

PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) DI KABUPATEN BULELENG

Kadek Restu Sidiarta¹, Trianasari²

¹²Jurusan Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha, Singaraja
e-mail: kadek.restu.sidiarta@undiksha.ac.id, nanatrianasari01@undiksha.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menguji pengaruh (1) promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, (2) promosi jabatan terhadap kompensasi, (3) kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan (4) promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Subjek penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng yang berjumlah 48 orang. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan instrumen berupa kuesioner. Data dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan dari (1) promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, (2) promosi jabatan terhadap kompensasi, (3) kompensasi terhadap kinerja karyawan, dan (4) promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

Kata kunci: kinerja karyawan, kompensasi, kuantitatif kausal, promosi jabatan

Abstract

This research aimed to examine the effects of (1) promotion on employee performance, (2) promotion on compensation, (3) compensation on employee performance, and (4) promotion on employee performance indirectly through compensation at PT Pos Indonesia (Persero) in Buleleng Regency. The research design was quantitative causal. The subjects of the research were all 48 employees at PT Pos Indonesia (Persero) in Buleleng Regency. Data were collected using survey with questionnaire being the research instrument. Data analysis technique in this research was path analysis. The results of the research show that there are positive and significant effects of (1) promotion on employee performance, (2) promotion on compensation, (3) compensation on employee performance, and (4) promotion on employee performance indirectly through compensation at PT Pos Indonesia (Persero) in Buleleng Regency.

Keywords: compensation, employee performance, promotion, quantitative causal

1. Pendahuluan

Saat ini dunia sedang menghadapi Revolusi Industri 4.0 di mana perubahan dan perkembangan dalam bidang teknologi informasi terjadi dengan cepat. Revolusi Industri 4.0 merupakan lompatan besar pada dunia industri melalui pemanfaatan secara maksimal teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini terjadi pada seluruh rantai nilai untuk mencapai efisiensi yang optimum sehingga melahirkan model bisnis baru berbasis digital. Era Revolusi Industri 4.0 ini memicu perkembangan perdagangan elektronik (*e-commerce*) yang telah mengubah wajah bisnis di antaranya bidang logistik. Gencarnya pembangunan infrastruktur dan pesatnya pertumbuhan transaksi *e-commerce* membawa peluang serta tantangan bagi bisnis termasuk di jasa kurir. Permintaan pasar *e-commerce* yang besar memicu munculnya beragam jasa pengiriman barang atau logistik seperti Pos Indonesia, JNE, J&T, TIKI dan lainnya. Hal ini menyebabkan persaingan antar perusahaan sejenis semakin ketat dan memaksa perusahaan untuk lebih kreatif serta inovatif agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya.

Suatu perusahaan atau organisasi mengharapkan perubahan yang mengarah pada kemajuan dan perkembangan yang lebih baik lagi. Tujuan tersebut tidak akan dapat terwujud tanpa adanya peran aktif dari pegawai atau karyawan sebagai salah satu komponen penting dalam sistem organisasi. Kinerja karyawan merupakan fokus utama perusahaan untuk

mengetahui kemampuan karyawannya, karena kinerja karyawan akan berhubungan langsung terhadap kinerja perusahaan. Guna menciptakan kinerja yang tinggi, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimum dan mampu untuk mendayagunakan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tidak terlepas dari SDM yang dimiliki karena SDM yang akan mengatur dan mengelola sumber daya lain dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Guna menciptakan kinerja yang terbaik diperlukan adanya peningkatan kerja yang optimum dan mampu memberdayakan serta menggunakan potensi SDM yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dengan demikian karyawan harus mampu memberikan kontribusi yang mengarah ke arah kemajuan bagi perkembangan perusahaan.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan adalah promosi jabatan. Jika promosi diberikan kepada orang-orang yang berkompoten, maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat (Rivai, 2013). Promosi jabatan akan diberikan kepada karyawan yang layak dalam artian karyawan yang mampu membuktikan kesanggupan dan loyalitasnya kepada perusahaan, serta mampu menunjukkan kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi sehingga kinerjanya akan meningkat.

Selain promosi jabatan, faktor lain yang diduga memengaruhi kinerja karyawan adalah kompensasi. Kompensasi diberikan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang kompeten. Salah satu tujuan seseorang dalam bekerja adalah mendapatkan kompensasi dari perusahaan tempat ia bekerja sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja terbaiknya dalam bekerja. Semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam perusahaan (Sutrisno, 2009).

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. PT Pos Indonesia (Persero) hadir untuk memberikan solusi layanan logistik *e-commerce* yang kompetitif dan jasa layanan keuangan terintegrasi dalam rangka mendukung *financial inclusion* atau keterbukaan akses layanan perbankan yang seluas-luasnya bagi masyarakat khususnya yang sampai saat ini belum memanfaatkan layanan perbankan. Melalui produktivitas tinggi dan pengelolaan perusahaan secara profesional yang berorientasi pada kemampuan akan menciptakan nilai tambah melalui pembaruan (*rebranding*) dan inovasi produk. PT Pos Indonesia (Persero) selalu berupaya menghadirkan layanan yang prima sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Terdapat sepuluh cabang PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng yang tersebar di sembilan kecamatan di antaranya Kecamatan Buleleng, Kecamatan Banjar, Kecamatan Seririt, Kecamatan Busungbiu, Kecamatan Gerokgak, Kecamatan Sukasada, Kecamatan Sawan, Kecamatan Kubutambahan, dan Kecamatan Tejakula. Hadirnya kantor pos cabang di setiap kecamatan diharapkan dapat bertindak atau melayani konsumen secara cepat, fleksibel, cepat tanggap dan profesional hingga ke lingkup yang kecil.

Dikutip dari laporan tahunan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2018, jasa kurir mengalami peningkatan sebesar 14% dari tahun sebelumnya dengan pendapatan dari jasa kurir sebesar Rp. 3.004.860.000. Jasa kurir atau pengiriman barang merupakan penyumbang pemasukan terbesar jika dibandingkan dengan jasa logistik maupun jasa keuangan PT Pos Indonesia (Persero) tahun 2018. PT Pos Indonesia (Persero) memiliki standar kinerja dalam pengiriman barang (jasa kurir) yang telah ditetapkan. Adapun kinerja karyawan dalam pengiriman barang PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng seperti yang tampak pada Tabel 1.

Tabel 1. Kinerja Karyawan dalam Pengiriman Barang PT Pos Indonesia (Persero) Kabupaten Buleleng Januari - Desember Tahun 2019

No	Kantor Pos Cabang	Berhasil Antar (Unit)	Persentase Berhasil (%)	Gagal Antar (Unit)	Persentase Gagal (%)	Kategori Kinerja
1	Singaraja	138.536	97,72%	3.238	2,28%	Belum Optimal
2	Banjar	18.889	98,87%	115	1,13%	Belum Optimal
3	Seririt	17.278	98,86%	608	1,65%	Belum Optimal
4	Busungbiu	7.754	98,53%	209	0,24%	Optimal
5	Gerokgak	12.829	98,65%	320	1,35%	Belum Optimal
6	Pemuteran	14.708	99,92%	97	0,43%	Optimal
7	Pancasari	6.384	99,41%	10	0,59%	Optimal
8	Sawan	15.587	96,47%	190	3,53%	Belum Optimal
9	Kubutambahan	12.568	97,88%	89	2,12%	Belum Optimal
10	Tejakula	12.749	99,84%	31	0,16%	Optimal

Sumber: Kantor Pos Pemeriksa Singaraja 81100 (2019) (Data Diolah)

Data pada Tabel 1 mengungkapkan bahwa terdapat sepuluh kantor pos cabang yang dijadikan tempat observasi. Dilihat dari Tabel 1 dapat diungkapkan pula terdapat enam kantor pos cabang yang belum memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan dikarenakan melebihi batas 1% maksimal kegagalan antar. PT Pos Indonesia (Persero) menetapkan jumlah maksimal persentase kegagalan dari pengiriman sebesar 1%. Permasalahan ini harus diperhatikan oleh pihak manajemen untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan melalui perbaikan kinerja karena jasa kurir merupakan salah satu penyumbang pendapatan (*income*) PT Pos Indonesia (Persero). Perbaikan kinerja penting dilakukan karena faktanya ada kesenjangan antara prestasi kerja (kinerja) yang diharapkan dengan kenyataan yang terjadi. Melalui perbaikan kinerja dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dan dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan (Wibowo, 2012).

H₁: Ada pengaruh dari promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

Promosi jabatan merupakan program kerja yang secara berkala dilakukan oleh perusahaan, di mana seorang karyawan akan mengalami perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Hasibuan (2009), mengungkapkan bahwa promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Hal yang senada diungkapkan oleh Martoyo (2000:71) bahwa promosi jabatan berarti pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Jika promosi diberikan kepada orang-orang yang berkompeten, maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat (Rivai, 2013). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Rahayu (2017) dan Simanjuntak (2015) yang menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂: Ada pengaruh dari promosi jabatan terhadap kompensasi yang diterima karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng

Promosi jabatan berperan penting untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi untuk karyawan dalam perusahaan. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya semakin tinggi, statusnya semakin naik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan (Hasibuan, 2009). Senada dengan hal tersebut Ardana (2012), menyatakan bahwa promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi karyawan yang bersangkutan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Herman dan Suryalena (2017) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kompensasi.

H₃: Ada pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng

Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Hasibuan (2012), mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Hal yang senada diungkapkan oleh Gorda (1994), mengungkapkan bahwa kompensasi adalah seluruh balas jasa baik berupa uang, barang maupun kenikmatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas prestasi yang disumbangkan kepada perusahaan.

Kompensasi diberikan untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang kompeten. Salah satu tujuan seseorang dalam bekerja adalah mendapatkan kompensasi dari perusahaan tempat ia bekerja sedangkan pihak perusahaan mengharapkan karyawan memberikan kinerja terbaiknya dalam bekerja. Semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam perusahaan (Sutrisno, 2009). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Ariana dan Riana (2014), Juliarti dkk (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₄: Ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng

Promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Promosi jabatan mempengaruhi kompensasi yang diterima karyawan dan berdampak langsung kepada kinerja yang dihasilkan karyawan. Teori dari Kadarisman (2012), menyatakan bahwa jika karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dan terdorong bekerja giat untuk dapat meningkatkan kinerja, sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Herman dan Suryalena (2017), Oktavianti dan Netra (2014) yang menyatakan bahwa promosi jabatan, kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Hasil observasi awal dengan pihak PT Pos Indonesia (Persero) bagian dukungan umum (dukum) diperoleh temuan dalam rentang Januari – Desember tahun 2019 terdapat tujuh orang karyawan yang dipromosikan dengan rincian sebagai berikut. (a). Satu orang karyawan di unit kerja proses dan antaran dipromosikan ke bagian *philately corner*, (b). Satu orang karyawan di unit kerja mandor dipromosikan ke bagian loket, (c). Dua orang karyawan di unit kerja pengantar dipromosikan ke bagian mandor dan sarana prasarana, (d). Satu orang karyawan di unit kerja pelayanan dipromosikan ke bagian keuangan, (e). Satu orang karyawan di unit kerja *IT* dipromosikan ke bagian penjualan, (f). Satu orang karyawan di unit kerja distribusi operasi dipromosikan ke bagian proses antaran.

Dari tujuh karyawan yang mendapat promosi, hanya ada satu karyawan yang mendapat promosi sesuai dengan tingkat keahlian yang dimiliki yaitu karyawan di unit kerja distribusi operasi yang dipromosikan ke bagian proses antaran. Berdasarkan hasil observasi awal tersebut dapat diungkapkan bahwa promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng belum sesuai dengan tingkat keahlian yang dimiliki karyawan, mengingat secara teori menyatakan bahwa jika promosi diberikan kepada orang-orang yang berkompeten, maka kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat (Rivai, 2013).

Selain promosi jabatan, faktor lain yang diduga memengaruhi kinerja karyawan pada perusahaan adalah kompensasi. Kompensasi diberikan dengan harapan mampu memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya serta mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bekerja pada perusahaan. Data mengenai pemberian kompensasi dalam bentuk gaji berdasarkan golongan karyawan pada PT Pos Indonesia Persero di Kabupaten Buleleng dapat dilihat pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Gaji Bersih Karyawan Berdasarkan Golongan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng

No	Golongan	Gaji Bersih
1	IV/C	Rp 5,173,400.00
2	IV/B	Rp 4,963,400.00
3	IV/A	Rp 4,762,000.00
4	III/D	Rp 4,568,800.00
5	III/C	Rp 4,383,300.00
6	III/B	Rp 4,205,400.00
7	III/A	Rp 4,034,800.00
8	II/D	Rp 3,438,200.00
9	II/C	Rp 3,290,600.00
10	II/B	Rp 3,148,900.00
11	II/A	Rp 2,143,600.00

Sumber: PT Pos Indonesia (Persero) (2019)

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan tujuh orang karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng yang menjadi penyebab penurunan kinerja karyawan terdapat beberapa masalah seperti mengenai pemberian kompensasi dirasakan kurang mencerminkan keadilan dan tidak sebanding dengan beban kerja yang ditanggung oleh karyawan. Berdasarkan Tabel 2 dapat diungkapkan bahwa kompensasi langsung berupa pemberian gaji pokok yang diterima oleh karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng belum mampu memenuhi kebutuhan karyawan, hal ini disebabkan karena faktor lambatnya penerapan pemberian kompensasi sesuai dengan kebijakan dari pemerintah daerah.

Golongan IV/C dengan pendidikan S2 dan masa kerja memasuki 20 tahun hanya memperoleh gaji sebesar Rp. 5.173.400. Kemudian golongan II/A dengan pendidikan SMA/SMK dan masa kerjanya 1-3 tahun hanya memperoleh gaji bersih sebesar Rp. 2.143.600. Hal ini tidak sesuai dengan kebijakan dari pemerintah daerah pada Surat Keputusan (SK) Gubernur Bali Nomor 2235/03-G/HK/2019 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Kabupaten Buleleng Tahun 2019 di Provinsi Bali di mana UMK ditetapkan sebesar Rp. 2.338.850.

Di samping itu dari hasil wawancara dengan bagian dukum diperoleh temuan bahwa pemberian kompensasi berupa bonus dilakukan setiap empat bulan sekali sehingga terasa cukup lama padahal salah satu tujuan seseorang bekerja adalah mengharapkan kompensasi yang layak dari organisasi tempat bekerja, sedangkan perusahaan mengharapkan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Kompensasi yang diterima oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng masih tergolong rendah, padahal teori menyatakan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam perusahaan (Sutrisno, 2009).

Faktor yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja karyawan diduga dapat terjadi melalui pemberian promosi jabatan dan kompensasi yang tinggi kepada karyawan. Melalui pemberian promosi jabatan dan kompensasi diharapkan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan sasaran perusahaan dapat dicapai. Hal ini sesuai dengan teori dari Kadarisman (2012), yang menyatakan bahwa jika karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dan terdorong bekerja giat untuk dapat meningkatkan kinerja, sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Menguji pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng, (2) Menguji pengaruh promosi jabatan terhadap kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng, (3) Menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng dan, (4) Menguji pengaruh promosi jabatan

terhadap kinerja karyawan melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris dan dapat memperdalam pemahaman keilmuan di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) khususnya pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian ini pula diharapkan dapat memberikan masukan kepada pihak pimpinan dan dapat dijadikan bahan pertimbangan untuk membuat kebijakan dan pengambilan keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

2. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini yang menjadi subjek adalah seluruh karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng dan objek penelitiannya adalah promosi jabatan, kompensasi, serta kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner untuk mengumpulkan data mengenai promosi jabatan, kompensasi dan kinerja karyawan yang akan dijawab oleh karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Jawaban dari kuesioner tersebut ditentukan skornya yang berupa skala ordinal. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

Desain penelitian yang digunakan adalah kuantitatif kausal. Penelitian kuantitatif kausal yaitu penelitian yang bertujuan utama untuk membuktikan hubungan sebab-akibat atau dengan kata lain menganalisis bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya (Umar, 2007). Terdapat tiga variabel yang diteliti yaitu, promosi jabatan (X_1) dan kompensasi (X_2) sebagai variabel bebas kemudian kinerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat.

Kedudukan promosi jabatan sebagai variabel bebas dan variabel kinerja karyawan sebagai variabel terikat maka kompensasi sebagai variabel intervening. Dalam kedudukan promosi jabatan sebagai variabel bebas, maka variabel terikatnya adalah kompensasi. Selanjutnya, dalam kedudukan promosi jabatan sebagai variabel bebas, maka kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Kemudian, dalam kedudukan kompensasi sebagai variabel bebas, maka kinerja karyawan sebagai variabel terikat

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*), yaitu analisis yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan yang tidak langsung. Analisis jalur merupakan pengembangan analisis regresi berganda yang menguraikan besaran pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara tidak langsung (Irianto, 2012).

Analisis jalur dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh total dan pengaruh langsung serta tidak langsung dari variabel kompensasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Karena data promosi jabatan, kompensasi dan kinerja karyawan yang diperoleh melalui kuesioner merupakan data ordinal, sedangkan analisis data yang dipakai untuk membuktikan kebenaran hipotesis mengisyaratkan minimal data interval, maka data ordinal tersebut perlu ditingkatkan skala pengukurannya menjadi skala interval melalui "*method of successive interval*". Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS) 23 For Windows*. Data yang digunakan pada penelitian ini telah memenuhi uji prasyarat analisis jalur meliputi (1) Uji Normalitas, (2) Uji Linearitas, dan (3) Uji Multikolinearitas.

3. Hasil dan Pembahasan

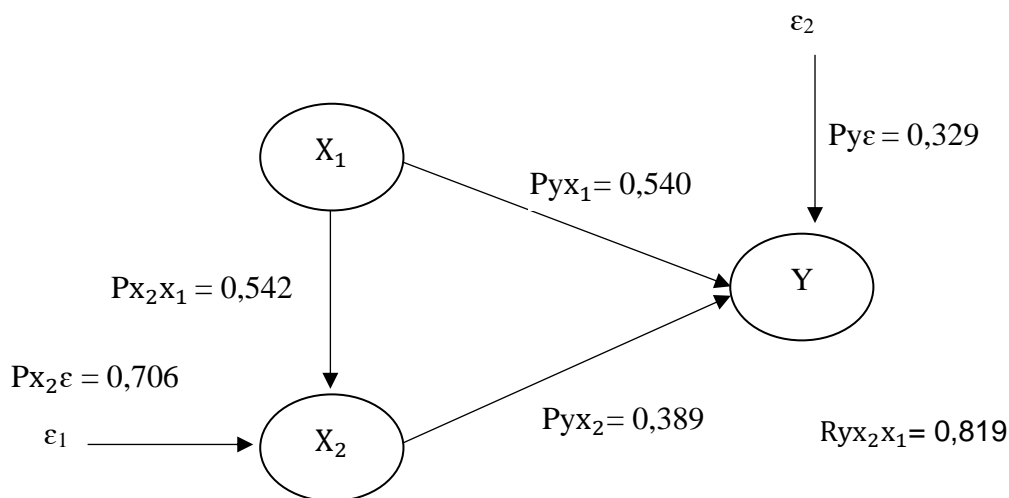
Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik analisis jalur dengan menggunakan program *Statistical Product and Service Solutions (SPSS) 23 For Windows*, hubungan-hubungan jalur yang dapat dihitung dari variabel promosi jabatan (X_1) dan kompensasi (X_2) terhadap kinerja

karyawan (Y) pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng disajikan pada Tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3 *Output SPSS* Hasil Koefisien Jalur antar Variabel Penelitian

Variabel	Parameter	Koefisien P	t-Sig	Keterangan
Promosi jabatan (X_1) – Kinerja karyawan (Y)	P_{yx_1}	0,540	0,000	Signifikan
Promosi jabatan (X_1) – Kompensasi (X_2)	$P_{x_2x_1}$	0,542	0,000	Signifikan
Kompensasi (X_2) – Kinerja karyawan (Y)	P_{yx_2}	0,389	0,000	Signifikan
Promosi jabatan (X_1) dan Kompensasi (X_2) – Kinerja karyawan (Y)	$R_{yx_1x_2}$	0,819	0,000	Signifikan
Faktor lain terhadap Kompensasi (X_2)	$P_{x_2\varepsilon}$	0,706	-	-
Faktor lain terhadap Kinerja karyawan (Y)	$P_{y\varepsilon}$	0,329	-	-

Berdasarkan Tabel 3 *Output SPSS* hasil koefisien jalur antar variabel penelitian tampak bahwa semua koefisien korelasi yang terjadi adalah signifikan. Pengaruh ini diketahui dari nilai sig uji t. Nilai sig uji t dikatakan signifikan jika nilai sig lebih kecil ($<$) 0,05. Pengaruh variabel promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng dapat digambarkan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1 Struktur Pengaruh Variabel Promosi Jabatan (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dekomposisi korelasi adalah penguraian korelasi antar variabel terhadap variabel terikat. Dekomposisi ini merupakan perbedaan mendasar analisis jalur dengan analisis regresi berganda (Sugiyono : 2017). Dalam penguraian korelasi ini dapat diketahui pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Total pengaruh dapat diketahui dari penjumlahan koefisien pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Hasil dekomposisi korelasi dapat dilihat pada Tabel 4 berikut.

Tabel 4 Dekomposisi Variabel Bebas terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Koefisien Jalur		Total
	Direct Effect	Indirect Effect	
Promosi jabatan (X_1)	0,540	-	0,540
Kompensasi (X_2)	0,389	-	0,389
Promosi jabatan (X_1) melalui kompensasi (X_2)	-	0,211	0,211

Tahap selanjutnya adalah mencari besarnya nilai pengaruh total variabel bebas terhadap variabel terikat. Besarnya pengaruh total dapat dicari dengan melakukan perkalian koefisien jalur yang terbentuk (P) dengan koefisien korelasi *Pearson Zero Order* dengan bantuan program *SPSS 23 for Windows*. Nilai korelasi *zero order* dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5 Nilai Korelasi Zero Order

No	Variabel Bebas	Koefisien
1	Promosi jabatan	0,751
2	Kompensasi	0,682

Sumbangan efektif diperoleh dari perkalian koefisien jalur pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dengan korelasi *zero order* variabel yang bersangkutan. Sumbangan masing-masing variabel akan ditotal untuk dapat dihitung jumlah total sumbangan efektif. Hasil perhitungan sumbangan efektif dapat dilihat pada Tabel 6 berikut.

Tabel 6 Sumbangan Efektif Promosi Jabatan (X_1) dan Kompensasi (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Variabel	Koefisien Jalur		Total
	Direct Effect	Indirect Effect	
Promosi jabatan (X_1)	$0,540 \times 0,751$	-	0,406
Kompensasi (X_2)	$0,389 \times 0,682$	-	0,265
Promosi jabatan (X_1) melalui kompensasi (X_2)	-	$0,211 \times 0,751$	0,158
Total pengaruh			0,829

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa pengaruh antara promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,829 atau 82% dan hanya 18% yang tidak dapat dijelaskan oleh dua variabel bebas tersebut.

Hipotesis yang pertama dalam penelitian ini adalah ada pengaruh dari promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Promosi jabatan mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik *path analysis* pada Tabel 3 menunjukkan bahwa $P_{yX_1} = 0,540$. Karena nilai koefisien 0,540 lebih besar ($>$) 0 dan *p-value* 0,000 lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh promosi jabatan secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 54% sedangkan besar sumbangan efektif pengaruh dari variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 40%.

Hipotesis yang kedua dalam penelitian ini adalah ada pengaruh dari promosi jabatan terhadap kompensasi yang diterima karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik *path analysis* pada Tabel 3 menunjukkan bahwa $P_{x_2x_1} = 0,542$. Karena nilai koefisien 0,542 lebih besar ($>$) 0 dan *p-value* 0,000 lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh secara positif variabel promosi jabatan terhadap kompensasi. Besar hubungan pengaruh variabel promosi jabatan terhadap kompensasi sebesar 54%, sedangkan besar sumbangan pengaruh dari variabel promosi jabatan terhadap kompensasi sebesar 29%. Hubungan pengaruh faktor lain terhadap variabel kompensasi sebesar 46%. Faktor lain yang diduga dapat mempengaruhi kompensasi yaitu faktor internal organisasi itu sendiri.

Hipotesis yang ketiga dalam penelitian ini adalah ada pengaruh dari kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik *path analysis* pada Tabel 3 menunjukkan bahwa $P_{yx_2} = 0,389$. Karena nilai koefisien 0,389 lebih besar ($>$) 0 dan *p-value* 0,000 lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh kompensasi secara positif terhadap kinerja karyawan. Besar hubungan pengaruh variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 39% sedangkan besar sumbangan efektif pengaruh dari variabel kompensasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 26%.

Hipotesis yang keempat dalam penelitian ini adalah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Berdasarkan hasil perhitungan uji statistik *path analysis* pada Tabel 3 menunjukkan bahwa $(P_{x_2x_1} \cdot P_{yx_2}) = (0,542 \cdot 0,389)$ sebesar 0,211. Karena nilai koefisien 0,211 lebih besar ($>$) 0 dan *p-value* 0,000 lebih kecil ($<$) $\alpha = 0,05$ maka dapat ditarik kesimpulan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

Besar hubungan secara langsung variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,540 dan besar pengaruh variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi adalah sebesar 0,211. Besar pengaruh total yang diberikan adalah besar pengaruh secara langsung ditambah dengan besar pengaruh secara tidak langsung yaitu $0,540 + 0,211 = 0,751$. Artinya nilai pengaruh secara langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh tidak langsung. Dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan langsung memengaruhi kinerja karyawan. Simpulan ini diambil karena nilai koefisien jalur melalui variabel kompensasi lebih kecil dibandingkan jika promosi jabatan berpengaruh langsung pada kinerja karyawan. Besar sumbangan efektif pengaruh dari variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi adalah sebesar 15%.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, hasil pengujian hipotesis yang pertama menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian promosi jabatan kepada karyawan yang berkompeten dibidangnya akan meningkatkan kinerjanya di perusahaan. Hasil ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa jika promosi jabatan diberikan kepada orang-orang yang berkompeten, maka secara langsung kinerja karyawan dalam perusahaan akan meningkat pula (Rivai, 2013). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Rahayu (2017) dan Simanjuntak (2015) yang menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berikutnya, hasil pengujian hipotesis yang kedua menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan mempunyai pengaruh positif terhadap kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Hal ini menunjukkan bahwa apabila karyawan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi maka kompensasi yang diterima akan lebih tinggi pula. Hasil ini sesuai dengan teori dari Hasibuan (2009) yang menyatakan bahwa promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi

karyawan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Herman dan Suryalena (2017) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kompensasi.

Kemudian hasil pengujian hipotesis yang ketiga menunjukkan bahwa variabel kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang tinggi dan tepat waktu akan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan. Karyawan akan merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukan sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai. Hasil ini sesuai dengan teori yang menyatakan bahwa jika semakin tinggi kompensasi yang diterima oleh karyawan, maka akan semakin tinggi pula kinerjanya dalam perusahaan (Sutrisno, 2009). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Ariana dan Riana (2014), Juliarti dkk (2018) yang menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengujian hipotesis yang keempat menunjukkan bahwa ada pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang mengatakan jika karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dan terdorong bekerja giat untuk dapat meningkatkan kinerja, sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai (Kadarisman, 2012). Artinya kinerja karyawan akan meningkat apabila karyawan diberikan promosi jabatan sesuai dengan prestasi kerja dan tingkat keahliannya serta diberikan kompensasi tepat waktu sesuai dengan hak karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Karyawan akan mempertahankan kinerja terbaik bahkan meningkatkan kinerja dikarenakan karyawan merasa dihargai atas usaha yang dilakukan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian dari Herman dan Suryalena (2017), Oktavianti dan Netra (2014) yang menyatakan bahwa promosi jabatan, kompensasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Keterbatasan penelitian ini adalah jumlah responden sedikit, sehingga diharapkan nantinya bagi peneliti selanjutnya untuk menggunakan perusahaan yang lebih besar dengan jumlah responden yang lebih banyak dengan harapan hasil penelitian lebih teruji. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini masih terbatas, sehingga diharapkan peneliti selanjutnya menguji variabel-variabel lainnya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan.

Adapun implikasi dari penelitian ini meliputi pemberian promosi jabatan pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng perlu lebih diperhatikan oleh pihak manajemen. Promosi jabatan apabila diberikan kepada karyawan yang tepat akan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng, promosi jabatan hendaknya diberikan kepada karyawan yang layak dalam artian karyawan yang mampu membuktikan kesanggupan dan loyalitasnya kepada perusahaan, serta mampu menunjukkan kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi. Apabila promosi jabatan tersebut diberikan kepada orang-orang yang memiliki kompetensi di bidangnya maka secara langsung kinerja karyawan di perusahaan akan meningkat pula. Hal ini hendaknya menjadi perhatian yang serius bagi pihak manajemen dalam hal penilaian kinerja karyawan dengan jalan menentukan kriteria-kriteria dan standar penilaian yang jelas.

Pemberian kompensasi pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng sudah terlaksana dengan baik namun perlu penyesuaian lebih lanjut. Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas balas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng hendaknya kompensasi diberikan tepat waktu sesuai dengan hak karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Penyesuaian pemberian kompensasi hendaknya segera dilakukan sesuai dengan peraturan terbaru yang berlaku. Pimpinan PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng dapat memberikan surat pemberitahuan kepada kantor pusat bahwa terdapat peraturan baru yaitu Surat

Keputusan (SK) Gubernur Bali Nomor 2235/03-G/HK/2019 tentang Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Kabupaten Buleleng Tahun 2019 di Provinsi Bali. Selain itu pemberian tunjangan yang menjadi hak karyawan harus dilakukan tepat waktu, mengingat kesulitan ekonomi yang dialami karyawan di masa pandemi *Covid-19*. Karyawan akan mempertahankan kinerja terbaik bahkan meningkatkan kinerja dikarenakan karyawan merasa dihargai atas usaha yang dilakukan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, tingkat kinerja karyawan pada beberapa cabang PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng masih belum optimal. Kinerja merupakan hasil kerja (*output*) yang meliputi proses dan hasil kerja yang dicapai oleh SDM pada suatu periode waktu di dalam melaksanakan tugasnya. Kinerja merupakan perbandingan antara hasil kerja yang dicapai dengan standar yang telah ditentukan. Pihak manajemen dapat melakukan program rutin berupa evaluasi mengenai capaian kinerja dari masing-masing unit kerja dan menanyakan kendala-kendala yang dihadapi oleh karyawan untuk dapat dibuatkan solusi sesuai permasalahan yang dihadapi sehingga pada periode berikutnya kinerja dapat lebih optimal. Berdasarkan evaluasi rutin yang dilakukan, pihak manajemen dapat menilai kinerja dari masing-masing karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya secara lebih rinci dengan indikator penilaian yang jelas sebagai acuan dalam pemberian promosi jabatan dan pemberian kompensasi kepada karyawan yang benar-benar layak mendapatkannya.

Guna mengatasi masalah kinerja tersebut direkomendasikan untuk pemberian promosi jabatan hendaknya sesuai dengan prestasi kerja dan tingkat keahliannya serta diberikan kompensasi tepat waktu sesuai dengan hak karyawan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Karyawan akan mempertahankan kinerja terbaik bahkan meningkatkan kinerja dikarenakan karyawan merasa dihargai atas usaha yang dilakukan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

4. Simpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan, maka dapat ditarik simpulan bahwa (1) Ada pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, (2) Ada pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan terhadap kompensasi, (3) Ada pengaruh positif dan signifikan dari kompensasi terhadap kinerja karyawan dan, (4) Ada pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara tidak langsung melalui kompensasi pada PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng.

Adapun saran yang bisa diberikan yaitu bagi PT Pos Indonesia (Persero) di Kabupaten Buleleng agar lebih meningkatkan kinerja karyawan dengan jalan memperhatikan promosi jabatan dan kompensasi yang diberikan kepada karyawan, sebab penelitian ini membuktikan bahwa promosi jabatan dan kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pemberian promosi jabatan kepada karyawan hendaknya diperhatikan lebih baik agar memberikan kesempatan untuk mengisi jabatan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan serta memberikan promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja. Selain itu, penyesuaian pemberian kompensasi hendaknya segera dilakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pemberian tunjangan yang menjadi hak karyawan harus dilakukan tepat waktu, mengingat kesulitan ekonomi yang dialami karyawan di masa pandemi *Covid-19*. Pada era *new normal* ini perusahaan wajib menyediakan tempat cuci tangan, *hand sanitizer* yang memadai serta mewajibkan karyawan untuk menggunakan masker dan menerapkan protokol kesehatan yang ketat.

Bagi peneliti lain diharapkan mampu mengembangkan penelitian yang mengkaji aspek promosi jabatan, kompensasi serta kinerja karyawan dengan menggunakan populasi dan sampel yang lebih banyak agar hasil penelitian lebih teruji keandalannya. Peneliti lain diharapkan untuk menguji variabel lain yang diduga kuat dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, prestasi kerja, kepuasan kerja, stres kerja dan komitmen organisasi guna memperdalam wawasan dan pemahaman keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Laporan Tahunan 2018 PT Pos Indonesia (Persero)*, 2018. Bandung: PT Pos Indonesia (Persero)
- Ardana, I Komang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ariana, I Wayan Tresna dan I Gede Riana. 2014. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Cendana Resort & Spa Ubud Gianyar. *Jurnal Manajemen*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Gorda, I Gusti Ngurah. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar: Widya Kriya Gematama.
- Hasibuan, Malayu. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: PT Bumi Aksara.
- Herman, Novita Yendri dan Suryalena. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Giant Ekstra Nangka Pekanbaru). *Jurnal Online Mahasiswa*. Vol 4 No 2. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau.
- Irianto, Agus. 2012. *Statistika Konsep, Dasar, Aplikasinya dan Pengembangannya*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Juliarti, Putu Ayu Diah, Anak Agung Putu Agung, I Nengah Sudja. 2018. *Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable*. *International Journal of Contemporary Research and Review*. Vol 09 Issue 03. Hal 20553 – 20562. Program Pasca Sarjana Universitas Mahasaraswati Denpasar.
- Kadarisman. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Oktavianti, Ni Putu dan I Gusti Salit Ketut Netra. 2014. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Promosi Jabatan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Grand Mega Bali Resort and Spa Kuta Bali. *E-jurnal Manajemen*. Vol 3 No 9. Hal 2510 – 2522. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana.
- Rahayu, Suharni. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo. *Jurnal KREATIF : Pemasaran, Sumberdaya Manusia dan Keuangan*. Vol 5 No 1. Hal 59 – 75. Fakultas Ekonomi Universitas Pamulang.
- Rivai, Veithzal dan Jauvani Ellan Segala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan kelima. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Simanjuntak, Winda Yulyarta. 2015. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Riau Media Grafika/ Tribun Pekanbaru. *Jom FISIP*. Vol 2 No 2. Hal 1 – 12. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau.
- Sugiyono dan Agus Susanto. 2017. *Cara Mudah Belajar SPSS dan LISREL Teori dan Aplikasi untuk Analisis Data Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Daya Manusia*. Jakarta: Caps Publishing.
- Umar, Husein. 2007. *Riset Sumber Daya Manusia*. Bandung: Gramedia Pustaka
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.