E-ISSN XXXX-XXXX
Volume. 3 No. 3, Tahun 2025, Halaman 198-212
https://ejournal.stie-igi.ac.id/index.php/JurnalManajemenEkonomiBisnisKeua



Analisis Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Industri Layanan Kesehatan: Studi Kasus PT Mitra Medicare Nusantara

Yuli Aristiani[1], Zian Fachrian[2]
yuli.aristiani@stie-igi.ac.id[1], zian.fachrian@stie-igi.ac.id[2]
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IGI[12]

: -
: Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Sejarah Revisi Artikel :
1. Penerimaan Artikel : 18 November 2025

Korespondensi Penulis : Yuli Aristiani

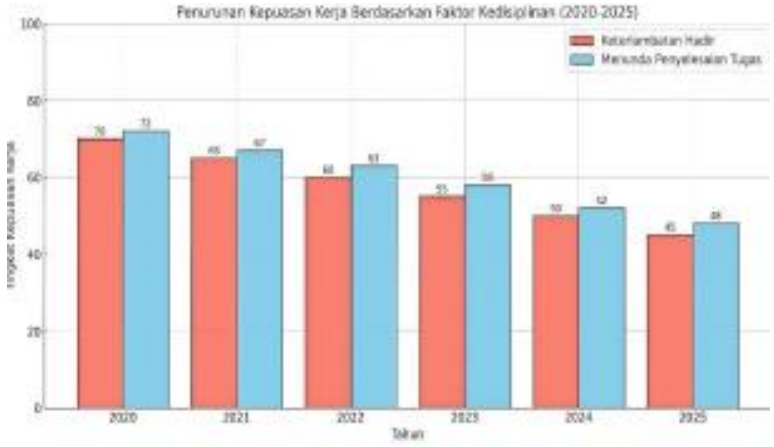
ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan elemen krusial yang menentukan produktivitas dan keberlanjutan operasional perusahaan di sektor kesehatan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara empiris pengaruh kompensasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Mitra Medicare Nusantara Cabang Cideng. Menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori, penelitian ini melibatkan seluruh populasi karyawan yang berjumlah 60 responden melalui teknik *sampling* jenuh. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (β = 0,415; p = 0,002), begitu pula dengan promosi jabatan yang memberikan pengaruh positif dan signifikan (β = 0,447; p = 0,001). Nilai koefisien determinasi ($R2$) sebesar 0,599 menunjukkan bahwa variabel kompensasi dan promosi jabatan mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 59,9%. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa kebijakan manajemen sumber daya manusia yang berbasis pada keadilan imbalan dan transparansi jenjang karier sangat efektif dalam meningkatkan moral kerja dan loyalitas karyawan di tengah dinamika industri farmasi yang kompetitif.

Kata Kunci: Kompensasi, Promosi Jabatan, Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasi.

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor kunci dalam keberhasilan bisnis dan pencapaian tujuan strategis dalam persaingan antarperusahaan yang semakin ketat. SDM yang berdedikasi dan kompeten memungkinkan perusahaan untuk mengelola operasional secara efisien, sementara kualitas SDM yang rendah sering kali memicu kegagalan dalam pencapaian target organisasi. Dalam konteks manajemen modern, kepuasan kerja muncul sebagai isu fundamental karena mencerminkan sejauh mana individu merasa nyaman dan terpenuhi aspirasinya dalam menjalankan tugas sehari-hari. Karyawan yang puas cenderung memiliki disiplin tinggi dan kontribusi positif bagi performa organisasi secara keseluruhan.



Gambar 1. Indeks Kepuasan Karyawan

Namun, realitas di lapangan menunjukkan adanya tantangan signifikan dalam menjaga kepuasan kerja, terutama terkait dengan persepsi keadilan organisasi dalam aspek kompensasi dan promosi jabatan. Di PT Mitra Medicare Nusantara Cabang Cideng, terdapat fenomena penurunan tingkat kepuasan kerja yang terpantau melalui laporan internal HRD periode 2020–2025. Data menunjukkan penurunan konsisten yang dipicu oleh rendahnya kedisiplinan dan keterlambatan penyelesaian tugas, sebagaimana tercermin dalam Gambar 1.1 Indeks Kepuasan Karyawan. Kondisi ini mengindikasikan adanya keresahan internal yang jika dibiarkan akan mengganggu alur kerja dan produktivitas tim secara sistemik.

Research gap ditemukan pada ketimpangan penerapan sistem kompensasi dan promosi antara karyawan senior dan junior. Karyawan dengan masa kerja lebih dari lima tahun namun berpendidikan menengah (SMA/SMK) sering kali menerima upah di bawah standar UMP, sementara karyawan baru lulusan S1 langsung mendapatkan gaji standar dengan peluang karier yang lebih cepat. Hal ini menciptakan persepsi bahwa penghargaan perusahaan lebih didasarkan pada ijazah formal daripada kontribusi riil dan loyalitas. Ketidakkonsistenan antara harapan karyawan terhadap keadilan imbalan dengan praktik manajemen di lapangan menjadi urgensi utama dilakukannya penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris sejauh mana variabel internal perusahaan mampu mengintervensi tingkat kepuasan kerja. Secara teoritis, studi ini memperkuat literatur mengenai teori keadilan organisasi (Greenberg, 2020) dan teori

kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2020) dalam konteks industri kesehatan di Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi landasan strategis bagi manajemen PT Mitra Medicare Nusantara dalam merancang sistem manajemen SDM yang lebih adil, transparan, dan merit-based guna memitigasi risiko *turn-over* dan meningkatkan efektivitas organisasi.

Tinjauan Pustaka

1. ***Grand Theory*: Teori Keadilan Organisasi dan Teori Kepuasan Kerja**
   Landasan teoritis utama penelitian ini adalah Teori Keadilan Organisasi yang dikemukakan oleh Greenberg (2020), yang menyatakan bahwa persepsi karyawan terhadap distribusi imbalan dan prosedur pengambilan keputusan memiliki dampak langsung terhadap kepuasan kerja. Karyawan melakukan evaluasi subjektif terhadap perbandingan antara *input* (usaha, pengalaman, pendidikan) dengan *output* (gaji, fasilitas, promosi) yang mereka terima dibandingkan dengan rekan kerja lainnya. Ketidakseimbangan dalam rasio ini akan memicu respons negatif berupa penurunan motivasi atau perilaku kontraproduktif.

   Sejalan dengan itu, Teori Kepuasan Kerja dari Robbins dan Judge (2020) menekankan bahwa kepuasan bukan hanya ditentukan oleh jenis tugas, tetapi sangat dipengaruhi oleh lingkungan organisasi yang kondusif dan penghargaan yang setimpal. Kepuasan kerja dipandang sebagai sikap positif atau perasaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Integrasi kedua teori ini memberikan kerangka berpikir bahwa manajemen SDM harus mengedepankan aspek moral dan profesional dalam membangun sistem imbalan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2. **Kepuasan Kerja**
   Kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan karyawan saat kebutuhan dan ekspektasi mereka terpenuhi melalui pekerjaan. Secara analitis, kepuasan ini bersifat multidimensi, mencakup aspek pekerjaan itu sendiri, kualitas pengawasan (supervisi) dari atasan, kesempatan untuk maju dalam karier, serta kesesuaian imbalan yang diterima. Tingkat kepuasan yang tinggi merupakan sinyal keberhasilan manajemen dalam menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan perusahaan.

   Lebih lanjut, kepuasan kerja berfungsi sebagai indikator kesehatan organisasi. Ketika pekerjaan memberikan tantangan konstruktif dan dukungan sosial yang memadai, karyawan akan memiliki rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap perusahaan. Sebaliknya, kegagalan dalam memenuhi aspek-aspek tersebut akan tercermin pada penurunan disiplin kerja dan munculnya energi negatif dalam lingkungan kerja.

3. **Kompensasi**
   Kompensasi didefinisikan sebagai seluruh penda*pa*ta$n berbentuk uang atau barang, baik langsung maupun tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas

jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pemenuhan kebutuhan finansial, tetapi juga sebagai simbol penghargaan atas prestasi dan dedikasi yang telah dicapai. Dimensi kompensasi mencakup upah/gaji pokok, insentif berbasis kinerja, tunjangan kesejahteraan (seperti asuransi), hingga fasilitas penunjang kerja.

Secara kritis, efektivitas sistem kompensasi ditentukan oleh kela*ya*ka*ndankea*dila$n dalam distribusinya. Perusahaan yang mampu menyeimbangkan besaran kompensasi dengan beban kerja dan risiko jabatan cenderung memiliki daya tarik yang lebih tinggi bagi talenta terbaik. Pengelolaan kompensasi yang buruk, di sisi lain, dapat menjadi sanksi de-facto bagi karyawan berkinerja tinggi yang merasa kontribusinya tidak dihargai secara proporsional.

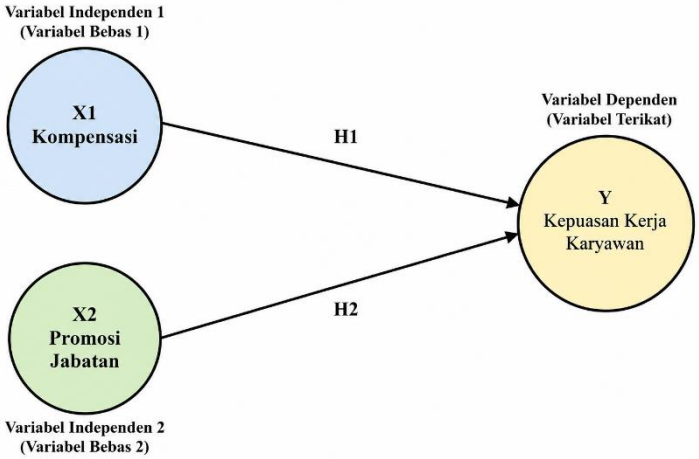
4. **Promosi Jabatan**
   Promosi jabatan merupakan bentuk apresiasi resmi perusahaan melalui pemindahan karyawan ke posisi yang lebih tinggi, yang disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, status, dan pendapatan. Promosi adalah impian dan tujuan karier utama bagi mayoritas karyawan, sehingga keberadaannya menjadi faktor motivasi yang sangat kuat dalam bekerja. Indikator keberhasilan sistem promosi terlihat dari kejelasan kriteria, transparansi proses seleksi, dan objektivitas penilaian kinerja.

   Dalam perspektif pengembangan SDM, promosi jabatan berfungsi sebagai sarana untuk mengoptimalkan potensi internal perusahaan dan menjaga kesinambungan kepemimpinan. Agar tujuan ini tercapai, promosi harus didasarkan pada asas kepercayaan dan keadilan tanpa adanya diskriminasi. Sistem promosi yang hanya menekankan formalitas administratif tanpa melihat kompetensi riil justru akan merusak iklim kompetisi yang sehat di dalam organisasi.

5. **Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis**
   Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (X1 → Y): Pemberian imbalan yang adil dan sesuai dengan beban kerja akan meningkatkan rasa aman dan dihargai pada karyawan, yang secara linier meningkatkan kepuasan mereka dalam bekerja. **H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

   Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja (X2 → Y): Adanya peluang karier yang terbuka dan objektif memberikan harapan masa depan bagi karyawan, sehingga mendorong semangat kerja dan kepuasan psikologis yang mendalam. **H2: Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.**

6. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian di atas menggambarkan pola hubungan kausalitas di mana kompensasi dan promosi jabatan diposisikan sebagai variabel determinan yang membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Mitra Medicare Nusantara. Secara sistematis, bagan ini mengasumsikan bahwa persepsi kepuasan bukan merupakan variabel yang berdiri sendiri, melainkan hasil dari interaksi berkelanjutan antara kebijakan imbalan perusahaan dan pengakuan atas jenjang karier karyawan. Penggunaan model ini memungkinkan peneliti untuk mengukur kekuatan masing-masing faktor dalam mengintervensi perilaku kerja.

Ulasan penelitian terdahulu menunjukkan korelasi yang kuat namun bervariasi pada objek yang berbeda. Hermingsih dan Purwanti (2020) serta Udayar et al. (2024) menemukan pengaruh positif signifikan kompensasi terhadap kepuasan, sementara Saputra (2021) menemukan hasil yang tidak signifikan pada sektor tertentu. Terkait promosi, Aura Putri et al. (2025) mendukung adanya pengaruh signifikan, namun Moh Naufal Abror et al. (2025) menemukan anomali pada sektor keuangan syariah. Keragaman hasil ini menjustifikasi perlunya analisis mendalam pada sektor layanan kesehatan yang memiliki karakteristik beban kerja unik.

Korelasi antar variabel dalam kerangka ini mencerminkan pendekatan holistik dalam manajemen SDM. Kompensasi bertindak sebagai pemuas kebutuhan ekstrinsik (fisik dan finansial), sedangkan promosi jabatan memenuhi kebutuhan intrinsik (pengakuan dan aktualisasi diri). Sinergi antara keduanya diyakini mampu menjelaskan sebagian besar variabilitas kepuasan kerja di PT Mitra Medicare Nusantara, di mana ketimpangan salah satunya akan langsung berdampak pada penurunan moral kerja karyawan secara kolektif.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori dan desain *cross-sectional* untuk menguji pengaruh antar variabel laten dalam model penelitian. Lokasi penelitian bertempat di PT Mitra Medicare Nusantara Cabang Cideng, Jakarta Pusat, sebuah entitas yang bergerak di bidang farmasi dan praktik dokter umum. Waktu penelitian dilakukan secara intensif dari Mei hingga Agustus 2025 guna mendapatkan data yang relevan dengan kondisi perusahaan terkini.

Populasi dan teknik sampling dalam penelitian ini ditetapkan menggunakan metode sampling jenuh (*census sampling*), di mana seluruh karyawan PT Mitra Medicare Nusantara Cabang Cideng yang berjumlah 60 orang dilibatkan sebagai responden. Penggunaan seluruh populasi sebagai sampel bertujuan untuk memberikan gambaran yang akurat dan komprehensif mengenai kondisi internal perusahaan tanpa adanya *sampling error*. Karakteristik responden mencakup keragaman dari segi usia, tingkat pendidikan (didominasi SMA/SMK 42%), masa kerja, hingga posisi jabatan (didominasi Asisten Apoteker 25%).

Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dengan skala pengukuran Likert 1-5 (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju). Sebelum diuji secara struktural, dilakukan uji instrumen yang ketat melalui analisis *Outer Model*:

1. **Uji Validitas Konvergen:** Diukur melalui nilai *Outer Loading* (≥ 0,70) dan *Average Variance Extracted* (AVE ≥ 0,50). Hasil menunjukkan seluruh variabel valid dengan nilai AVE antara 0,631 hingga 0,696.
2. **Uji Reliabilitas:** Menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (≥ 0,70). Seluruh konstruk dinyatakan reliabel dengan nilai *Alpha* di atas 0,80.

Model analisis data yang diterapkan adalah Partial Least Square (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. Tahap pengujian *Inner Model* mencakup: (1) Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk melihat koefisien jalur dan signifikansi melalui teknik *bootstrapping* (p-value < 0,05); (2) Uji t untuk pengujian hipotesis parsial; dan (3) Koefisien Determinasi ($R2$) untuk mengukur daya jelas model terhadap variabel dependen. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam mengolah data dengan sampel kecil namun tetap menghasilkan estimasi parameter yang kuat dan akurat.

Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Mitra Medicare Nusantara Cabang Cideng merupakan entitas bisnis yang beroperasi di sektor layanan kesehatan strategis di wilayah Jakarta Pusat. Perusahaan ini mengintegrasikan layanan kefarmasian (apotek), praktik dokter umum, serta sistem distribusi obat-obatan untuk mendukung kebutuhan kesehatan masyarakat secara

holistik. Berdasarkan visi perusahaan, PT. Mitra Medicare Nusantara berkomitmen untuk menjadi penyedia layanan kesehatan yang terpercaya dan profesional melalui standar operasional yang ketat. Secara organisasional, perusahaan dipimpin oleh seorang *Owner* dan didukung oleh fungsi HRD serta tenaga ahli seperti Apoteker Penanggung Jawab dan Asisten Apoteker yang memastikan kepatuhan terhadap regulasi medis.

2. Hasil Analisis Data

a. Statistik Deskriptif Responden

Penelitian ini melibatkan 60 responden yang seluruhnya merupakan karyawan pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Penggunaan seluruh populasi sebagai responden menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan teknik sensus, sehingga data yang diperoleh mampu menggambarkan kondisi aktual karyawan secara menyeluruh tanpa adanya proses pengambilan sampel. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan status kerja untuk memperoleh gambaran umum mengenai profil tenaga kerja perusahaan.

Tabel 1. Ringkasan Karakteristik Responden

Kategori	Kriteria Dominan	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Perempuan	32	53%
Umur	21–30 Tahun	41	68%
Pendidikan	SMA/SMK	25	42%
Status Kerja	Karyawan Tetap	49	82%

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan Tabel 1., diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan jumlah 32 orang atau sebesar 53% dari total responden. Dominasi tenaga kerja perempuan menunjukkan bahwa perusahaan memiliki komposisi sumber daya manusia yang cukup seimbang namun lebih banyak melibatkan perempuan dalam aktivitas operasional perusahaan. Kondisi ini dapat memengaruhi dinamika kerja, pola komunikasi organisasi, serta tingkat kepuasan kerja yang terbentuk di lingkungan perusahaan.

Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang usia 21–30 tahun dengan jumlah 41 orang atau sebesar 68%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan didominasi oleh tenaga kerja usia produktif yang tergolong dalam generasi milenial dan sebagian generasi Z. Kelompok usia ini umumnya memiliki karakteristik dinamis, adaptif terhadap perubahan, serta memiliki orientasi yang kuat terhadap pengembangan karier dan keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, aspek kompensasi dan peluang promosi jabatan menjadi faktor yang sangat penting dalam membentuk kepuasan kerja mereka.

Berdasarkan tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK sebanyak 25 orang atau sebesar 42%. Data tersebut menunjukkan bahwa perusahaan banyak mempekerjakan tenaga kerja dengan

pendidikan menengah yang cenderung lebih fokus pada stabilitas pekerjaan, kepastian pendapatan, dan peluang pengembangan karier di dalam organisasi. Kondisi ini menjadikan sistem kompensasi dan promosi jabatan sebagai instrumen penting dalam menjaga loyalitas dan motivasi kerja karyawan.

Selanjutnya, berdasarkan status kerja, mayoritas responden merupakan karyawan tetap dengan jumlah 49 orang atau sebesar 82%. Tingginya proporsi karyawan tetap menunjukkan bahwa perusahaan memiliki tingkat kestabilan tenaga kerja yang cukup baik. Status kerja tetap juga memberikan rasa aman bagi karyawan dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan keterikatan terhadap organisasi. Dengan demikian, perusahaan perlu memperhatikan kebijakan sumber daya manusia, khususnya terkait kompensasi dan promosi jabatan, agar mampu mempertahankan tingkat kepuasan kerja karyawan secara optimal.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa perusahaan didominasi oleh tenaga kerja muda dengan latar belakang pendidikan menengah dan status kerja tetap. Struktur tenaga kerja seperti ini menciptakan dinamika organisasi yang unik, di mana kebutuhan finansial, penghargaan terhadap prestasi kerja, serta kepastian jenjang karier menjadi faktor dominan dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

b. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian kualitas data dilakukan melalui evaluasi *Outer Model* menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator penelitian mampu mengukur variabel laten secara akurat dan konsisten. Evaluasi dilakukan melalui pengujian validitas konvergen dan reliabilitas konstruk dengan melihat nilai *Outer Loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 2. Hasil Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Variabel	Indikator	Outer Loading	AVE	Cronbach's Alpha
Kompensasi (X1)	X1.1 – X1.4	0,733 – 0,939	0,696	0,850
Promosi Jabatan (X2)	X2.1 – X2.4	0,740 – 0,845	0,631	0,807
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1 – Y.4	0,797 – 0,847	0,684	0,847

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 6.2, seluruh indikator penelitian memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70. Nilai tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki tingkat korelasi yang kuat terhadap konstruk variabel yang diwakilinya. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan memenuhi syarat validitas konvergen dan mampu merepresentasikan variabel penelitian secara baik.

Selain itu, nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada seluruh variabel juga berada di atas batas minimum sebesar 0,50. Variabel Kompensasi memiliki nilai AVE sebesar 0,696, Promosi Jabatan sebesar 0,631, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,684. Nilai

tersebut menunjukkan bahwa lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing. Dengan kata lain, variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan indikator-indikator penyusunnya.

Dari sisi reliabilitas, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,70, yaitu Kompensasi sebesar 0,850, Promosi Jabatan sebesar 0,807, dan Kepuasan Kerja sebesar 0,847. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat baik. Artinya, setiap item pernyataan dalam kuesioner mampu menghasilkan jawaban yang stabil dan konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang dalam kondisi yang serupa. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak digunakan dalam pengujian model struktural (*Inner Model*).

c. Analisis Model Struktural dan Persamaan Regresi (Inner Model)

Evaluasi *Inner Model* dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas antarvariabel dalam penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* pada SmartPLS untuk mengukur besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), nilai *t-statistics*, dan *p-values*.

Tabel 3. Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)

Hubungan Variabel	Original Sample (β)	T-Statistics	P-Values	Simpulan
Kompensasi → Kepuasan Kerja	0,415	3,164	0,002	Signifikan
Promosi Jabatan → Kepuasan Kerja	0,447	3,206	0,001	Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil analisis jalur, diperoleh persamaan regresi standar sebagai berikut:

$$Y=0,415X1+0,447X2+\varepsilon$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa variabel Kompensasi dan Promosi Jabatan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Koefisien jalur Kompensasi sebesar 0,415 menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sistem kompensasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebesar 0,415 satuan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian gaji, insentif, tunjangan, dan penghargaan yang sesuai mampu meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya.

Sementara itu, variabel Promosi Jabatan memiliki koefisien sebesar 0,447 yang menunjukkan pengaruh positif lebih besar dibandingkan kompensasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kesempatan memperoleh jenjang karier, peningkatan posisi kerja, serta transparansi dalam sistem promosi menjadi faktor yang lebih dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Bagi karyawan PT Mitra Medicare Nusantara, kepastian pengembangan karier dipandang sebagai bentuk penghargaan

perusahaan terhadap kompetensi dan kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Dari hasil pengujian statistik diketahui bahwa variabel Kompensasi memiliki nilai *t-statistics* sebesar 3,164 dengan *p-values* sebesar 0,002. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 sehingga menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Selanjutnya, variabel Promosi Jabatan memiliki nilai *t-statistics* sebesar 3,206 dengan *p-values* sebesar 0,001. Hasil ini juga menunjukkan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Dengan demikian, kedua hipotesis penelitian dapat diterima.

d. Hasil Uji Uji Hipotesis dan Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian *bootstrapping*, seluruh hipotesis penelitian memiliki nilai *p-values* lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis H1 dan H2 dinyatakan diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Kompensasi dan Promosi Jabatan terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Mitra Medicare Nusantara.

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel Dependen	R-Square	Adjusted R-Square	Kategori
Kepuasan Kerja (Y)	0,599	0,585	Moderate

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan Tabel 4., diperoleh nilai *R-Square* sebesar 0,599 dan *Adjusted R-Square* sebesar 0,585. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel Kompensasi dan Promosi Jabatan mampu menjelaskan variasi Kepuasan Kerja Karyawan sebesar 59,9%, sedangkan sisanya sebesar 40,1% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Faktor-faktor tersebut dapat berupa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja fisik, motivasi intrinsik, hubungan antarpegawai, maupun beban kerja yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Secara interpretatif, nilai *R-Square* sebesar 0,599 termasuk dalam kategori moderat, yang berarti model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang cukup baik dalam memprediksi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kebijakan perusahaan terkait sistem kompensasi dan promosi jabatan merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja serta mempertahankan produktivitas dan loyalitas karyawan di lingkungan perusahaan.

Pembahasan

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja pada PT. Mitra Medicare Nusantara merupakan hasil dari evaluasi karyawan terhadap keadilan organisasi. Kompensasi tidak hanya dilihat dari besaran gaji UMP, tetapi juga pada elemen tambahan seperti bonus target dan fasilitas operasional (BBM dan motor) yang hanya diterima sebagian karyawan. Ketimpangan distribusi ini menciptakan persepsi ketidakadilan yang menurunkan moral kerja. Temuan ini mendukung Teori Keadilan Organisasi (Greenberg, 2020), di mana karyawan membandingkan rasio antara usaha (*input*) dan imbalan (*output*) yang mereka terima dengan rekan kerja lainnya.

Hasil ini secara konsisten mendukung dan memperluas temuan beberapa studi sebelumnya:

1. Sejalan dengan Hermingsih & Purwanti (2020) dan Udayar et al. (2024), yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil merupakan prediktor kuat bagi kepuasan kerja.
2. Mendukung hasil penelitian Aura Putri et al. (2025) yang menegaskan bahwa promosi jabatan berbasis prestasi menciptakan motivasi kerja yang tinggi.
3. Mengontradiksi hasil Saputra (2021) dan Moh Naufal Abror (2025) yang menemukan pengaruh tidak signifikan pada sektor lain. Hal ini menunjukkan bahwa pada industri layanan kesehatan yang memiliki beban kerja fisik dan administratif yang tinggi, imbalan finansial dan pengakuan karier menjadi jauh lebih sensitif bagi karyawan.

Variabel promosi jabatan muncul sebagai faktor dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja (β = 0,447). Secara kritis, hal ini disebabkan oleh adanya keresahan internal terkait ketimpangan antara karyawan senior berpendidikan SMA dengan karyawan baru berpendidikan S1 yang memiliki peluang karier lebih cepat. Ketika mekanisme promosi dirasakan tidak transparan dan hanya menekankan formalitas ijazah daripada kontribusi riil, kepuasan kerja menurun drastis, yang tercermin pada tingginya angka keterlambatan hadir dan penundaan tugas sebagaimana tercermin pada Gambar 1.1 Indeks Kepuasan Karyawan.

Jika nilai *R*2 yang diperoleh (59,9%) kecil, dampaknya adalah model penelitian menjadi kurang representatif dalam memprediksi perilaku karyawan, sehingga strategi HRD yang hanya berfokus pada gaji dan promosi mungkin akan gagal menekan angka *turnover*. Namun, dengan nilai moderat ini, manajemen memiliki dasar kuat untuk memprioritaskan perbaikan pada sistem penggajian yang proporsional dan proses evaluasi promosi yang lebih objektif demi menjaga stabilitas operasional perusahaan.

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah dipaparkan, dapat ditarik beberapa kesimpulan esensial mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja di lingkungan PT. Mitra Medicare Nusantara Cabang Cideng. Ringkasan temuan utama menunjukkan bahwa baik kompensasi maupun promosi jabatan, secara parsial maupun simultan, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin adil sistem pemberian imbalan dan semakin jelas jenjang karier yang ditawarkan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan psikologis yang dirasakan oleh tenaga kerja. Khususnya, promosi jabatan ditemukan memiliki kekuatan pengaruh yang sedikit lebih dominan dibandingkan kompensasi, yang mencerminkan tingginya ekspektasi karyawan terhadap pengakuan prestasi dan pengembangan profesional di masa depan.

Secara akademik, penelitian ini memperkuat relevansi Teori Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*) dan Teori Kepuasan Kerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari persepsi keadilan atas distribusi sumber daya (*output*) dibandingkan dengan usaha yang diberikan (*input*). Fenomena keberhasilan promosi berbasis prestasi (*merit-based*) dalam mendongkrak kepuasan kerja di industri layanan kesehatan ini memberikan kontribusi pada literatur Manajemen Sumber Daya Manusia mengenai pentingnya keseimbangan antara pemuas kebutuhan ekstrinsik (finansial) dan kebutuhan intrinsik (pengakuan dan status). Secara praktis, hasil ini menegaskan bahwa manajemen perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan standar upah minimum untuk mempertahankan talenta terbaik. Kepuasan kerja terbukti menjadi instrumen krusial dalam menekan angka keterlambatan dan meningkatkan kedisiplinan operasional. Perusahaan yang mampu mentransformasi kebijakan kompensasi dan promosi menjadi lebih transparan dan inklusif bagi seluruh level pendidikan akan memiliki keunggulan kompetitif dalam hal retensi dan produktivitas tenaga kerja.

Saran

Saran untuk Praktisi (Manajemen PT. Mitra Medicare Nusantara)

1. **Restrukturisasi Sistem Kompensasi Berbasis Kontribusi:** Perusahaan disarankan untuk meninjau kembali kebijakan gaji dan tunjangan agar lebih proporsional dengan mempertimbangkan beban kerja, masa pengabdian, dan kontribusi riil, guna meminimalisasi kesenjangan persepsi antara karyawan senior dan junior.
2. **Transparansi dan Objektivitas Promosi:** Hendaknya manajemen merancang mekanisme promosi yang lebih terbuka dengan kriteria penilaian yang objektif, sehingga seluruh karyawan terlepas dari latar belakang pendidikan formalnya merasa memiliki peluang yang setara untuk berkembang jika menunjukkan kinerja unggul.

3. **Keterbukaan Informasi dan Evaluasi Berkala:** Pimpinan perlu meningkatkan komunikasi internal terkait dasar-dasar pengambilan keputusan manajemen SDM dan melakukan evaluasi kepuasan kerja secara rutin untuk mendeteksi dini keresahan karyawan yang dapat mengganggu alur kerja operasional.

Saran untuk Peneliti Selanjutnya

1. **Eksplorasi Variabel Intervensi:** Mengingat nilai koefisien determinasi yang berada pada kategori moderat, peneliti mendatang disarankan untuk memasukkan variabel tambahan seperti **gaya kepemimpinan, lingkungan kerja fisik, atau motivasi kerja** guna mendapatkan model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan variasi kepuasan kerja.
2. **Perluasan Populasi dan Lokasi:** Disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas cakupan sampel ke cabang-cabang lain atau melakukan studi lintas industri pada sektor kesehatan untuk menguji konsistensi temuan ini pada konteks organisasi yang lebih luas.
3. **Pendekatan Kualitatif:** Penggunaan metode kualitatif melalui wawancara mendalam dapat dilakukan untuk menggali lebih jauh aspek psikologis di balik resistensi karyawan terhadap kebijakan internal perusahaan yang bersifat administratif.

Daftar Pustaka

Adil, H., Ayaz, D. Q., & Shinwari, A. (2020). Effect of compensation packages on job satisfaction and employees' retention: A case of Jalalabad-based private universities of Afghanistan. *Asia Pacific Journal of Management*.

Amelia, A., Ardani Manurung, K., & Daffa Baihaqi Purnomo, M. (2022). Peranan manajemen sumberdaya manusia dalam organisasi. *MK: Manajemen dan Kewirausahaan*, *21*(2).

Amora, J. T., & Costa, P. L. (2021). Composite reliability and validity in SEM: A modern perspective. *Journal of Behavioral Research*, *14*(2), 104–120.

Ampong, I. (2024). Assessing the effect of employee welfare and compensation on organizational performance: A case of Sahel Sahara Bank Ghana limited. *Cogent Business and Management*, *11*(1).

Boko, Y. A. (2022). Perkembangan teori manajemen (teori ilmiah dan teori organisasi klasik). *Jurnal Pendidikan Dan Ekonomi*, *3*(2).

Cay, S., Sumiaty, R. Y., Pamulang, U., Surya, J., No, K., & Barat, P. (n.d.). Kepuasan kerja karyawan pada PT Ceria Jusindo Nusantara Jakarta. *Research Journal of Accounting and Business Management*.

Chantica, J. A., & R. C. A. R. (2022). Peranan manajemen pengawasan: Komitmen, perencanaan, kemampuan karyawan (literature review MSDM).

Chemonges, A. K. (2023). My leadership philosophy. *Journal of Human Resource & Leadership*, *7*(3), 102–121.

Chen, C. Y. (2023). Are professors satisfied with their jobs? The factors that influence professors' job satisfaction. *SAGE Open*, *13*(3).

Firmansyah, B. W., & Rohman, F. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan stres kerja terhadap minat karyawan untuk meninggalkan tempat kerja. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, *3*(2).

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications.

Hermingsih, A., & Purwanti, D. (2020). Pengaruh kompensasi dan beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel pemoderasi. *Jurnal Dimensi*, *9*(3), 574–597.

Idrus, S., Ruhana, F., Rani Amalia, M., Fathor Rosyid, A., Kuswandi, D., & Tinggi Pariwisata Mataram, S. (2023). Implementasi kebijakan manajemen sumber daya manusia yang efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi di era bisnis global. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, *7*(1).

Kenny, T., Goh, T. S., Margery, E., & Syawaluddin. (2022). Pengaruh budaya organisasi dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan karyawan PT Andalan Jaya Logistik. *Jurnal Sinar Manajemen*, *9*(3).

Kristianti, L. S. (2021). Pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. AJB Bumiputera Syariah cabang Pondok Gede. *Jurnal Ekonomi Efektif*, *3*(3).

Kuncorowati, H., & Supardin, L. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Edunomika*, *8*(1).

Larasati, K., Wolor, C. W., & Marsofiyati. (2023). Analisis kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ. *SANTRI: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Islam*, *1*(5), 44–57.

Latan, H., & Noonan, R. (2022). *Partial least squares path modelling: Basic concepts methodological issues and applications*. Springer.

Mansyur, S., & Maedina, R. (2025). Pengaruh kompensasi dan insentif terhadap kinerja karyawan. *JMA*, *4*(1).

Meha, S. R., Putra, R. B., Fitri, H., & Studi Manajemen, P. (2025). Pengaruh work life balance dan pemberian kompensasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, *1*, 253–257.

Moh Naufal Abror, R. H. S. R. R. F. (2025). Pengaruh kompensasi dan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan sebagai variabel mediasi pada karyawan BMT NU Jawa Barat.

Niginakhon, J. (2024). Organization of management processes in the enterprise. *Journal of Management*, *11*(10).

Nurjaman, K., Mustajam, A., Lubis, Y., Abadi, Y., Sunan Gunung Djati Bandung, U., & Wilayah Kementerian Agama Provinsi Jawa Barat, K. (2020). Meningkatkan kinerja perusahaan dengan menerapkan konsep manajemen sumber daya manusia strategik dalam menyongsong persaingan global. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, *1*(2).

Parawu, H. E., & Rahmat, N. B. (2022). Analisis promosi jabatan terhadap produktivitas dan semangat kerja pegawai negeri sipil Sekretariat Pemerintah Kota Makassar. *JENIUS*, *5*(2).

Putri, I. A. A. N. S. A. (2025). Pengaruh promosi jabatan dan persepsi keadilan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada Toko Hana Elektronik. *Jurnal Maneksi*, *14*.

Rahaman, M. A., & Uddin, M. S. (2022). The effect of promotion and job training on job satisfaction of employees: An empirical study of the SME sector in Bangladesh. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *9*(2), 255–260.

Romadon, S., & Roni, M. (2024). Peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Cerah Senergi Sejahtera. *Journal of Social Science Research*, *4*(5).

Safrila, A., & Oktiani, N. (2024). Pengaruh kompensasi dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja. *JIBEMA: Jurnal Ilmu Bisnis, Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi*, *2*(1), 35–49.

Sanjaya, A., & Fitria, I. J. (2024). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap intensi turnover pada tenaga pengajar di SMA Mekarwangi Lembang. *Jurnal Ekonomika 45*, *12*(1), 563–576.

Saputra, A. A. (2021). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Technomedia Journal*, *7*(1), 68–77.

Sari, A. K. (2022). Kepuasan kerja karyawan: Tinjauan atas promosi jabatan, work life balance, dan lingkungan kerja fisik. *Sains Manajemen: Jurnal Manajemen Unsera*.

Suryawan, I. N., & Salsabilla, A. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, *8*(1), 137–146.

Suwintari, N. P. Y. (2022). Pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Picu Manunggal Sejahtera Denpasar.

Udayar, S., Urbanaviciute, I., Maggiori, C., & Rossier, J. (2024). Does promotion foster career sustainability? A comparative three-wave study on the role of promotion in work stress, job satisfaction, and career-related performance. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*.

Wirayudha, C. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan BPR Lestari. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, *9*(5), 1676.

Zahrani, N., & Susanta, H. (2020). Pengaruh pelatihan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada customer service representative PT. Telkom (Persero) Tbk Wilayah Telekomunikasi Semarang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *9*.