

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Motivasi

Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan adanya pemahaman mengenai bagaimana proses terbentuknya motivasi pada karyawan. Pada dasarnya manusia bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan fisik maupun non fisik. Kebutuhan yang tidak terpenuhi dari seseorang akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menyenangkan. Situasi tersebut mendorong manusia untuk memenuhinya, yang kemudian akan menimbulkan suatu tujuan, dimana untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan tindakan. Selanjutnya, proses motivasi itu sendiri tidak dapat terlihat secara langsung, yang terlihat adalah perilakunya terhadap sesuatu sehingga untuk melihat motivasi, dapat dilihat dari tingkat usaha yang dilakukan seseorang. Semakin tinggi tingkat usaha yang diberikan seseorang terhadap suatu kegiatan, dapat dikatakan semakin termotivasi orang tersebut.

Selanjutnya, usaha untuk memotivasi berarti memunculkan faktor-faktor (motif) yang mendorong orang berperilaku tertentu. Motif dapat diartikan sebagai daya pendorong (*driving force*) yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan bertindak untuk mencapai tujuan tertentu, di mana daya pendorong tersebut dapat berupa kebutuhan maupun keinginan. Untuk lebih jelasnya akan dikemukakan definisi mengenai motivasi tersebut.

Menurut Flippo yang dikutip Hasibuan (2006) menyatakan motivasi adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Sedangkan Mangkunegara dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2005) berpendapat bahwa motivasi merupakan proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu kearah pencapaian sasaran.

Jika dilihat dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kebutuhan dan keinginan pribadi seseorang dapat melandasi atau

berpengaruh kepada perilaku individu tersebut. Dimana perilaku individu tersebut tercipta karena adanya interaksi dengan lingkungannya, yang memberikan dampak kebutuhan tersebut semakin bervariasi. Dengan demikian kita dapat mengetahui bahwa setiap perilaku individu dipengaruhi faktor-faktor motivasi, yaitu keinginan, tujuan, kebutuhan, atau dorongan-dorongan tertentu yang diwujudkan melalui tindakan-tindakan individu tersebut.

2.1.1 Teori Motivasi

Untuk menjelaskan tentang beberapa teori motivasi, berikut ini akan dikemukakan teori-teori motivasi yang dikutip Hasibuan (2003) dan Mangkunegara (2005), yaitu:

2.1.1.1 Teori Kebutuhan

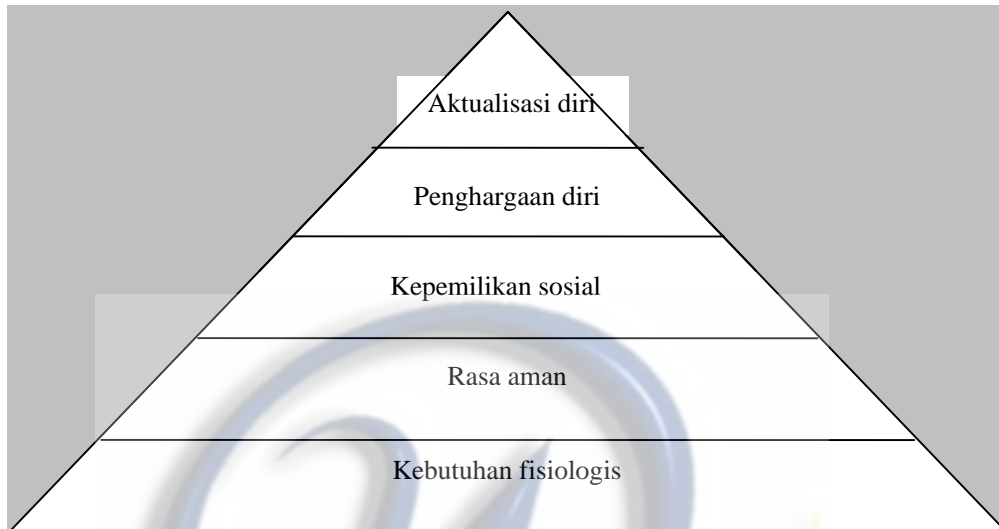
Maslow mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Teori ini menitikberatkan pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Yang termasuk dalam kelompok teori ini adalah:

1. Teori Hierarki Kebutuhan – Maslow

Abraham Maslow, penyusun teori ini, menghipotesiskan bahwa dalam diri setiap manusia terdapat lima tingkatan kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan fisiologis, termasuk lapar, haus, tempat berteduh, seks, dan kebutuhan badaniah lainnya.
2. Kebutuhan akan rasa aman, termasuk keamanan dan perlindungan terhadap gangguan fisik serta emosional.
3. Kebutuhan sosial, termasuk kasih sayang, penerimaan oleh masyarakat, keanggotaan kelompok, dan kesetiakawanan.
4. Kebutuhan penghargaan, termasuk harga diri, kemandirian, keberhasilan, status, pengakuan, dan perhatian.

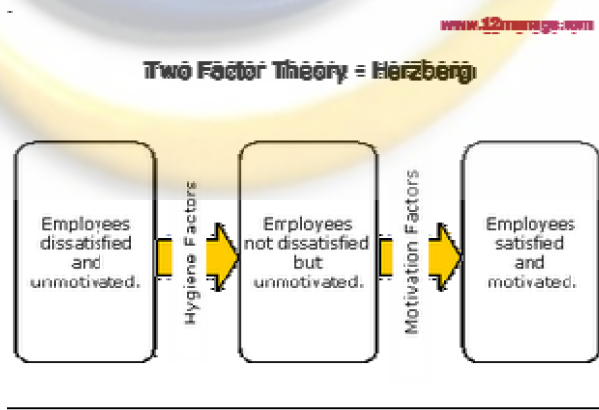
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk kemampuan berkembang, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan mencukupi diri sendiri.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber : Mangkunegara (2005)

2. Teori Dua Faktor – *Herzberg*

Berikut contoh gambar teori Herzberg:



Gambar 2.2 Teori Dua Faktor
Sumber : Wikipedia.ac.id (www.12manage.com)

Menurut Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu:

1. Faktor yang Menyebabkan Ketidakpuasan (Hygiene/Maintenance)

Faktor Hygiene tidak berhubungan langsung dengan kepuasan suatu pekerjaan tetapi berhubungan langsung dengan timbulnya suatu ketidakpuasan kerja (*dissatisfier*). Sehingga faktor hygiene tidak dapat digunakan sebagai alat motivasi tapi lebih kepada menciptakan kondisi yang mencegah timbulnya ketidakpuasan

Faktor Hygiene memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik).

Faktor-faktor dalam hygiene ialah:

- a. Gaji, upah, dan tunjangan lainnya,
- b. Kebijakan perusahaan dan administrasi,
- c. Hubungan baik antar-pribadi,
- d. Kualitas pengawasan,
- e. Keamanan pekerjaan,
- f. Kondisi kerja, dan
- g. Keseimbangan kerja dan hidup.

2. Faktor-faktor Penyebab Kepuasan Kerja (Motivator)

Faktor motivator adalah faktor-faktor yang langsung berhubungan dengan isi pekerjaan (Job Content) atau faktor-faktor intrinsik.

Faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan, tingkat kehidupan, dsb.

Hygiene factor ini adalah faktor yang berada di sekitar pelaksanaan, pekerjaan, berhubungan dengan *job context* atau aspek ekstrinsik pekerja. Faktor-faktor yang termasuk disini adalah:

- a. *Working condition* (kondisi kerja),
- b. *Interpersonal relation* (hubungan antar pribadi),

- c. *Company policy and administration* (kebijaksanaan perusahaan dan pelaksanaannya),
- d. *Supervision technical* (teknik pengawasan), dan
- e. *Job security* (perasaan aman dalam bekerja).

3. Teori ERG – *Alderfer*

Menurut teori ini ada 3 (tiga) kebutuhan pokok manusia yaitu: ERG (*Existence, Relation Needs, dan Growth Needs*).

Teori kebutuhan ERG mempunyai asumsi sebagai berikut:

1. Apabila kebutuhan keberadaan kurang terpenuhi, individu terdorong untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Apabila kebutuhan berhubungan dengan orang lain kurang terpenuhi maka individu terdorong untuk memenuhi kebutuhan keberadaan.
3. Apabila kebutuhan akan pertumbuhan kurang terpenuhi maka makin besar hasrat untuk memenuhi kebutuhan akan pertumbuhan tersebut.
4. Teori Kebutuhan – *Mc Clelland*

Menurut teori ini kebutuhan manusia ada tiga, yaitu kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan berafiliasi, dan kebutuhan akan berprestasi. Apabila orang kebutuhannya akan kekuasaan mendesak maka orang tersebut akan termotivasi untuk memenuhinya. Jika kebutuhan kekuasaan makin tinggi maka orang akan berusaha untuk bersikap: senang member perhatian untuk mempengaruhi dan mengendalikan orang lain, mencari posisi pimpinan, dan berusaha tampil berbicara di muka umum.

Jika kebutuhan akan afiliasi mendesak, orang akan bersikap dan bertindak untuk membentuk orang lain yang membutuhkan, berusaha membina hubungan yang menyenangkan dan saling perhatian. Jika kebutuhan untuk berprestasi makin tinggi maka orang akan berusaha menetapkan suatu tujuan yang penuh tantangan namun masih mungkin dicapai, melakukan pendekatan yang realistis terhadap resiko, dan bertanggung jawab atas penyelesaiannya.

2.1.1.2 Teori Proses

Teori ini menitik beratkan pada bagaimana perilaku itu digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan. Yang termasuk dalam kelompok teori ini adalah:

1. Teori Ekspektasi (Teori Pengharapan)

Teori ini merupakan pengungkapan dari hasil pengamatan Luther bahwa segala sesuatu yang dilakukan di dunia dilandasi oleh harapan. Menurut Victor Vroom, perilaku kerja individu ditentukan dengan memperkirakan hasil alternative yang akan diperoleh melalui perilaku tersebut. Menurutnya orang dapat dimotivasi untuk berperilaku kerja tertentu bila:

1. Ada harapan bahwa bila usaha ditingkatkan akan mendapatkan balas jasa.
2. Adanya prestasi dari orang yang bersangkutan bahwa ada kemungkinan tujuan akan tercapai dan ia akan menerima jasa.

Motivasi merupakan fungsi dari valensi dan ekspektasi. Valensi merupakan penilaian atas balas jasa yang diterima sebagai hasil usahanya. Ekspektasi merupakan harapan individu bahwa peningkatan usahanya akan mengarah pada peningkatan balas jasa.

Menurut Porter dan Lawer, teori ekpektasi menekankan pada orientasi masa datang serta antisipasi individu terhadap hasil yang akan diterima. Proses berlakunya teori ini adalah saat pertama kalinya individu mempunyai harapan atas nilai balas jasa yang akan diterima, serta adanya kemungkinan besarnya energy yang harus dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan yang akan menimbulkan suatu usaha. Usaha ini dipadukan dengan kemampuan yang dimiliki serta prestasi atas tugas yang dijalankan sehingga menghasilkan prestasi yang merupakan syarat untuk menerima ganjaran, baik instrinsik maupun ekstrinsik, dan persepsi atas layak tidaknya ibalan yang diterima. Pada akhirnya individu akan memperoleh kepuasan yang pada gilirannya akan mengarah pada tugas-tugas dan kepuasan dimasa yang akan datang.

2. Teori Pembentukan Perilaku oleh *Skinner*

Teorinya didasarkan pada hukum pengaruh, bahwa perilaku individu yang mempunyai konsekuensi negatif cenderung tidak diulang dan yang mempunyai konsekuensi positif cenderung diulang.

3. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini yang dikemukakan Rawls (2008) perilaku individu dipengaruhi oleh rasa keadilan dan ketidakadilan. Dalam menilai keadilan tersebut, individu akan memperhatikan faktor:

1. *Input*, yaitu sesuatu yang diserahkan individu dalam menyelenggarakan tugas pekerjaannya, misalnya pengetahuan, kecerdasan, keterampilan, dan pengalaman.
2. *Outcome*, yaitu sesuatu yang diterima dari perusahaan sebagai imbalan atas tugas, misalnya yang diterima sebagai perumahan, kesehatan, dan kondisi kerja.
3. *Comparison Person*, yaitu individu lain kepada siapa karyawan membandingkan antara input dan outcome. Individu tersebut dapat karyawan ditempat kerjanya atau di luar kerja.

2.1.2 Metode-metode Motivasi

Menurut Siagian (2005) terdapat dua metode motivasi yang biasa digunakan oleh perusahaan atau manajer, yaitu:

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi baik materiil dan non materiil yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
2. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta

menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

2.1.3 Proses Motivasi

Hasibuan (2003), mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan dimotivasi kearah tujuan.

2. Mengetahui kepentingan

hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi, tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada *salesman*.



Gambar 2.3 Proses Motivasi
 Sumber : Hasibuan (2003)

6. Team Work

Manajer harus membentuk *Team work* yang terkoordinasi baik yang bias mencapai tujuan perusahaan. *Team Work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.4 Jenis-jenis Motivasi

Menurut Siagian (2005) Jenis-jenis motivasi dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Motivasi Positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dalam memotivasi negative ini semangat kerja dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

Dalam prakteknya kedua jenis motivasi ini sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

2.1.5 Tujuan Motivasi

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2003) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.6 Indikator-indikator Motivasi

Menurut Maslow yang dikutip Hasibuan (2003), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut

diturunkan menjadi indicator-indikator untuk mengetahui tingkat motivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Fisiologis atau kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan: pemberian gaji yang layak kepada pegawai, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain sebagainya.
2. Keamanan, ditunjukkan dengan: fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, dana pension, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan pelengkapan keselamatan kerja.
3. Sosial, ditunjukkan dengan: melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya dengan menjalin hubungan kerja yang harmonis, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
5. Aktualisasi diri, ditunjukkan dengan: sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2.1.7 Model-model Motivasi

Rivai (2005), mengatakan bahwa model-model motivasi adalah sebagai berikut :

1. Model Tradisional

Model tradisional ini digunakan untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan tugas mereka dengan berhasil, para manajer menggunakan sistem upah insentif, semakin banyak mereka menghasilkan atau mencapai hasil kerja yang sempurna, semakin besar penghasilan mereka.

2. Model Hubungan Manusiawi

Model hubungan tradisional yaitu para manajer dianjurkan untuk bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak waktu kebebasan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaannya.

3. Model Sumber Daya Manusia

Model Sumber Daya Manusia yaitu karyawan mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Tugas manajer dalam model ini, bukanlah menyuap para karyawan dengan upah atau uang saja tetapi juga untuk mengembangkan rasa tanggung jawab bersama dalam mencapai tujuan organisasi dan anggotanya, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuannya masing-masing.

2.1.8 Pengukuran Motivasi

Pengukuran motivasi menurut Sastrohadwiryono (2005), kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja secara langsung tercermin sebagai upaya seberapa jauh karyawan bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan hasil kerja yang baik atau sebaliknya, karena ada dua faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja.

1. Tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik.
2. Persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja. Diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari individu dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama. “persepsi bagaimana harus dikerjakan”, ini jelas sangat berbeda mengenai

kecermatannya jika terdapat persepsi yang salah, kinerja akan rendah meskipun upaya dan motivasi mungkin tinggi.

Salah satu cara untuk mengukur motivasi tenaga kerja adalah dengan menggunakan teori pengharapan (*expectation theory*). Teori pengharapan mengemukakan bahwa adalah bermanfaat untuk mengukur sikap para individu guna membuat diagnosis permasalahan motivasi. Pengukuran semacam ini dapat membantu manajemen tenaga kerja memahami mengapa para tenaga kerja terdorong bekerja atau tidak, apa yang memotivasinya di berbagai bagian dalam perusahaan. Dan berapa jauh berbagai cara pengubahan data efektif memotivasi kinerja.

2.2 Promosi Jabatan

Manajemen sumber daya manusia harus berusaha agar karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Salah satu upayanya adalah dengan mendayagunakan dan mengembangkan karyawan melalui promosi jabatan.

Promosi jabatan merupakan hal penting bagi setiap karyawan bahkan mungkin menjadi sesuatu yang paling diharapkan oleh setiap karyawan. Karena dengan adanya promosi berarti adanya kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk memberikan status sosial, wewenang dan tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

2.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Untuk memperoleh gambaran mengenai promosi jabatan, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai promosi jabatan menurut beberapa ahli.

Hasibuan (2003) menjelaskan bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* (wewenang) dan *responsibility* (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, status dan penghasilannya semakin besar. Sedangkan Menurut Hariandja (2002) mengatakan promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke

jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada tingkat organisasi yang lebih besar.

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, wewenang, tanggung jawab serta statusnya semakin besar dan pendapatannya semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

2.2.2 Tujuan Promosi Jabatan

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (2002), yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas pegawai dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

2.2.3 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Jenis-jenis promosi jabatan menurut Hasibuan (2002) terdiri dari :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)
Seorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat yang bersangkutan sedang cuti.
2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)
Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.
3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)
Menaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.
4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)
Seorang karyawan akan dinaikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab, tetapi tidak disertai dengan kenaikan upah atau gaji.

5. Promosi Luar Biasa

Kenaikan pangkat atau jabatan seseorang yang lebih cepat diluar ketentuan semula karena prestasi kerja yang luar biasa yang telah dicapainya.

2.2.4 Asas-asas Promosi Jabatan

Asas-asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui, sedangkan bagi perusahaan mempunyai pegangan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan perusahaannya.

Menurut Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa asas-asas promosi jabatan meliputi :

1. Kepercayaan

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

2. Keadilan

Promosi berasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat (*ranking*) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi harus berasarkan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

2.2.5 Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan di dalam suatu perusahaan. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa pedoman yang digunakan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan karyawan adalah :

1. Pengalaman (*senioritas*)

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

2. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan yaitu seseorang yang dapat dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan pada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil kenaikan golongan. Jika seorang karyawan lolos dalam ujian maka hasil ujian kenaikan golongannya akan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan karyawan yang paling berpengalaman dan cakap sehingga kelemahan promosi hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

2.2.6 Syarat-syarat Dilakukan Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan

agar mereka mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat tersebut.

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama, tergantung kepada perusahaan masing-masing. Menurut Hasibuan (2006) mengemukakan bahwa syarat-syarat promosi jabatan pada umumnya meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Disiplin

Karyawan itu harus disiplin pada dasarnya, tugas-tugas serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan disiplin ini memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

2. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

3. Kerjasama

Karyawan itu dapat bekerjasama secara harmonis dengan semua karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

4. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

5. Loyalitas

Karyawan itu harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

6. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia hanya menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

7. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

8. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

2.2.7 Penetapan Kriteria untuk Promosi Jabatan

Sastrohadiwiryo (2005) menyatakan bahwa ada beberapa kriteria umum yang perlu dipertimbangkan dalam rangka mempromosikan tenaga kerja.

1. Senioritas

Tingkat senioritas tenaga kerja seringkalidigunakan sebagai salah satu standar untuk pelaksanaan promosi. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial lebih baik lagi.

2. Kualitas Pendidikan

Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang.

3. Prestasi

Prestasi kerja yang lebih tinggi memiliki kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.

4. Karsa dan Daya Cipta

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, barangkali karsa dan daya cipta merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawarkan lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

5. Tingkat Loyalitas

Tingkat loyalitas kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

6. Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi pemasaran dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

7. Supelitas

Pada jabatan/pekerjaan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul, sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tersebut. Kriteria tersebut hanya merupakan sebagian kecil saja dari sekian kriteria lain yang biasanya dianut perusahaan tertentu dengan bobot kecenderungan pada pekerjaan/jabatan yang bersangkutan. Makin tinggi jabatan/pekerjaan makin banyak kriteria yang diperlukan demikian pula sebaliknya.

2.2.8 Prosedur Pelaksanaan Promosi

Menurut Sastrohadiwiryo (2005), peranan promosi sebagai suatu motivasi penting sekali dan berperan vital untuk memprediksi mutu penyelia suatu perusahaan. Oleh karena itu, harus dianalisis berbagai cara bagaimana promosi tenaga kerja dapat dilaksanakan dalam perusahaan. Prosedur promosi yang biasa

dianut perusahaan, antara lain promosi dari dalam perusahaan, promosi melalui prosedur pencalonan, dan promosi melalui prosedur seleksi.

a. Promosi dari Dalam Perusahaan

Hampir merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hirarki perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampaknya hamper membudaya. Setiap perusahaan seolah-olah mengikuti konsep tersebut, dan kebanyakan mereka berusaha menggunakannya dengan sungguh-sungguh.

Sebenarnya praktek ini sebagaimana aktivitas lainnya memiliki kebaikan dan kelemahan.

Kebaikan mempraktekan promosi dari dalam perusahaan, antara lain:

1. Moral kerja para tenaga kerja cenderung menurun apabila tenaga kerja dari luar masuk ke tingkat permulaan. Oleh karena itu, perusahaan yang menganut kebijaksanaan promosi dari dalam menghindari masalah ini. Dengan kemampuan sendiri, kebijakan ini tidak terlalu meningkatkan moral kerja. Akan tetapi, bersamaan dengan kebijakan lain, kebijakan tersebut dapat menghasilkan kesetiakawanan (solidaritas) dan rasa bersatu diantara tenaga kerja.
2. Perekrutan pada tingkat permulaan dibantu oleh kemampuan perusahaan menunjuk orang-orang yang telah menaiki jenjang karir sejak pertama kali masuk. Hal ini menarik pelamar lebih banyak dan lebih berkualitas, yang memungkinkan perusahaan mengambil tenaga kerja yang terbaik dari tenaga kerja yang ada.
3. Sudah barang tentu pergantian tenaga kerja cepat atau lambat akan terjadi. Untuk itu, kesempatan seseorang dipromosikan akan sangat baik dan ia tidak perlu cemas terhadap kompetisi dari luar untuk mendapatkan kedudukan yang tinggi.

Kelemahan mempraktekan promosi dari dalam perusahaan, antara lain:

1. Disiplin kerja cenderung rendah (misalnya praktek-praktek kewibawaan yang tidak tegas) apabila para penyelia diminta untuk mengendalikan tindakan-tindakan teman lama.

2. Promosi dari dalam membatasi kelompok calon yang dapat dipromosikan tetapi baru bekerja dibandingkan mereka yang sudah bekerja lebih awal. Biasanya promosi ini ditunjukkan untuk pekerjaan yang tidak begitu sulit dibanding dengan pekerjaan setelah promosi.
3. Perekrutan tenaga kerja di atas tingkat permulaan, mungkin akan mengalami kesukaran karena rasa takut pihak calon bahwa mereka akan bersaing secara tak seimbang untuk mendapatkan promosi dengan para tenaga kerja yang telah memulai karir mereka di perusahaan.
4. Hubungan akrab yang sudah lama terjalin cenderung menghasilkan consensus apakah pekerjaan harus dikerjakan atau tidak. Kelompok cenderung berpegang teguh pada apa yang sudah lazim dan menentang pembauran. Hal ini secara ekonomis akan sangat mahal apabila terjadi perubahan teknologi yang cepat atau tekanan ekonomis.

b. Promosi melalui Prosedur Pencalonan

Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur ini tidak sistematis dan mudah keliru, tetapi bagaimana juga proses inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan.

Suatu versi yang lebih canggih tentang cerita yang sama adalah karena manajer berada dalam kedudukan yang terbaik untuk mengenali pekerjaan bawahan mereka, apakah memenuhi syarat untuk menilai implikasi pekerjaan tersebut untuk promosi. Dasar pemikiran tersebut sebagian besar tetap, tetapi konklusinya kurang logis. Memiliki informasi saja bukan jaminan orang dapat membedakan yang relevan dari yang tidak relevan.

c. Promosi melalui Prosedur Seleksi

Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan-perusahaan besar menggunakan berbagai jenis ujian psikologis untuk tujuan ini. Para

calon yang akan dipromosikan dihimpun lalu dipilih sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari para tenaga kerja karena prosedur dianggap terlalu berbelit-belit (dengan beberapa tahapan) yang harus dilalui oleh seseorang yang akan dipromosikan, dan belum tentu peserta seleksi akan lulus. Akibatnya banyak waktu dan tenaga yang terbuang dengan sia-sia.

2.3 Kajian Penelitian Sebelumnya

Dalam penelitian Putra (2010) dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT. BPK Sinar Mas Pelita) menyimpulkan bahwa promosi jabatan di PT. BPK Sinar Mas Pelita telah dilaksanakan dengan baik dan promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Begitu pula penelitian yang dikaji oleh Kurniawan (2011) dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (PERSERO), menyimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan promosi jabatan sudah baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan, serta sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Untuk tingkat motivasi kerja karyawan telah disimpulkan oleh penelitian Ramadhan (2009) dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung, menyimpulkan bahwa secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan dapat dikatakan promosi jabatan yang dilaksanakan PT. Perkebunan Nusantara VIII baik, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan.

Adapun kajian dari penelitian-penelitian lain yang ditulis oleh Melvin (2009) mengenai pengaruh Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. PG. Rajawali II Subang, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa motivasi kerja dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan PT. PG. Rajawali II Subang, Andhika (2009) dengan judul Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Departemen Utilities PT. Grand Textile Bandung, penelitian ini menarik kesimpulan bahwa motivasi dapat mempengaruhi kepuasan

kerja karyawan pada Departemen Utilities PT. Grand Textile Bandung, dan Pratiwi (2012) mengenai Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., Bandung, yang menarik kesimpulan pemberian insentif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., Bandung, walaupun skripsi ini berbeda dengan judul penulis tetapi dari penelitian ini penulis bisa menarik kesimpulan bahwa motivasi kerja bisa mempengaruhi variabel-variabel seperti prestasi kerja, dan kepuasan kerja, dari penjelasan di atas penulis ingin mengetahui apakah promosi jabatan bisa mempengaruhi motivasi kerja karyawan guna mendapatkan prestasi dan kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Pemikiran

Eksistensi dari kelangsungan hidup untuk perusahaan tidak terlepas dari sumber daya manusia yang merupakan faktor penggerak utama dalam operasionalisasi perusahaan tersebut. Dalam hal ini karyawan berperan aktif dalam menetapkan, mendukung, serta melaksanakan rencana, proses, sistem, dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Bagaimanapun canggihnya teknologi yang dimiliki oleh suatu perusahaan, tanpa sumber daya manusia tidak akan berarti apa-apa, karena hanya dengan sumber daya manusia segala teknologi dapat dimiliki perusahaan dapat dioperasikan dan berfungsi dengan efektif dan efisien.

Promosi jabatan merupakan apresiasi atau penghargaan dari perusahaan kepada karyawan, sehingga karyawan merasa berharga dan akhirnya karyawan akan menunjukkan semangat dan prestasi kerja yang lebih baik.

Berdasarkan keterangan di atas, dalam suatu perusahaan apapun penyebab terjadinya lowongan jabatan tersebut yang jelas lowongan tersebut harus segera diisi, sebagaimana yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002) bahwa salah satu tujuan promosi adalah untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatannya itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.

Pengisian lowongan yang terjadi hanya dapat dilakukan dengan tepat apabila disatu pihak mengetahui sifat dan bentuk pekerjaan atau jabatan yang lowong sementara dipihak lain karyawan yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan pihak perusahaan. Sehingga dapat menjamin bahwa karyawan-karyawan yang akan dipromosikan tersebut mempunyai kemampuan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi dan dapat menjaga kestabilan atau bahkan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan lainnya maupun perusahaan.

Adapun arti daripada promosi jabatan itu sendiri sebagaimana ditulis oleh Siagian (2005) mengemukakan bahwa apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Sedangkan Manullang (2004) mengemukakan bahwa promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima dan tanggung jawab sebelumnya.

Melihat dari definisi di atas, promosi yaitu penghargaan terhadap karyawan yang berhasil menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajiban dalam pekerjaannya, sekaligus sebagai pengakuan pihak perusahaan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan.

Sedangkan motivasi, sebenarnya mengandung banyak pengertian tetapi secara umum dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan atau dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan. Arep dan Tanjung (2003) mengemukakan motivasi adalah sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja. Sedangkan menurut Saydam (2005) motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan/rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia rela bekerja tanpa dipaksa. Berelson dan Stainer yang dikutip oleh Sastrohadwiryono (2005) juga mengemukakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau gerakan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.

Herzberg (1950) yang dikutip oleh Martoyo (2003) juga mengemukakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, yang didasarkan pada penelitian bersama di kota Pittsburg dan sekitarnya. Dari hasil penelitian ini dikembangkan suatu gagasan bahwa ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya seperti sebagai berikut :

1. Rangkaian kondisi intrinsik atau disebut juga faktor motivator.

Tidak adanya kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas. Tetapi kalau ada akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan motivasi kerja yang baik. Oleh karena itu, mereka disebut pemuas atau motivator, kondisi itu meliputi :

- a. Pencapaian prestasi
- b. Pengakuan
- c. Tanggung jawab
- d. Kemajuan
- e. Pekerjaan itu sendiri
- f. Kemungkinan berkembang

2. Rangkaian kondisi ekstrinsik atau disebut juga faktor hygiene

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakteradaannya menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat “tidak ada kepuasan”, kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan atau faktor *hygiene*. Kondisi ini meliputi :

- a. Upah
- b. Jaminan kerja
- c. Kondisi kerja
- d. Status
- e. Prosedur perusahaan
- f. Mutu penyeliaan/supervise
- g. Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan

Oleh karena itu dengan dilaksanakannya promosi jabatan dalam suatu perusahaan maka merupakan salah satu unsur penggerak motivasi karyawan. Dimana dengan diberikannya suatu penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan, diharapkan akan menambah motivasi karyawan tersebut sehingga dapat meningkatkan prestasinya. Penghargaan tersebut akan terwujud melalui pelaksanaan promosi jabatan seobjektif mungkin.

Maka untuk itu perusahaan perlu selalu berusaha mempertahankan proses pelaksanaan promosi jabatan agar tetap objektif, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dan berprestasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari bagan berikut ini:



Gambar 2.4
Kerangka Pemikiran

2.5 Pengembangan Hipotesis

Faktor motivasi kerja sangat penting bagi keberhasilan perusahaan, apabila motivasi kerja sudah timbul dari dalam diri karyawan tersebut maka akan lebih baik, pada dasarnya motivasi kerja karyawan itu akan timbul bila karyawan merasa terpuaskan karena terpenuhinya kebutuhan mereka. Menurut Saydam (2005) adalah sebagai berikut motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan/rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia rela bekerja tanpa dipaksa”.

Salah satu cara perusahaan untuk menambah motivasi karyawan adalah promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan apresiasi atau penghargaan dari perusahaan kepada karyawan, sehingga karyawan merasa berharga dan akhirnya karyawan akan menunjukkan semangat dan prestasi kerja yang lebih baik. Adapun arti daripada promosi jabatan itu sendiri sebagaimana ditulis oleh Siagian (2005)

ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Menurut Arikunto (2005), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik suatu hipotesa sesuai dengan objek penelitian yaitu :

“ Apabila promosi jabatan dilakukan dengan tepat maka motivasi kerja karyawan akan meningkat.”

Maka kajian ini menguji hipotesis sebagai berikut :

H₀ : Tidak terdapat pengaruh antara promosi jabatan dengan motivasi kerja

H₁ : Terdapat pengaruh antara promosi jabatan dengan motivasi kerja

