja.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

### **Pengertian Kompensasi**

Beberapa ahli mengungkapkan pendapat mengenai pengertian kompensasi, yaitu sebagai berikut : Hasibuan (2012 : 125) menyatakan bahwa “Kompensasi yang diterapkan dengan baik akan memberikan motivasi kerja bagi karyawan. Kompensasi diketahui terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung. Jika perbandingan kedua kompensasi ditetapkan sedemikian rupa maka motivasi karyawan akan lebih baik”. Menurut Andrew E. Sikula (1981:283) yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007:83) bahwa :”Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”. Sedangkan menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2009:244) mengemukakan bahwa : ”Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasian.

### **Tujuan Pemberian Kompensasi**

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2006:121) adalah sebagai berikut:

- 1) Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan.
- 2) Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualifield untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- 6) Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- 8) Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **Jenis Kompensasi**

Menurut Veithzal Rivai (2010 : 742) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).
2. Kompensasi non finansial terdiri atas jalur karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2007:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

- 1) Faktor Pemerintah
- 2) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Pegawai
- 3) Standard Biaya Hidup Pegawai
- 4) Ukuran Perbandingan Upah
- 5) Permintaan dan Persediaan
- 6) Kemampuan Membayar

### **Penempatan Karyawan**

Veithzal Rivai dan Ella jauvani sagala (2009:198) menyatakan bahwa Penempatan adalah penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Sejalan dengan pendapat Rivai, Bedjo Siswanto (1989:88) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah : Suatu pemberian tugas dan pekerjaan kepada

karyawan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditentukan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab tersebut.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah kebijaksanaan dalam manajemen sumber daya manusia untuk menentukan posisi/ jabatan seseorang. Setiap instansi atau perusahaan harus dapat memilih dan menentukan karyawan yang berkompoten untuk mengisi jabatan yang kosong agar tugas pokok pada jabatan tersebut dapat dilaksanakan. Untuk itu harus diperoleh pekerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya dengan kata lain calon yang ditempatkan harus memiliki kompetensi yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan**

Adapun faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan menurut Boedjo Siswanto (1989 : 99) antara lain :

- 1) Pertumbuhan Perusahaan
- 2) Latar Belakang Pendidikan
- 3) Kesehatan Fisik dan Mental
- 4) Pengalaman Kerja
- 5) Faktor Status Perkawinan
- 6) Sikap
- 7) Usia

### **Prinsip-prinsip Penempatan Karyawan**

Bedjo Siswanto (1989:103) menjelaskan mengenai prinsip-prinsip dalam penempatan karyawan yang dapat dilakukan seorang Manajer SDM dalam rangka menciptakan perasaan nyaman pada diri karyawan, diantaranya :

- 1) Prinsip kemanusiaan
- 2) Prinsip Demokrasi
- 3) Prinsip *The Right Man in The Right Place*
- 4) Prinsip *Equal Pay for Equal Work*
- 5) Prinsip Kesatuan Arah
- 6) Prinsip Kesatuan Tujuan
- 7) Prinsip Kesatuan Komando
- 8) Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

### **Bentuk Penempatan Karyawan**

Menurut Sondang P. Siagian (2003: 108) teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa bentuk-bentuk penempatan pegawai meliputi:

- 1) Penempatan Pegawai Baru (Calon Pegawai)
- 2) Penempatan Pegawai Lama

### **Prosedur Penempatan Karyawan**

Prosedur penempatan karyawan yang diambil merupakan bagian dari pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun obyektif. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja, baik pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan maupun data yang dianggap resperensif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan tenaga kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja.

### **Kepuasan Kerja**

Robbins (2003 : 91) menggambarkan kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja itu, namun seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya. Senada dengan pendapat Robbins mengenai respon ketidakpuasan kerja karyawan, menurut Kreitner dan Kinicki (2001;271) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Salah satu bentuk dan respon ketidakpuasan kerja pada karyawan salah satunya adalah adanya keinginan berpindah atau keluar dari pekerjaannya. Tingkat keluarnya karyawan (*turn over intensions*) menggambarkan pikiran individu untuk keluar, mencari pekerjaan di tempat lain, serta keinginan meninggalkan organisasi. Tingkat turnover yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber

daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. Turnover yang tinggi juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Untuk mengukur adanya *turn over* atau intensitas *turn over* dalam organisasi menurut Simamora (1996) menjelaskannya dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat perputaran (Turn Over)} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode}} \times 100\%$$

**Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode adalah :**

$$\frac{\text{Jumlah karyawan awal periode} + \text{Jumlah karyawan akhir periode}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan pada periode berjalan}}$$

### **Teori Kepuasan Kerja**

Beberapa teori tentang kepuasan kerja karyawan yang lazim dikenal Menurut Wexley dan Yukl (1977) dalam bukunya yang berjudul *Organisational Behavior And Personnel Psychology* diantaranya :

#### 1) *Discrepancy Theory*

Teori ini menerangkan bahwa seorang karyawan akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan yang ada.

#### 2) *Equity Theory*

Menurut teori ini equity terdiri dari tiga elemen, yaitu :

- a. *Input*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
- b. *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- c. *Comparison persons*, yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input – outcomes* yang dimilikinya.

#### 3) *Two Factor Theory*

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu (Herzberg, 1966).

### **Elemen-Elemen Dalam Kepuasan Kerja Karyawan**

Stamps (1997) mengemukakan dimensi kepuasan kerja yang merupakan elemen dalam kepuasan kerja. Elemen-elemen tersebut adalah :

- 1) Apresiasi Perusahaan Kepada Karyawan
- 2) Kewenangan Atau Otonomi Pekerjaan
- 3) Citra/Profesional
- 4) Kebijakan Organisasi
- 5) Tuntutan Tugas
- 6) Interaksi Sosial

### **Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2003:203), kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain :

- 1) Balas jasa yang adil dan layak;
- 2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian;
- 3) Suasana dan lingkungan pekerjaan;
- 4) Berat ringannya pekerjaan;
- 5) Peralatan yang menunjang;
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat Pekerjaan monoton atau tidak

### **Pengukuran Kepuasan Kerja Karyawan**

Paul E. Spector (1997: 8-19) telah merangkum bahwa ukuran kepuasan kerja telah memiliki instrumen-instrumen paten terstandarisasi yang terdiri atas :

#### 1) *Minnesota Satisfaction Quistionaire*

Kuisisioner Minnesota dikembangkan oleh Weiss et al (1967) menggunakan 20 item pertanyaan yang berhubungan dengan kepuasan kerja dengan jawaban menggunakan Skala Likert 1-5, dengan 1= sangat tidak puas, 2 = tidak puas, 3 = ragu-ragu, 4 = puas, 5 = sangat puas.

#### 2) *Job Descriptive Index*

Indeks deskripsi pekerjaan ini dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hullin (1969), terdiri dari pertanyaan tentang kepuasan terhadap pekerjaan saat ini, gaji saat ini, kesempatan untuk promosi, supervisi yang diterima dan teman sekerja. Pertanyaan ini diisi dengan ya dan tidak.

#### 3) *Model Fixed-Respon Scale*

Model ini dikembangkan oleh Potter (1991) yang didasarkan pada teori *discrepancy*. Setiap item terdiri dari 2 (dua) pertanyaan tentang aspek-aspek dalam pekerjaan yang diharapkan dan dirasakan.

4) *Index Work Satisfaction (IWS)*

Pengukuran *Index Work Satisfaction (IWS)* dikembangkan oleh Stamps (1997) di Community Health Study Department, University of Massachousef. Pengukuran *Index Work Satisfaction (IWS)* terdiri dari 2 (dua) bagian pertanyaan A dan B.

5) *Job Satisfaction Survey (JSS)*

Skala ini dikembangkan pertama kali oleh Spector (1985) sebagai insturmen untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan Human Sercive.

**Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara ( 2007:67) adalah Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Dr. Bennet Silalahi (2004:85) mengistilahkan dengan istilah kinerja dengan istilah “Unjuk kerja” yang dapat diartikan sebagai Nilai prilaku seorang karyawan terhadap peranan (*function*), kegiatan (*activities*) dan tugas (*task*) yang dituntut oleh persyaratan jabatan (*job requirement*). Atau bisa diartikan perbandingan luaran dengan prilaku kerja dalam kegiatan kerjanya.\

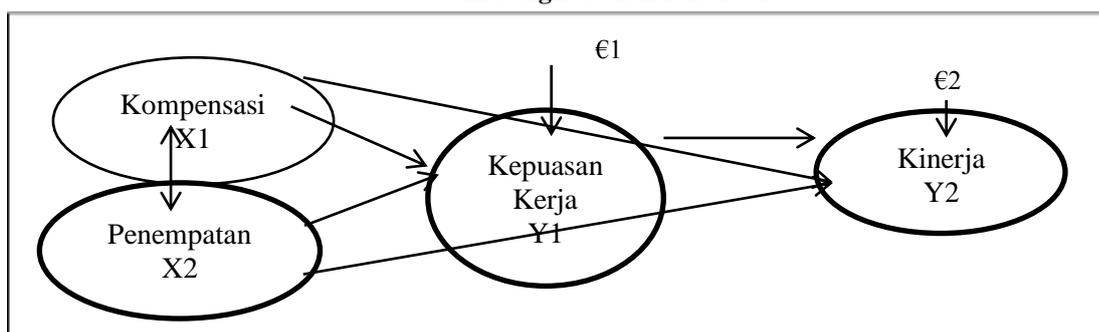
**Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008:27) dikutip dari jurnal-sdm.blogspot.com/.../penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html (tanggal posting 22 Desember 2010), mengungkapkan bahwa kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator, yaitu :

1. Efektifitas, yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
2. Tanggung jawab, yaitu merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
3. Disiplin, yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
4. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Sebagai upaya pengembangan model penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti serta untuk menghindari adanya duplikasi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti akan memberikan gambaran dan perbedaan antara penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya terkait dengan penggunaan variabel dependen dan independen serta intervening yang sama. Sehubungan dengan hal tersebut, maka dalam penelitian ini, Peneliti mengambil model penelitian sebagaimana pada Gambar 2.1 di bawah ini :

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian Awal**



Sumber : Teori dan Hasil Penelitian Sebelumnya

**Hipotesis**

Dengan melihat dari kajian pustaka dan kerangka pemikiran di atas maka, hipotesis yang penulis ajukan adalah:

- H1: Kompensasi dan Penempatan Karyawan berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  
 H2: Kompensasi, Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

## METODE PENELITIAN

### Objek Penelitian

Penelitian difokuskan pada lembaga keuangan bank syariah yang merupakan anak perusahaan dari bank BUMN terbesar di Indonesia. Pada Bank syariah ini peneliti menemukan adanya indikasi ketidakpuasan kerja dan kinerja karyawannya, yaitu pada PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja yang terletak di Jl. Suniaraja No. 82 Bandung. Adapun lokasi penelitian ini dilakukan di kota Bandung dan sekitarnya.

### Teknik Penelitian

#### Metode Penelitian Yang Digunakan

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan analisis kuantitatif dan verifikatif untuk mengolah data primer yang diperoleh dari sampel penelitian dan menguji keintensifan teori yang digunakan.

### Populasi dan sampel

#### Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja yang berjumlah 120 orang yang terbagi dalam dua kelompok, yaitu karyawan Bisnis sebanyak 77 orang dan karyawan Operasional sebanyak 43 orang baik yang berstatus karyawan tetap maupun karyawan kontrak dan penugasan BRI. Populasi dari penelitian ini juga termasuk karyawan dilevel manajerial (Manajer, Asisten Manajer, dan Unit Head) dan level staff.

#### Sampel Penelitian

Adapun sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang terbagi ke dalam dua kelompok atau kategori, yaitu karyawan dalam kelompok bisnis dan karyawan dalam kelompok operasional. Penulis membagi sampel ke dalam dua kelompok ini dikarenakan adanya kriteria pencapaian kinerja yang berbeda yang menjadi fenomena dalam penelitian dan harus dipisahkan agar memiliki batasan indikator untuk masing-masing kelompok karyawan.

#### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*path analysis*). Teknik analisis jalur ini digunakan untuk menguji besarnya sumbangan atau kontribusi langsung dan tidak langsung yang diwujudkan oleh keefisien jalur pada setiap diagram jalur dari hubungan kausal antar variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y_1$  dan  $Y_2$ .

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pengaruh Kompensasi Dan Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,408 <sup>a</sup>	,166	,134	2,55416

a. Predictors: (Constant), PENEMPATAN, KOMPENSASI

Dari hasil pengolahan data diperoleh koefisien korelasi antara variabel Kompensasi ( $X_1$ ) dan Penempatan Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) atau yang biasa dinotasikan sebagai  $r_{X_2X_1}$  adalah sebesar 0.408. Mengacu pada hasil nilai korelasi tersebut, maka interpretasi nilai  $r_{X_2X_1}$  sebesar 0.408 bermakna tingkat hubungan yang sedang. Nilai  $r$  yang positif menandakan hubungan searah antara kedua variabel, jika satu variabel naik maka akan berakibat pada naiknya variabel lainnya dan sebaliknya. Dengan kata lain kompensasi dan penempatan karyawan memiliki hubungan yang sedang dan searah dengan kepuasan kerja karyawan. Namun dalam pengujian sub struktur 1 diatas, variabel  $X_1$  (Kompensasi) tidak signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Dalam penelitian ini akan diuji lebih lanjut pengaruh langsung dari variabel yang memiliki signifikansi terhadap kepuasan kerja. Untuk rincian keterangan signifikansi ditampilkan dalam tabel berikut :

Tabel 1

#### Keterangan Nilai Signifikansi Variabel Pengujian Sub Struktur 1

Koefisien Jalur Kompensasi (Y1X1)	0,218	0,094 (Tidak Signifikan)
Koefisien Jalur Penempatan (Y1X2)	0,336	0,011 (Signifikan)

Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 20 (2016)

Pada tabel 1 diatas terlihat bahwa variabel kompensasi memiliki keterangan tidak signifikan dimana nilai signifikansinya > dari 0,05. Pengujian dilakukan dengan menggunakan model trimming untuk mencari dan

mengetahui nilai koefisien jalur langsung untuk variabel yang dinyatakan signifikan. Oleh karena variabel  $X_1$  (Kompensasi) tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, maka pengujian sub struktur 1 akan diuji ulang dengan membuang variabel  $X_1$  dari pengujian. Hasil pengujian ulang atau trimming untuk sub struktur 1 ditampilkan dalam tabel berikut :

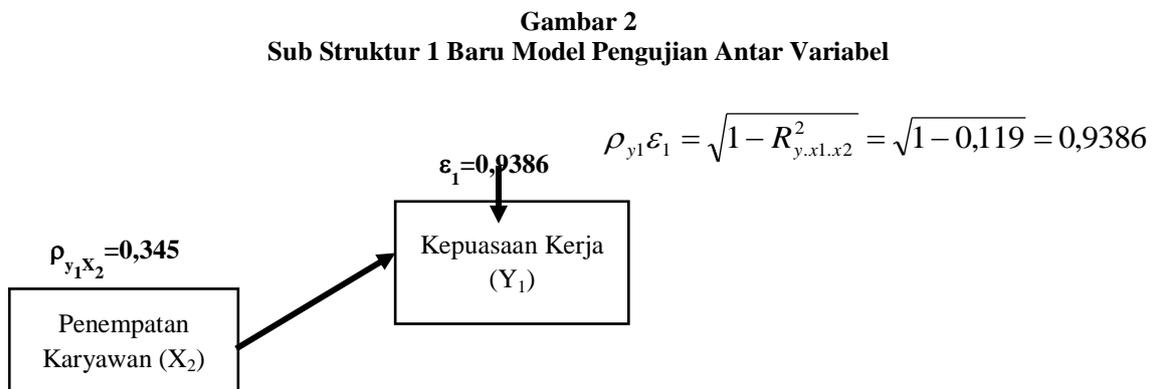
**Tabel 2**  
**Keterangan Nilai Signifikansi Variabel Pengujian Trimming Sub Struktur 1**

Koefisien Jalur Penempatan ( $Y_1X_2$ )	0,345	0,011 (Signifikan)
---	-------	--------------------

**Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 20 (2016)**

Dari hasil pengujian trimming sub struktur 1 tersebut diperoleh koefisien korelasi antara Penempatan Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) atau yang biasa dinotasikan sebagai  $r_{X_2X_1}$  yang telah berubah menjadi 0.345. Namun dalam pengujian trimming sub struktur 1 diatas, variabel  $X_2$  (Penempatan Karyawan) dinyatakan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja sekalipun dalam tingkat yang rendah.

Berdasarkan hasil pengujian pertama dan Trimming untuk Sub Struktur 1 maka model struktural hubungan antar variabel menjadi seperti berikut ini :



Persamaan Sub Struktur 1 Baru secara statistik adalah :

$$Y_1 = \rho_{y_1x_2} X_2 + \rho_{y_1\epsilon_1} \epsilon_1$$

$$Y_1 = 0,345 X_2 + 0,9386 \epsilon_1$$

**Pengaruh Kompensasi, Penempatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Tujuan kedua dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Penempatan Karyawan dan Kepuasan Kerja secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,622 <sup>a</sup>	,387	,338	2,07788

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA, KOMPENSASI, PENEMPATAN

Dari hasil pengolahan data tersebut diperoleh koefisien korelasi antara antara variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Penempatan Karyawan ( $X_2$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) atau yang biasa dinotasikan sebagai  $r_{X_2X_1}$  adalah sebesar 0.622. Mengacu pada interpretasi nilai korelasi, maka nilai  $r_{X_2X_1}$  sebesar 0.622 bermakna tingkat hubungan yang kuat. Nilai r yang positif menandakan hubungan searah antara kedua variabel, jika satu variabel naik maka akan berakibat pada naiknya variabel lainnya dan sebaliknya. Dengan kata lain kompensasi, penempatan karyawan dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dan searah dengan kinerja karyawan. Namun dalam pengujian sub struktur 2 diatas, variabel  $X_2$  (Penempatan) tidak signifikan mempengaruhi kinerja. Dalam penelitian ini akan diuji lebih lanjut pengaruh langsung dan bersama-sama dari variabel yang memiliki signifikansi terhadap kinerja karyawan. Untuk rincian keterangan signifikansi ditampilkan dalam tabel berikut :

**Tabel 3**  
**Keterangan Nilai Signifikansi Variabel Pengujian Sub Struktur 2**

Koefisien Jalur Kompensasi (Y2X1)	0,330	0,016 (Signifikan)
Koefisien Jalur Penempatan (Y2X2)	0,127	0,356 (Tidak Signifikan)
Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (Y1Y2)	0,374	0,010 (Signifikan)

**Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 20 (2016)**

Pada tabel diatas terlihat bahwa variabel penempatan memiliki keterangan tidak signifikan dimana nilai signifikansinya > dari 0,05. Pengujian dilakukan dengan menggunakan model trimming untuk mencari dan mengetahui nilai koefisien jalur langsung untuk variabel yang dinyatakan signifikan. Oleh karena variabel X<sub>2</sub> (Penempatan) tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, maka pengujian untuk sub struktur 2 akan diuji ulang dengan membuang variabel X<sub>2</sub> dari pengujian. Hasil pengujian ulang atau trimming untuk sub struktur 2 ditampilkan dalam tabel berikut :

**Tabel 4**  
**Keterangan Nilai Signifikansi Variabel Pengujian Trimming Sub Struktur 2**

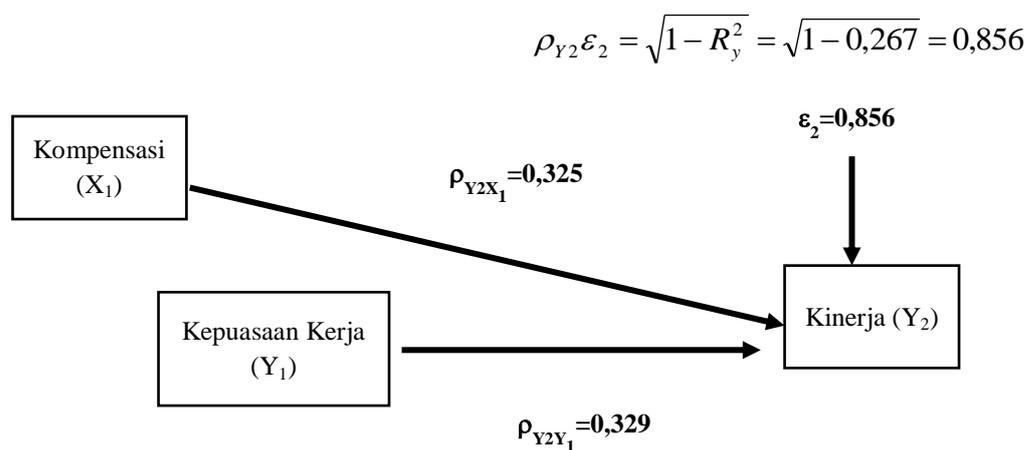
Koefisien Jalur Kompensasi (Y2X1)	0,325	0,017 (Signifikan)
Koefisien Jalur Kepuasan Kerja (Y2Y1)	0,329	0,016 (Signifikan)

**Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 20 (2016)**

Dari hasil pengujian trimming sub struktur 2 tersebut diperoleh koefisien korelasi antara Kompensasi (X<sub>1</sub>) dan Kepuasan Kerja (Y<sub>1</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y<sub>2</sub>) atau yang biasa dinotasikan sebagai r<sub>X<sub>2</sub>X<sub>1</sub></sub> yang telah berubah menjadi 0.516. Namun dalam pengujian trimming sub struktur 2 diatas, variabel X<sub>1</sub> (Kompensasi) dan Y<sub>1</sub> (Kepuasan Kerja) dinyatakan signifikan mempengaruhi Kinerja Karyawan sekalipun dalam tingkat yang sedang.

Berdasarkan hasil pengujian pertama dan Trimming untuk Sub Struktur 2 maka model struktural hubungan antar variabel menjadi seperti berikut ini :

**Gambar 3**  
**Sub Struktur 2 Baru Model Pengujian Antar Variabel**



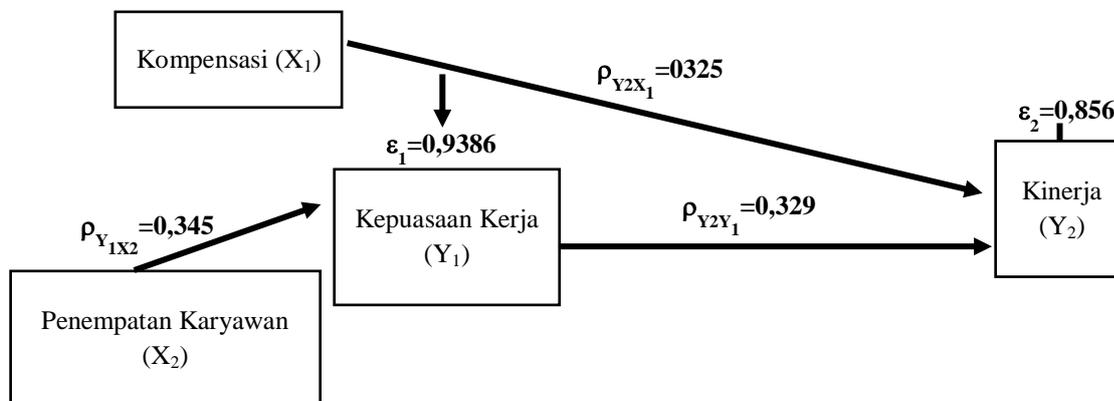
Persamaannya

$$Y_2 = \rho_{Y_2 X_1} X_1 + \rho_{Y_2 Y_1} Y_1 + \rho_{Y_2 \varepsilon_2} \varepsilon_2$$

$$Y = 0,325 X_1 + 0,329 Y_1 + 0,856 \varepsilon_2$$

Untuk menginterpretasikan keseluruhan pengujian yang telah dilakukan, maka dapat ditransformasikan kedalam model struktural pengujian antar variabel baru seperti berikut ini :

**Gambar 4**  
**Model Struktur Pengujian Baru Yang Telah Dikembangkan**



$$Y_1 = 0,345 X_1 + 0,9386 \epsilon_1$$

$$Y_2 = \rho_{Y_2X_1} X_1 + \rho_{Y_2Y_1} Y_1 + \rho_{Y_2} \epsilon_2$$

$$Y = 0,325 X_1 + 0,329 Y_1 + 0,856 \epsilon_2$$

Berdasarkan Gambar 4 diatas, maka untuk memaknai hasil pengujian dan fenomena yang ada dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

**Besarnya Pengaruh Secara Proporsional :**

1. Pengaruh langsung : (Koefisien jalur  $X_i$ )<sup>2</sup>
  - a. Penempatan ( $X_2$ )<sup>2</sup> terhadap Kepuasan Kerja ( $Y_1$ )  $\rightarrow (0,345)^2 = 0,119$
  - b. Kompensasi ( $X_1$ )<sup>2</sup> terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) adalah  $(0,325)^2 = 0,105$
  - c. Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y_2$ ) adalah  $(0,329)^2 = 0,108$
2. Pengaruh melalui hubungan korelatif variabel eksogen yang lain
  - a. Kompensasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja  
 $= 0,325 \times 0,232 \times 0,329 = 0,0248$
  - b. Kepuasan Kerja terhadap kinerja melalui kompensasi  
 $= 0,329 \times 0,232 \times 0,325 = 0,0248$
  - c. Penempatan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja  
 $= 0,345 \times 0,345 \times 0,329 = 0,0391$
3. Pengaruh total variabel eksogen dengan variabel endogennya
  - a. Pengaruh total kompensasi terhadap kinerja secara total adalah :  
 $= \text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh melalui variabel eksogen yang lain}$   
 $= 0,105 + 0,0248 = 0,1298$
  - b. Pengaruh total kepuasan kerja terhadap kinerja secara total adalah :  
 $= \text{Pengaruh langsung} + \text{Pengaruh melalui variabel eksogen yang lain}$   
 $= 0,108 + 0,0248 = 0,1328$   
 Maka,  $0,1298 + 0,1328 = 0,267 = \text{Rsquare}$
4. Memaknai hasil analisa jalur adalah sebagai berikut :
  - a. Kontribusi Kompensasi ( $X_1$ ) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y_2$ ) adalah 10,5%
  - b. Kontribusi Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) yang secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y_2$ ) adalah 10,8%
  - c. Kontribusi Penempatan karyawan ( $X_2$ ) yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan ( $Y_2$ ) melalui Kepuasan kerja ( $Y_1$ ) adalah 3,9%
  - d. Kontribusi Kompensasi ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $Y_1$ ) secara simultan yang secara langsung dan total mempengaruhi Kinerja Karyawan ( $Y_2$ )  $= 0,267 = 26,7\%$ . Sisanya 73,3% dipengaruhi faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini.

**Upaya – Upaya Manajerial untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan**

Upaya manajerial untuk meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan beberapa diantaranya adalah dengan meningkatkan kompensasi dan memperhatikan pada aspek proses placement atau staffing karyawan menjadi penting untuk dibahas karena merupakan salah satu hasil kongkrit dari penelitian ini.

Meskipun berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa hanya variabel penempatan yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan, namun permasalahan yang cukup menyita perhatian bahwa ternyata karyawan dapat merasakan kepuasan kerja nya melalui posisi dan penempatan pada tempat yang memang sesuai dengan keahlian dan bakat serta minat yang sesuai pula dengan keinginannya.

Untuk Manajemen PT. Bank BRI Syariah sendiri khususnya KC Bandung Suniaraja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawannya dapat menempuh beberapa tindakan seperti, melakukan analisa kebutuhan tenaga kerja berdasarkan model kompetensi dan struktur jabatan yang lebih terencana dan terukur, sehingga dengan hal ini diharapkan tenaga kerja atau karyawan yang berhasil direkrut dan di *hire* perusahaan merupakan karyawan yang telah sesuai dengan analisa *person grade* yang siap untuk memangku jabatan yang diberikan perusahaan, salah satunya adalah dengan karyawan yang ditempatkan pada posisi yang tepat atau sesuai dengan prinsip *The Right Man in the Right Place*.

Kenudian berdasarkan hasil penelitian bahwa kompensasi dan kepuasan kerja karyawan bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja. Meskipun hasil penelitian kedua variabel tersebut hanya memberikan kontribusi sebesar 26,7% terhadap kinerja karyawan, namun hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja merupakan beberapa faktor dari meningkatnya kinerja karyawan.

Manajemen PT. Bank BRI Syariah khususnya KC Bandung Suniaraja dapat melakukan upaya-upaya untuk peningkatan kinerja karyawan ini dengan memperhatikan aspek penyusunan salary grade dalam perusahaan agar tercipta sebuah standar ukur dan alur karir karyawan beserta tingkatan salary ny berdasarkan analisa beban kerja bagi setiap karyawan. Dengan hal tersebut diharapkan karyawan dapat merasakan kepuasan dalam setiap melaksanakan tugas dan pekerjaannya karena memperoleh timbal balik yang dirasa sesuai dengan beban kerja nya.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian pada bab sebelumnya, serta untuk menjawab apa yang menjadi maksud dan tujuan penelitian ini, maka peneliti menyimpulkan hal-hal penting sebagai berikut:

- 1) Kompensasi dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BRI Syariah KC Bandung Suniaraja dengan kontribusi sebesar 26,7% dengan korelasi sedang sebesar 51,6%
- 2) Penempatan karyawan secara langsung memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BRI Syariah KC. Bandung Suniaraja dengan kontribusi sebesar 11,9%
- 3) Terdapat pengaruh tidak langsung dari penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank BRI Syariah KC. Bandung Suniaraja sebesar 3.9%
- 4) Upaya-upaya manajerial untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan melalui peningkatan kompensasi dan penempatan karyawan secara ringkas disajikan berikut ini:
  - a. Kompensasi ; Meningkatkan nilai gaji dan memberikan tunjangan yang sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan karyawan, memberikan penghargaan berupa insentif dan dalam melakukan sistem penggajian, hendaknya dilakukan secara adil, maksudnya yaitu gaji yang dibayarkan sesuai dengan kompetensi, keahlian dan pekerjaan (*Internally Equitable*) dan mempunyai nilai kompetitif di pasar (*Externally Equitable*).
  - b. Kepuasan Kerja ; Sebagian karyawan mengharapkan sikap pimpinan sebagai teman dan bersahabat, memberikan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai, bijaksana dalam bertindak dan mendorong bawahan untuk maju, mendengarkan pendapat bawahan. Kepuasan kerja akan meningkat apabila hal ini diaplikasikan dalam kegiatan kerja sehari-hari serta memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya melalui pendidikan kesempatan berkarir.
  - c. Penempatan Karyawan ; Menggunakan model kompetensi dan struktur jabatan sesuai tingkat kompetensi karyawan serta mengarahkan karyawan pada kemampuan yang ingin dikembangkannya dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk menggunakan kemampuan dari pendidikan yang dimilikinya untuk mengerjakan tugas yang sesuai dengan pengalaman pendidikannya.

### Saran

Adapun saran yang dapat diberikan diambil dari poin terendah dari indikator tiap variabel adalah sebagai berikut:

- a. Bagi peneliti yang akan meneliti pada permasalahan yang sejenis, diharapkan memasukkan variabel lain di luar variabel yang sudah ada dalam penelitian ini untuk mengetahui variabel yang paling berperan dalam hal kepuasan dan kinerja karyawan tersebut.
- b. Penelitian ini dibuat untuk mengembangkan penelitian tentang tema kepuasan kerja dan kinerja karyawan dalam manajemen sumber daya perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja dengan faktor-faktor yang

mempengaruhinya, yakni kompensasi, penempatan karyawan dan kepuasan kerja pada salah satu Perbankan swasta syariah di kota Bandung. Keterbatasan pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dengan konstruk-konstruk penelitian tersebut, Sementara ini masih mungkin terdapat variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan tersebut selain yang telah di teliti dalam penelitian ini.

- c. Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah objek penelitian yang populasi sangat terbatas (sangat sedikit) sehingga kondisi yang berbeda dengan objek jenis industri yang berbeda, obyek yang lain dan jumlah populasi yang lebih banyak dapat memberikan hasil yang berbeda pula. Saran untuk penelitian berikutnya dapat menguji ulang model penelitian ini dengan menambah variabel-variabel baru seperti jenis motivasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja. Kemudian, mungkin pula dikembangkan indikator-indikator berbasis data sekunder dalam mengukur variabel-variabel penelitian yang berporos pada kinerja karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu, M. 2007. *“Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan”*. Bandung: Remaja Rosda Karya.  
 -----, 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung. Refika Aditama  
 -----, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Rosdakarya  
 Bedjo Siswanto. 1997 *“Manajemen Tenaga kerja”*. Bandung : Penerbit Sinar Baru.  
 Kreitner, Robert & Kinchi, Angelo. 2005. *“Perilaku Organisasi”*. Jakarta : Salemba 4.  
 Melayu SP Hasibuan. 2007. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.  
 -----, 2010. *Organisasi dan Motivasi dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.  
 Paul E. Spector. 1997. *“Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause, and Consequences”* . Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.,  
 P. Robbin. Stephen. 2003. *“Perilaku Organisasi”*. Jakarta : PT INDEKS kelompok GRAMEDIA  
 Rivai Veithzal. 2009. *“Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik”*. Jakarta: PT. RAJA Grafindo.  
 Sondang P Siagian. 2003. *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Jakarta: Bumi Aksara  
 Stamps. 1997. *“The Relationship Between Satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Level Analysis”*. Journal of Psychology, Industrial Relation Center, University of Minnesota. Pp. 862-875.  
 Suyadi Prawirosentono. 2008. *“Penilaian Kinerja Karyawan”*. Dalam [http:// jurnal-sdm.blogspot.com/.../penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html](http://jurnal-sdm.blogspot.com/.../penilaian-kinerja-karyawan-definisi.html). diunduh tanggal 24 bulan Desember tahun 2015.  
 Wexley, K.N., Yukl, G.A., 1977, *“Organizational Behavior and Personal Psychology”*. Richard D. Irwin Inc., Homewood, Illinois.