

**PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI
KERJA KARYAWAN
PADA PT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA
BANDUNG**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi dan Melengkapi salah satu syarat
dalam menempuh Ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Manajemen
pada Fakultas Bisnis dan Manajemen Universitas Widyatama



Disusun Oleh:

Nama: Mochamad Reza Purnama

NRP : 02.08.257

**FAKULTAS BISNIS DAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS WIDYATAMA**

Terakreditasi (*Accredited*)

SK. Ketua Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT)

Nomor : 010/BAN-PT/AK-X/S1/V/2007

Tanggal 19 Mei 2007

2012

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mencari bukti empirik yang mendukung dugaan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Dalam penelitian ini, sampel yang digunakan adalah 107 karyawan divisi operasional CELCO di PT. INTI Bandung. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi langsung dan penelitian kepustakaan yang diperoleh melalui wawancara dan pengumpulan data internal perusahaan serta referensi yang relevan. Penelitian ini menggunakan model analisis faktor, analisis realibilitas, analisis deskriptif, analisis korelasi dan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, hal ini ditunjukkan melalui hasil analisis statistik. Pada Uji F, dapat diketahui dimana nilai F sebesar 18,045 dengan tingkat signifikansi yang dihasilkan adalah sebesar 0,000 ($\leq \alpha = 0,05$), yang berarti dapat disimpulkan bahwa dalam model ini, promosi jabatan mempunyai hubungan positif terhadap motivasi kerja di PT. INTI. Berdasarkan analisis uji regresi dapat dilihat nilai adjusted R square sebesar 0,520 menunjukkan bahwa dalam model regresi promosi jabatan mampu menjelaskan 52 % varians karyawan, Sedangkan sisanya yaitu sebesar 48 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

Kata Kunci : Promosi jabatan, motivasi kerja, dan karyawan di PT. INTI

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Di era globalisasi sekarang ini, banyak sekali bermunculan perusahaan-perusahaan swasta, baik swasta nasional maupun swasta asing. Perusahaan-perusahaan swasta tersebut berusaha untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang sudah berdiri sebelumnya. Mereka berlomba-lomba memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat dan berusaha mendapatkan kepercayaan masyarakat agar dapat bertahan di dunia persaingan bisnis yang semakin berat. Agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya di dunia bisnis global, maka perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan-keunggulan tertentu yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya. Salah satunya keunggulan tersebut adalah pegawai yang memiliki berkualitas dan memiliki etos kerja tinggi. Pegawai-pegawai tersebut harus bisa membaca situasi bisnis yang tengah terjadi dan dapat berpikir kreatif dan inovatif agar dapat membawa perusahaan lebih maju daripada perusahaan pesaing.

Peran dari sumber daya manusia dalam sebuah organisasi tidak dapat disamakan dengan peran sumber daya lainnya, karena memiliki karakteristik unik yaitu bahwa setiap individu memiliki keinginan yang berbeda, tujuan hidup yang berbeda, dan memiliki persepsi tentang arti kerja yang berbeda sehingga mengakibatkan sikap mereka dalam bekerja juga berbeda serta pengelolaan sumber dayanya juga tidak sama. Seiring dengan perkembangan organisasi, ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin perlakuan yang lebih manusiawi bagi karyawan dalam sebuah organisasi, saat ini manusia dengan segala potensi yang dimilikinya dianggap sebagai kekayaan atau asset perusahaan yang harus didayagunakan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pada umumnya setiap perusahaan menghendaki agar para karyawannya dapat memberikan kinerja yang baik di dalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu perusahaan selanjutnya harus berusaha untuk menciptakan kondisi-

kondisi tertentu agar karyawan dapat bergairah dalam melaksanakan pekerjaannya, salah satunya adalah dengan melakukan promosi jabatan yaitu untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Jika promosi jabatan direalisasikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi maka akan menimbulkan rangsangan bagi karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja.

Motivasi adalah dorongan dalam diri seseorang untuk menunjukkan perilaku yang diarahkan kepada tujuan tertentu supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Dengan adanya motivasi maka perhatian, pemikiran, tenaga, dan kegiatan karyawan dapat diarahkan untuk tujuan dan sasaran yang lebih bermanfaat serta menguntungkan bagi perusahaan maupun bagi karyawannya itu sendiri.

Setelah mengetahui bagaimana motivasi kerja pegawainya, perusahaan perlu melakukan tindakan-tindakan untuk meningkatkan kualitas kerja dan prestasi kerja pegawainya. Salah satu tindakan tersebut adalah melalui promosi jabatan. Promosi jabatan menurut 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 tentunya penghasilannya lebih besar. Setiap karyawan yang mempunyai dan merasa prestasinya tinggi sangat mendambakan promosi jabatan, karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilannya dalam menunjukkan prestasi yang tinggi dan menunaikan kewajiban dalam pekerjaan dan jabatan yang dijabatnya sekarang, sekaligus sebagai atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi, sehingga mereka merasa dihargai dan diperhatikan keberadaannya oleh perusahaan, yang akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja. Tindakan promosi jabatan ini penting sekali untuk menjaga kestabilan pegawai perusahaan.

Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan apabila terjadi keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan, yang akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk menghindari efek

negatif di atas pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan dilakukan seobjektif mungkin berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Apabila tindakan promosi didasarkan pada waktu yang tepat dan dilaksanakan pada waktu yang tepat dan dilaksanakan secara objektif maka stabilitas kepegawaian akan terjaga.

Namun selama ini terdapat hal-hal yang dapat mengurangi motivasi kerja karyawan dalam perusahaan tersebut, pertama adalah munculnya ketidakpuasan dari karyawan itu sendiri yang disebabkan oleh orang yang dipromosikan bukan merupakan orang yang sesuai dengan ahlinya melainkan adalah orang yang dekat dengan atasan atau karena atasan tersebut mempromosikan karyawan tersebut berdasarkan rasa suka berdasarkan hal tertentu. Hal tersebut dapat mengakibatkan munculnya rasa iri dari karyawan lain karena karyawan yang memiliki kemampuan lebih rendah dapat dipromosikan. Memang setiap karyawan memiliki sifat, sikap, dan hasrat yang berbeda untuk dapat menjadikannya lebih berprestasi lagi, namun dengan melaksanakan promosi jabatan yang baik serta penempatannya yang tepat, diharapkan akan dapat lebih memotivasi para karyawan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi.

PT. INTI sebagai perusahaan yang bergerak di bidang Industri Telekomunikasi, telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 35 tahun. PT. INTI dituntut untuk memiliki karyawan-karyawan yang berkualitas, kreatif, dan inovatif agar mampu menghadapi tantangan di dunia bisnis dan menjadi perusahaan tangguh. Untuk itu PT. INTI perlu mengetahui bagaimanakah motivasi kerja karyawannya dalam rangka meningkatkan kualitas kerja karyawannya, salah satu caranya adalah melalui promosi jabatan. Menurut pengamatan, motivasi kerja karyawan pada PT. INTI masih terbilang rendah. Hal ini dapat dilihat semakin banyaknya pegawai PT. INTI yang mangkir atau tidak masuk kerja, ini bisa dilihat dari tabel 1.1:

Tabel 1.1
Tabel Kehadiran div.Celco PT.INTI
Periode 01-Jan-12 s/d 31-Mar-12

Karyawan	Bulan						Karyawan	Bulan					
	Hari Kerja	Januari	Hari Kerja	Februari	Hari Kerja	Maret		Hari Kerja	Januari	Hari Kerja	Februari	Hari Kerja	Maret
1	21	21	21	21	21	21	62	21	21	21	21	21	21
2	21	21	21	21	21	21	63	21	21	21	21	21	20
3	21	12	21	7	21	5	64	21	21	21	21	21	21
4	21	21	21	21	21	21	65	21	21	21	21	21	21
5	21	21	21	20	21	19	66	21	21	21	21	21	21
6	21	21	21	21	21	21	67	21	18	21	17	21	15
7	21	21	21	21	21	21	68	21	20	21	18	21	16
8	21	21	21	18	21	15	69	21	21	21	21	21	21
9	21	19	21	17	21	16	70	21	20	21	20	21	18
10	21	21	21	21	21	21	71	21	14	21	7	21	4
11	21	18	21	15	21	11	72	21	21	21	21	21	20
12	21	21	21	21	21	21	73	21	21	21	21	21	21
13	21	21	21	21	21	21	74	21	20	21	18	21	17
14	21	17	21	14	21	13	75	21	20	21	20	21	18
15	21	18	21	15	21	11	76	21	21	21	20	21	20
16	21	21	21	20	21	21	77	21	21	21	21	21	21
17	21	17	21	17	21	9	78	21	20	21	20	21	20
18	21	15	21	19	21	20	79	21	21	21	20	21	20
19	21	21	21	21	21	21	80	21	20	21	20	21	18
20	21	20	21	18	21	18	81	21	21	21	21	21	20
21	21	21	21	21	21	19	82	21	21	21	21	21	21
22	21	15	21	12	21	11	83	21	20	21	19	21	19
23	21	9	21	6	21	7	84	21	19	21	20	21	18
24	21	19	21	16	21	12	85	21	21	21	21	21	21
25	21	17	21	15	21	13	86	21	21	21	19	21	18
26	21	21	21	21	21	21	87	21	21	21	21	21	21
27	21	14	21	10	21	9	88	21	21	21	20	21	21
28	21	21	21	21	21	21	89	21	21	21	21	21	18
29	21	4	21	3	21	1	90	21	15	21	8	21	6
30	21	21	21	21	21	20	91	21	17	21	13	21	7
31	21	21	21	20	21	16	92	21	21	21	21	21	21
32	21	20	21	19	21	18	93	21	21	21	20	21	18
33	21	21	21	20	21	19	94	21	21	21	21	21	21
34	21	19	21	17	21	15	95	21	10	21	7	21	6
35	21	21	21	21	21	21	96	21	10	21	8	21	6
36	21	20	21	17	21	15	97	21	21	21	19	21	18
37	21	21	21	21	21	21	98	21	20	21	20	21	20
38	21	16	21	15	21	11	99	21	20	21	20	21	19
39	21	16	21	16	21	13	100	21	14	21	5	21	5
40	21	18	21	17	21	15	101	21	20	21	20	21	16
41	21	18	21	18	21	17	102	21	21	21	21	21	21
42	21	8	21	5	21	1	103	21	15	21	15	21	13
43	21	21	21	21	21	19	104	21	18	21	17	21	17
44	21	3	21	1	21	1	105	21	20	21	19	21	19
45	21	20	21	21	21	21	106	21	21	21	21	21	21
46	21	21	21	17	21	20	107	21	14	21	11	21	8
47	21	19	21	18	21	16	108	21	21	21	21	21	21

48	21	20	21	19	21	20	109	21	20	21	16	21	14
49	21	21	21	21	21	21	110	21	9	21	8	21	8
50	21	18	21	16	21	16	111	21	18	21	15	21	11
51	21	11	21	9	21	6	112	21	21	21	20	21	18
52	21	21	21	21	21	21	113	21	18	21	15	21	14
53	21	18	21	17	21	18	114	21	20	21	18	21	19
54	21	15	21	14	21	13	115	21	17	21	13	21	12
55	21	21	21	21	21	21	116	21	9	21	5	21	1
56	21	19	21	16	21	14	117	21	12	21	6	21	4
57	21	21	21	18	21	15	118	21	15	21	18	21	13
58	21	21	21	21	21	21	Rata-rata		18,56%		17,35%		16,22%
59	21	21	21	21	21	21							
60	21	21	21	20	21	19							
61	21	21	21	21	21	21							

Sumber : Data Kehadiran Karyawan Div.Operasional Celco

Dari tabel di atas bisa dilihat penurunan tingkat kehadiran dari bulan Januari sampai dengan Maret dari 18,56% menjadi 16,22%. Bila hal ini terjadi terus-menerus, dikhawatirkan akan membuat target keuntungan yang diharapkan tidak dapat tercapai dan pelayanan terhadap konsumen tidak dapat berjalan dengan baik. Hal ini diduga karena faktor promosi jabatan yang tidak objektif, ini juga didukung dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT. INTI yang sudah bekerja lebih dari dua puluh lima tahun, karyawan tersebut menyatakan bahwa promosi jabatan yang ada di PT. INTI terlalu subjektif, dilihat dari cara atasan yang cenderung mengangkat bawahannya berdasarkan ikatan emosional, tidak melihat aspek lain seperti kemampuan karyawan atau dedikasi karyawan tersebut terhadap perusahaan, sehingga menimbulkan kecemburuan sosial diantara sesama karyawan.(Wawancara Bapak Ruddy Rosady)

Atas dasar sumber itulah penulis ingin mencari tahu bagaimana sebenarnya tentang promosi jabatan yang ada di PT. INTI berkaitan dengan motivasi kerja yang dimiliki para karyawan, apakah yang dibicarakan oleh salah satu karyawan tersebut memang berlaku untuk seluruh karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan ini atau hanya karena dia sendiri yang merasa tidak diperhatikan oleh perusahaan sehingga mengakibatkan kecemburuan sosial antar karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk lebih mengetahui sejauh mana promosi jabatan dihubungkan dengan motivasi kerja. Hal ini melatar belakangi penulis untuk memilih judul “ **Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT.Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).** ”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan diatas maka permasalahan yang diidentifikasi adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).
2. Bagaimana tingkat motivasi kerja di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).
3. Seberapa besar pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dimaksudkan sebagai syarat yang harus ditempuh oleh penulis dalam rangka menempuh sidang sarjana di Fakultas Bisnis dan Manajemen, Universitas Widyatama. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan promosi jabatan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).
2. Untuk mengetahui tingkat motivasi kerja di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelaksanaan promosi jabatan terhadap motivasi kerja di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini menjelaskan tentang promosi jabatan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI), hasil penelitian ini diharapkan untuk:

1.4.1 Kontribusi Teoritis

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. INTI. Apabila pembuktian empiris nanti menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara signifikan, maka hasil ini sesuai dengan pendapat Kurniawan (2011) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara signifikan positif terhadap motivasi kerja. Apabila penelitian ini terbukti berbeda secara signifikan, maka faktor penyebabnya diharapkan dapat teridentifikasi, sehingga dapat memberikan kontribusi terhadap teori.

1.4.2 Kontribusi Praktis

Dalam penelitian ini penulis membahas bagaimana motivasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan motivasi karyawan dan dapat menguntungkan perusahaan sebagai bahan masukan serta bahan pertimbangan didalam mengambil keputusan khususnya dalam menyikapi masalah yang menyangkut promosi jabatan dan motivasi kerja karyawan. Melalui penelitian ini diharapkan perusahaan dapat memberikan promosi jabatan yang layak kepada karyawan agar dapat memotivasi karyawan secara tidak langsung guna kebaikan karyawan dan perusahaan, serta memberikan alternative pemikiran yang lain bagi pihak perusahaan tentang pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan sehingga aktivitas kerja dapat direncanakan dan dijalankan dengan baik oleh organisasi serta seluruh karyawannya.

1.5 Definisi Variabel Penelitian

Agar penelitian punya pengertian yang dapat dimengerti pembaca, maka perlu dijabarkan variabel-variabel dalam definisi sebagai berikut:

1.5.1 Promosi Jabatan

Definisi Promosi Jabatan menurut Hasibuan (2006) promosi adalah proses perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar.

1.5.2 Motivasi

Menurut Flippo yang dikutip Hasibuan (2006) menyatakan bahwa 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.

1.6 Outline Skripsi

Outline skripsi ini dimaksudkan untuk memudahkan penyampaian informasi berdasarkan urutan dan aturan logis penelitian. Pembahasan skripsi ini disusun dalam 5 bab yang secara keseluruhan membahas pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. INTI. Hal pertama yang dilakukan adalah menentukan judul skripsi yang menggambarkan secara singkat tentang masalah yang diteliti. Kemudian skripsi ini diawali Bab I yang berisi pendahuluan. Dimana didalam pendahuluan berupa uraian dan penjelasan mengenai rumusan singkat tentang hal-hal pokok yang akan dibahas seperti, identifikasi masalah yang merupakan pertanyaan pokok dari keseluruhan penelitian.

Tujuan penelitian merupakan arah dari penelitian, merinci apa yang ingin diketahui dan ditulis dalam bentuk pertanyaan. Kegunaan penelitian yang manfaat dari hasil penelitian dan sumbangan penelitian terhadap perkembangan ilmu manajemen serta definisi yang digunakan agar penelitian mempunyai batas pengertian yang jelas dan membahas tentang outline penelitian.

Dilanjutkan pada Bab II yaitu tinjauan pustaka yang memuat informasi tentang teori yang menjadi latar belakang penelitian atau uraian tentang teori, membahas variabel-variabel yang digunakan, tinjauan pustaka juga membantu

dalam menyusun kerangka pemikiran dan hipotesis. Kerangka pemikiran adalah pola nalar peneliti dalam menjawab masalah yang diturunkan dari teori.

Selanjutnya diikuti oleh Bab III berisi uraian mengenai metodologi penelitian. Dimulai dari objek penelitian, disain penelitian, operasional variabel penelitian, jenis dan sumber data, kemudian teknik pengumpulan data, serta metode analisis.

Pada Bab IV hasil penelitian dan pembahasan, di dalamnya memuat pendeskripsian yang dilakukan menyangkut data hasil penelitian, baik data mengenai perkembangan variabel setiap tahunnya, maupun mengenai hasil pengukuran variabel-variabel yang diteliti, pengujian hipotesis dan analisis hasil penelitian, serta interpretasi data.

Kemudian pada akhir penulisan skripsi ini adalah Bab V yaitu kesimpulan dan saran yang merupakan bab terakhir, dimana pada bagian ini diambil kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran yang dapat bermanfaat bagi objek penelitian.

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

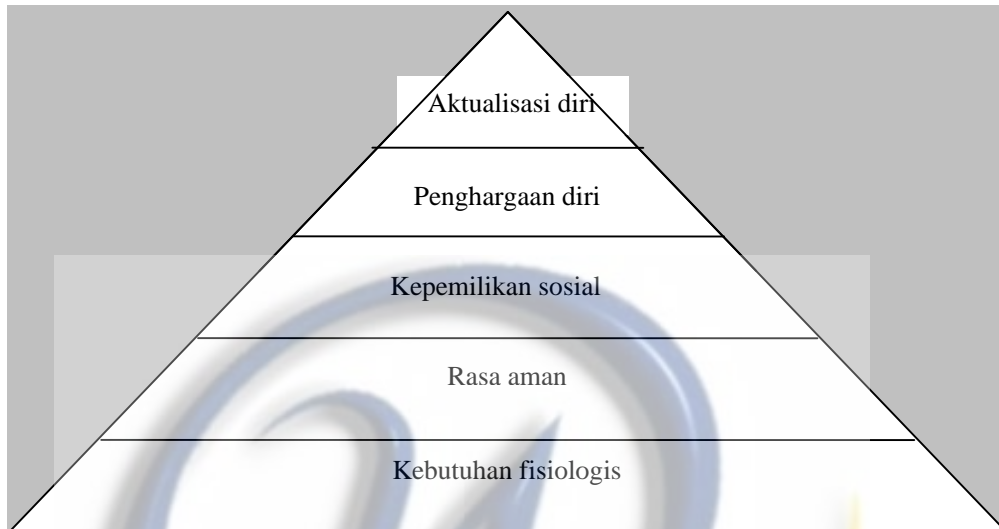
Maslow mengemukakan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Teori ini menitikberatkan pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Yang termasuk dalam kelompok teori ini adalah:

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.

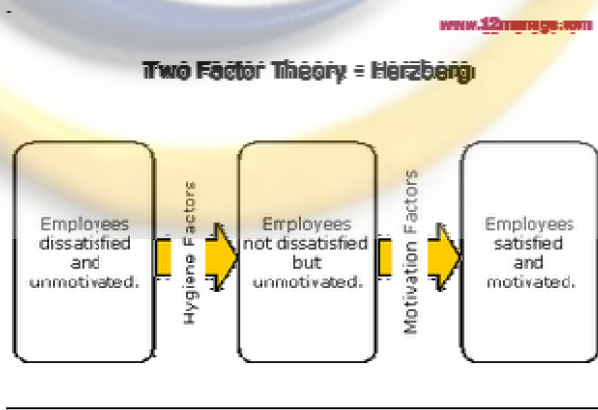
5. Kebutuhan akan aktualisasi diri, termasuk kemampuan berkembang, kemampuan mencapai sesuatu, kemampuan mencukupi diri sendiri.



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 Sastrohadiwiryono (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 menaikan 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 berasaskan 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 berasaskan 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 berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi harus berasaskan 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

Sastrohadiwiryono (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 kriterialain 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 Sastrohadiwiryo (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.

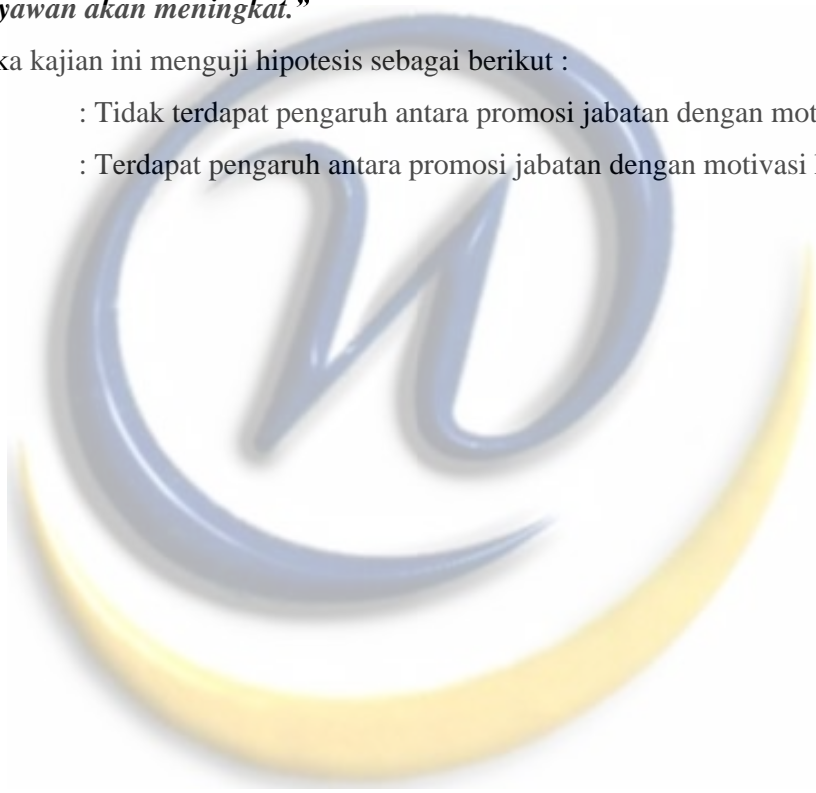
Menurut Arikunto (2005), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik suatu hipotesa sesuai dengan objek penelitian yaitu :

“ 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



BAB III

OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti. Objek dari penelitian ini adalah pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI).

Menurut Umar (2004) pengertian objek penelitian adalah objek penelitian menjelaskan tentang apa dan atau siapa yang menjadi objek penelitian. Juga dimana dan kapan penelitian dilakukan, bias juga ditambahkan dengan hal-hal lain jika dianggap perlu. Sedangkan menurut Sugiyono (2008) pengertian objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

3.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT.INTI (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Pengelola Industri Telekomunikasi Strategis (BPIS) yang bergerak dalam bidang peralatan telekomunikasi. PT.INTI (Persero) merupakan salah satu badan yang berdiri sendiri dengan status perusahaan perseroan yang menjelma dari kegiatan dengan perusahaan telekomunikasi. Sejak berdirinya hingga sekarang, PT.INTI (Persero) telah banyak mengalami perubahan selama perkembangannya. Untuk lebih jelasnya berikut ini diuraikan tahapan perkembangan PT.INTI (Persero) sebagai berikut :

Periode Sebelum Tahun 1945

Pada tahun 1926 didirikan laboratorium Pos, Telepon dan Telegrap (PTT) di Tegalega (sekarang menjadi Moch.Toha No.77 Bandung), tiga tahun berikutnya ditempat yang sama didirikan laboratorium, ini merupakan bagian terpenting dari pertelekomunikasian di Indonesia.

Periode Tahun 1945 – 1960

Setelah perang dunia kedua selesai, laboratorium tersebut ditingkatkan kedudukannya menjadi laboratorium telekomunikasi yang mencakup bidang telekomunikasi yaitu telepon, radio, telegram dan lain sebagainya.

Periode Tahun 1960 – 1969

Berdasarkan peraturan pemerintah No.240 tahun 1961, Jawatan Pos, Telepon dan Telegrap (PTT) diubah status hukumnya menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN POSTEL). Dari PN POSTEL ini, dengan PP No.300 Tahun 1965 didirikan PN Telekomunikasi. Bagian Penelitian dan Bagian Perlengkapan yang semula terdapat pada PN POSTEL digabungkan dan berganti nama menjadi Lembaga Administrasi, Bagian Penelitian dan Bagian Produksi.

Pada Tanggal 25 Mei 1966 PN Telekomunikasi bekerja sama dengan perusahaan asing yaitu Siemens AG (Perusahaan Jerman Barat), yang pelaksanaannya dibebankan kepada Lembaga Penelitian dan Pengembangan Pos dan Telegraph (LPP POSTEL).

Dalam melaksanakan kerjasama tersebut, pada tanggal 17 Februari 1968 dibentuk suatu bagian pabrik telepon, yang tugasnya memproduksi alat – alat telekomunikasi. Dalam organisasi LPP POSTEL harus ada “ industri” dan selanjutnya LPP POSTEL berubah menjadi Lembaga Penelitian dan Pengembangan Industri Pos dan Telekomunikasi (LPPI POSTEL).

Pada tanggal 22 Juni 1968, industri telekomunikasi yang berpangkal pada pabrik telepon diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia yang diwakilkan pada Menteri Ekuin yang pada waktu itu dijabat oleh Sri Sultan Hamengkubuwono IX.

Periode Tahun 1969 - 1979

Tanggal 1 sampai dengan 3 Oktober 1970, diadakan rapat kerja sama Pos dan Telekomunikasi di Jakarta yang menghasilkan keputusan bahwa LPP POSTEL diberikan waktu kurang lebih empat tahun untuk mempersiapkan diri agar dapat berdiri sendiri dalam bidang keuangan, kepegawaian, dan peralatan.

Sejalan dengan perkembangan perusahaan terutama pada bidang penelitian dan bidang industri, pada tahun 1971 dilakukan pemisahan tugas pokok sebagai berikut :

1. Lembaga Penelitian dan Penembangan POSTEL yang mempunyai tugas pokok dalam bidang pengujian, penelitian serta pengembangan sarana pos dan telekomunikasi baik dari segi teknologi maupun segi operasional.
2. Lembaga Industri, merupakan badan hukum yang berdiri sendiri dan mempunyai tugas utama memproduksi sarana alat – alat telekomunikasi sesuai dengan kebutuhan nasional pada saat itu dan dimasa yang akan datang. Tahun 1972 Lembaga Industri ini dikembangkan menjadi Proyek Industri Telekomunikasi.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan Republik Indonesia No.KM.32/R/Phb/73 tertanggal 8 Maret 1973, menetapkan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Dalam tubuh LLPI POSTEL, diresmikan bagian Industri Telekomunikasi oleh Presiden Republik Indonesia tanggal 25 Juni 1968 di Bandung.
2. Untuk keperluan di atas ditetapkan bentuk usaha dan bentuk hukum yang sebaik-baiknya yang mendapatkan fasilitas yang cukup dalam lingkungan lembaga penelitian serta industri pos dan telekomunikasi (LPPI POSTEL DITJEND POSTEL).
3. Tahun 1972, struktur organisasi formal LPPI POSTEL diubah menjadi Lembaga Penelitian dan Pengembangan POSTEL (LPP POSTEL).

Oleh karena itu dianggap tepat apabila Industri tersebut ditetapkan sebagai proyek Industri Telekomunikasi yang kemudian dipimpin oleh Kepala LPP POSTEL Ir. M Yunus sebagai direktur utama PT. INTI (Persero).

Dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 34 tahun 1974 tentang penyertaan modal Negara untuk pendirian perusahaan perseroan dibidang industri telekomunikasi, maka proyek industri telekomunikasi di Departemen Perhubungan perlu dijadikan suatu badan pelaksanaan kegiatan produksi alat-alat atau perangkat telekomunikasi dalam usaha meningkatkan telekomunikasi.

Untuk dapat memperlancar kegiatan produk tersebut dan berkembang secara wajar dengan kemampuan sendiri, maka dipandang perlu untuk menentukan bentuk usaha yang sesuai dengan kemampuan sendiri yaitu perusahaan perseroan (Persero). Sesuai dengan ketentuan dalam pasal 2 ayat 1 Peraturan Pemerintah No.12 Tahun 1969, maka penyertaan modal Negara pendiri suatu perusahaan perseroan diatur dengan peraturan negara.

Dengan berdasarkan pada Keputusan Menteri Negara Republik Indonesia No.Kep.1771/MK/IV/12/1974 tertanggal 28 Desember 1974, Akte Notaris Abdul Latif, Jakarta No.322 tertanggal 30 Desember 1974, proyek industri telekomunikasi ini diubah status hukumnya menjadi PT.Industri Telekomunikasi Indonesia atau PT.INTI (Persero) dengan modal dasar perseroan sebesar Rp 3,2 Milyar dan modal perusahaan sebesar Rp 1,6 Milyar serta modal yang disetorkan sebesar Rp 900 juta.

Untuk pembangunan telekomunikasi Indonesia di masa depan, PT INTI (Persero) telah menyusun tahap-tahap pembangunan dalam menghadapi perubahan dari teknologi analog ke teknologi digital. Sehingga mulai tahun 1980, periode pembangunan telah disusun dengan strategi sebagai berikut :

1. Periode Tahun 1979 - 1990

Periode 1980 – 1985 merupakan konsolidasi, dimana dalam periode ini dilakukan beberapa tahap persaingan dan perjajian dari pembangunan selama dasawarsa periode 1970 – 1979.

Pada periode 1985 – 1990 merupakan periode pengenalan teknologi baru, model-model telekomunikasi yang telah direncanakan sebelumnya dicoba. Jaringan dasar baik *switching* maupun yang lainnya, yang merupakan bagian terpenting dari saat itu berada di bawah Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi diserahkan kepada Badan Pengelola Industri Strategis (BPIS).

2. Periode Tahun 1990 – sekarang

Periode ini merupakan periode pemantapan dimana diharapkan parameter pembangunan sudah tampak, sehingga bentuk jaringan telekomunikasi dapat disusun secara mantap. Pembangunan industri telekomunikasi nasional

diharapkan telah mencapai tahap pematapan, sehingga pembangunan telekomunikasi nasional praktis telah dapat didukung sepenuhnya.

3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Visi Perusahaan

PT. INTI (Persero) bertujuan menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan untuk mentransformasikan “MIMPI” menjadi “REALITA” (*To be the Customer's first choice in transforming DREAMS into REALITY*).

Misi Perusahaan

1. Fokus PT. INTI (Persero) akan tertuju sepenuhnya pada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
2. Dalam menjalankan bisnis PT. INTI (Persero) akan berusaha semaksimal mungkin untuk kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholders*).
3. Akan dikembangkan jejaring bisnis yang sinergis baik dengan pemakai jasa PT. INTI (Persero) maupun pemasok demi menumbuhkembangkan kinerja yang saling menguntungkan.

3.1.3 Aktivitas dan Usaha Pokok Perusahaan

Berpusat di Bandung dengan 689 orang karyawan tetap, PT. INTI (Industri Telekomunikasi Indonesia) telah berkiprah dalam bisnis telekomunikasi selama 35 tahun. Pelanggan utama INTI antara lain adalah "*THE BIG FOUR*" operator telekomunikasi di Indonesia; Telkom, Indosat, Telkomsel dan XL.

Sejak berkembangnya tren konvergensi antara teknologi telekomunikasi dan teknologi informasi (IT), INTI telah melakukan perubahan orientasi bisnis dari yang semula berbasis pure manufacture menjadi sebuah industri yang berbasis solusi kesisteman, khususnya dalam bidang sistem infokom dan integrasi teknologi.

Selama dua tahun terakhir INTI menangani solusi dan layanan jaringan tetap maupun seluler serta mengembangkan produk-produk seperti IP PBX, NMS (*Network Management System*), SLIMS (*Subscriber Line Maintenance System*), NGN Server, VMS (*Video Messaging System*), GPA (Perangkat Pemantau dan

Pengontrol berbasis SNMP), Interface Monitoring System untuk jaringan CDMA, dan Sistem Deteksi dan Peringatan Bencana Alam (*Disaster Forecasting and Warning System*).

Memasuki tahun 2009, PT. INTI mulai mencari peluang-peluang bisnis dalam industri IT, termasuk kemungkinan untuk bergabung dalam usaha mewujudkan salah satu mimpi dan tantangan terbesar Indonesia saat ini, yaitu membuat komputer *notebook* murah. Ini adalah satu tantangan yang besar bagi INTI.

Pada saat ini PT. INTI telah mampu memproduksi dan merakit berbagai macam perangkat peralatan serta jasa telekomunikasi. Adapun jenis-jenis produk dan jasa yang dihasilkan antara lain meliputi :

a. IMO (INTI Mobile)

Merupakan telepon seluler pertama yang dibuat oleh PT. INTI sekaligus telepon seluler pertama yang berhasil dibuat oleh perusahaan telekomunikasi Indonesia. Dalam memproduksi telepon seluler IMO, PT. INTI bekerjasama dengan perusahaan infokom nasional lainnya.

b. INTI SmartPBX

INTI SmartPBX adalah suatu aplikasi yang dikembangkan untuk komunikasi berbasis IP. Aplikasi ini ditujukan untuk memenuhi konvergensi layanan komunikasi yang meliputi suara, data dan video.

c. iPUMC (INTI *Power Utilities Monitoring&Control*)

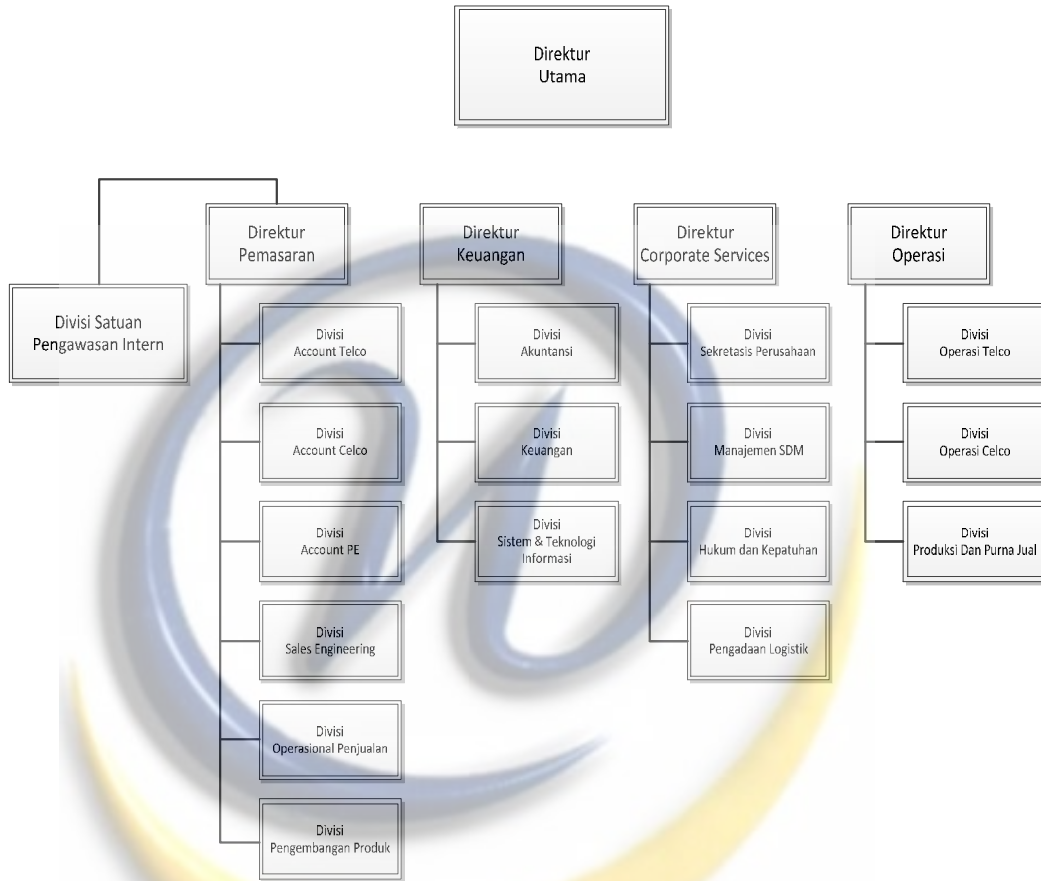
iPUMC (INTI *Power Utilities Monitoring&Control*) adalah suatu sistem terpadu untuk memonitor dan mengontrol besar-besaran daya yang didukung dengan suatu sistem alarm sebagai solusi untuk pelaporan yang *real time*, mengatasi keterbatasan personil maupun hambatan transportasi.

d. INTI Prima-110

INTI Prima-110 adalah KWH meter pra bayar, sesuai dengan standard PLN.

3.1.4 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

3.1.4.1 Struktur Organisasi



Gambar 3.1
Struktur Organisasi PT. INTI

3.1.4.2 Uraian Tugas

I. Direksi

Direksi adalah dewan yang memimpin seluruh usaha korporasi dan menjalankan misi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan kinerja usaha yang mengutamakan kepuasan pelanggan yang maksimal. Direksi dapat dibantu oleh tenaga kerja fungsional sesuai dengan bidang keahlian yang dibutuhkan. Direksi memiliki tugas pokok yaitu :

- a. Menentukan strategi dan kebijakan umum perusahaan dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
- b. Menjalankan perusahaan sesuai dengan wewenang yang ditentukan dalam anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan Negara atas ketentuan pemerintah.
- c. Membina dan mengawasi unit kerja.
- d. Mengintegrasikan strategi perusahaan dengan sasaran dan performansi divisi.

II. Divisi

Pembentukan divisi ditujukan untuk mendukung kelancaran kegiatan bisnis dengan menyusun kebijakan-kebijakan strategi sesuai dengan fungsinya yang menjadi acuan pelaksanaan kegiatan operasional pada unit kerja lain. Divisi-divisi yang terdapat dalam perusahaan ini adalah :

1. Divisi Sekretaris Perusahaan

Pembentukan Divisi Sekretaris Perusahaan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Biro dan Pelaporan Manajemen. Divisi Sekretaris Perusahaan melaksanakan fungsi-fungsi meliputi :

- a. Fungsi Biro Direksi, menangani fungsi yang berhubungan dengan pelayanan kebutuhan Administrasi dan Operasional Direksi.
- b. Fungsi Pelaporan Manajemen, menangani fungsi yang berhubungan dengan Pelaporan Manajemen.

2. Satuan Pengawas Intern

Pembentukan satuan pengawas intern ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Utama dalam mengawasi jalannya kegiatan perusahaan meliputi bidang Audit Keuangan, Audit Operasi serta Bidang Perencanaan, Pengendalian dan Pengembangan Audit.

Satuan pengawas intern melaksanakan fungsi-fungsi meliputi :

- a. Fungsi Audit Keuangan, menangani fungsi yang berhubungan dengan pelaksanaan Audit Keuangan.
- b. Fungsi Audit Operasi, menangani Fungsi Dukungan yang berhubungan dengan pelaksanaan Audit Operasi.
- c. Fungsi Perencanaan, Pengendalian dan Pengembangan Audit, menangani urusan yang berhubungan dengan Administrasi Perencanaan, Pengendalian dan Pengembangan Audit.

3. Divisi Akuntansi

Pembentukan Divisi Akuntansi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Akuntansi Manajemen, Akuntansi Keuangan, Anggaran, Pelaporan dan Sistem Akuntansi. Divisi Akuntansi melaksanakan fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Fungsi Akuntansi Manajemen, menangani Urusan Biaya, HPP dan Persediaan.
- b. Fungsi Akuntansi Keuangan, menangani Urusan Penjualan, Piutang dan Hutang.
- c. Fungsi Anggaran dan Pelaporan, menangani urusan Anggaran dan Pelaporan.
- d. Fungsi Sistem Akuntansi, menangani urusan Sistem dan Prosedur.

4. Divisi Keuangan

Pembentukan Divisi Keuangan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan bidang Penagihan dan Penerimaan, Strategi Pendanaan, Pendanaan Operasional, Pajak dan Asuransi serta Manajemen Aset.

Divisi Keuangan melaksanakan fungsi-fungsi meliputi :

- a. Fungsi Penagihan dan Penerimaan, menangani urusan penagihan Telkom Group (Penagihan Indosat Group & Aparivste, Penagihan Operator lainnya dan Administrasi Pendukung).

- b. Fungsi Strategi Pendanaan, menangani urusan Pengelolaan Dana dan Perencanaan Keuangan.
- c. Fungsi Pendanaan Operasional, menangani urusan Vertifikasi, Bendahara dan Bank.
- d. Fungsi Pajak dan Asuransi, menangani urusan Pajak dan Asuransi.
- e. Fungsi Manajemen Aset, menangani urusan yang berhubungan dengan Optimasi Aset dan Portofolio Investasi.

5. Divisi Sistem & Teknologi Informasi

Pembentukan Divisi Sistem & Teknologi Informasi ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Keuangan dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Infrastruktur Teknologi Informasi, Sistem Informasi Manajemen serta Pengembangan Sistem dan Teknologi Informasi.

Divisi Sistem & Teknologi Informasi melaksanakan fungsi-fungsi meliputi :

- a. Fungsi Infrastruktur Teknologi Informasi, menangani urusan Infrastruktur Jaringan, Pengadaan Korporasi dan fungsi yang berhubungan dengan Pelayanan Infrastruktur Teknologi Informasi.
- b. Fungsi Sistem Informasi Manajemen, menangani urusan yang berhubungan dengan pelayanan IT untuk mendukung proses bisnis internal dan penjualan eksternal.
- c. Fungsi Pengembangan Sistem dan Teknologi Informasi, menangani fungsi yang berhubungan dengan rencana strategi IT, mengembangkan layanan IT dan dukungan teknis pada internal dan penjualan eksternal.

6. Divisi Manajemen SDM

Pembentukan manajemen divisi SDM ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM & Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang pelayanan SDM, Remunerasi, Pengembangan Sistem SDM & Organisasi, Pengembangan SDM, Penilaian Kinerja dan Manajemen Kualitas.

- a. Fungsi Pelayanan SDM & Remunerasi menangani urusan hubungan Pegawai Pendukung Pelayanan SDM Remunerasi.
- b. Fungsi Pengembangan Sistem SDM & Organisasi, menangani urusan Pengembangan Sistem SDM Pengembangan Organisasi & *Man Power Planning*, Pengembangan Sistem Informasi SDM dan fungsi dukungan dan/atau pelayanan pengembangan Sistem SDM & Organisasi.
- c. Fungsi Pengembangan SDM & Penilaian Kinerja, menangani urusan yang berhubungan dengan Pendidikan & Latihan dan Penilaian Kinerja & Karir.
- d. Fungsi Manajemen Kualitas, menangani fungsi yang berhubungan dengan penerapan Manajemen Kualitas di perusahaan dan urusan Administrasi & Dokumentasi.

7. Divisi Hukum & Kepatuhan

Pembentukan Divisi Hukum & Kepatuhan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur SDM dan Umum dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Hukum, GCG dan Kepatuhan.

- a. Fungsi Hukum, menangani urusan Administrasi Legal, GCG dan Kepatuhan dan fungsi dukungan dan/atau Pelayanan Hukum.
- b. Fungsi GCG, menangani fungsi dukungan dan/atau pelayanan GCG.
- c. Fungsi Kepatuhan, menangani fungsi dukungan dan/atau Kepatuhan.

8. Divisi *Account* TELCO

1. Pembentukan Divisi *Account* TELCO ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang pemasaran dan penjualan produk dan jasa untuk area TELKOM.
2. Divisi *Account* TELCO dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat dengan jabatan kepala divisi *Account* TELCO, yang diangkat dan diberhentikan oleh direksi.
3. Kepala Divisi *Account* TELCO bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

9. Divisi *AccountCELCO*

Pembentukan Divisi *AccountCELCO* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan, memasarkan produk dan jasa untuk area Indosat *Group* dan *Account* lain yang ditugaskan. Untuk melaksanakan fungsinya, Kepala Divisi *AccountCELCO* dibantu oleh beberapa *account manager*. Divisi *AccountCELCO* melaksanakan fungsi-fungsi meliputi :

- a. Untuk memperoleh kontrak penjualan berkualitas.
- b. Sebagai agen perubahan untuk pertumbuhan penjualan.

10. Divisi *Account-Group Private Enterprises*

1. Pembentukan Divisi *Account-Group Private Enterprises* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pokoknya meliputi : Bidang Pemasaran dan Penjualan Produk Genuine.
2. Divisi *Account Private Enterprises* dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat dengan jabatan kepala Divisi *Account Private Enterprises*, yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Divisi *Account Private Enterprises* bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

11. Divisi *Sales Engineering*

1. Pembentukan Divisi *Sales Engineering* ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi penyediaan solusi pada bidang : Rekayasa Sistem, *Partnership Management*, TELCO non Tito *Solution*, dan CELCO dan *Energy Solution*.
2. Divisi *Sales Engineering* dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat dengan jabatan Kepala Divisi *Sales Engineering*, yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.

3. Kepala Divisi *Sales Engineering* bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

12. Divisi Operasional Penjualan

1. Pembentukan Divisi Operasional Penjualan ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Pendukung Pemasaran bagi fungsi komersial TELCO, *Private Enterprises* dan CELCO, Perencanaan Pengendalian Kontrak dan Penjualan dan Perencanaan Proyek.
2. Divisi Operasional Penjualan dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat dengan jabatan Kepala Divisi Operasional Penjualan, yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Divisi Operasional Penjualan bertanggung jawab kepada direktur Pemasaran.

13. Divisi Operasi TELCO

1. Pembentukan Divisi Operasi TELCO ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan yang pada pokoknya meliputi bidang : Pendukung Engineering, Perencanaan dan Pengendalian Proyek, Implementasi, Penanganan Scrap Material, Pendukung Proyek dan Kualitas Proyek pada proyek-proyek yang dikelola oleh Divisi Operasi TELCO.
2. Divisi Operasi TELCO dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat dengan jabatan Kepala Divisi Operasi TELCO, yang diangkat dan diberhentikan oleh direksi.
3. Kepala Divisi Operasi TELCO bertanggung jawab kepada Direktur Operasi TELCO.

14. Divisi Operasi CELCO

1. Pembentukan Divisi Operasi CELCO ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan

menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang : Administrasi Pendukung Proyek, Perencanaan dan Pengendalian Proyek, Pengendalian Material, Implementasi Proyek serta Teknis dan Kualitas CELCO pada proyek-proyek yang dikelola oleh Divisi Operasi CELCO.

2. Divisi Operasi CELCO dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat dengan jabatan Kepala Divisi Operasi CELCO, yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Divisi Operasi CELCO bertanggung jawab kepada Direktur Operasi.

15. Divisi Pengadaan & Logistik

Pembentukan Divisi Pengadaan & Logistik ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang Perencanaan & Pengendalian Logistik, Pengadaan serta Gudang & Distribusi. Divisi Pengendalian & Logistik melaksanakan fungsi-fungsi meliputi :

- a. Fungsi Perencanaan & Pengendalian Logistik, menangani urusan Perencanaan & Pengendalian dan fungsi yang berhubungan dengan Analisa Harga & *Sourcing*.
- b. Fungsi Pengadaan I, menangani urusan yang berhubungan dengan pemasok dalam negeri.
- c. Fungsi Pengadaan II, menangani urusan Kepabean, Pengadaan Luar Negeri, urusan Pengadaan IV.
- d. Fungsi Gudang & Distribusi, menangani urusan Gudang, Pengepakan dan Distribusi.

16. Divisi Produksi & Purna Jual

Pembentukan Divisi Produksi & Purna Jual ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Operasi dan Teknik dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan meliputi bidang *ManagedServices*, Produksi dan Perbaikan, Pelayanan *SparePart*, Perencanaan & Pengendalian Produksi, dan Purna Jual serta Pendukung Produksi & Purna Jual. Divisi Produksi & Purna Jual melaksanakan fungsi-fungsi meliputi :

- a. Fungsi *ManagedServices*, menangani urusan *MaintenanceSupport (HelpDesk)*, *OperationService* dan *MaintenanceService* dan fungsi yang berhubungan dengan dukungan pelayanan *ManagedServices*.
- b. Fungsi Produksi dan Perbaikan, menangani urusan Produksi, Perbaikan dan fungsi yang berhubungan dengan dukungan pelayanan Produksi dan Perbaikan.
- c. Fungsi Pelayanan *Spare Part*, menangani urusan *Maintenance Support (Help Desk)*, Pengelolaan *Spare Part*, *Warehouse&Distribution* dan fungsi yang berhubungan dengan dukungan pelayanan *Warehouse*.
- d. Fungsi perencanaan & Pengendalian Produksi & Purna Jual, menangani urusan Perencanaan & Pengendalian Produksi & Purna Jual, Perencanaan & Pengendalian Material, dan Gudang Komponen.
- e. Fungsi Pendukung Produksi & Purna Jual, menangani urusan Rekayasa Produksi, *Technical&System Support* dan fungsi yang berhubungan dengan pendukung engineering untuk Produksi & Purna Jual.
- f. Fungsi Purna Jual, membantu bagian-bagian yang berada dibawah Divisi Purna.

17. Divisi Pengembangan Produk

1. Pembentukan Divisi Pengembangan Produk ditujukan untuk mendukung dan membantu Direktur Pemasaran dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan pada pokoknya meliputi bidang Pengembangan produk-produk genuine sebagai hasil rancang bangun sendiri maupun bekerjasama dengan institusi penelitian dan

pengembangan eksternal, dalam memenuhi kebutuhan / permintaan pasar dan sekaligus meningkatkan portofolio produk andalan bagi perusahaan.

2. Divisi Pengembangan Produk dipimpin dan dikelola oleh seorang pejabat dengan jabatan Kepala Divisi Pengembangan Operasi, yang diangkat dan diberhentikan oleh Direksi.
3. Kepala Divisi Pengembangan Produk bertanggung jawab kepada Direktur Pemasaran.

3.1.5 Ketentuan Waktu Kerja

Perusahaan menetapkan jam kerja di PT. INTI Bandung sebagai berikut :

1. Senin – Jumat : pkl.07:30 – 16:30 WIB
2. Libur pada hari Sabtu dan Minggu serta tanggal merah lainnya sesuai dengan ketentuan pemerintah.

3.2 Metode Penelitian

Menurut metode penelitian menurut Alwi (2007) adalah penyaluran rasa ingin tahu manusia terhadap sesuatu masalah dengan perlakuan tertentu (seperti memeriksa, mengusut, menelaah, dan mempelajari secara cermat dan sungguh-sungguh) sehingga diperoleh sesuatu (seperti mencapai kebenaran memperoleh jawaban atas masalah, pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagainya).

Berdasarkan pernyataan diatas dapat diketahui bahwa metode penelitian merupakan suatu cara untuk dapat memahami suatu objek penelitian dengan memandu peneliti dengan urutan-urutan bagaimana penelitian dilakukan yang meliputi teknik dan prosedur yang di gunakan dalam penelitian.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Metode yang digunakan penulis adalah metode deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung.

Pengertian metode deskriptif menurut Sugiyono (2008) adalah metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau

menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas. Sedangkan menurut Nazir (2005) pengertian metode deskriptif adalah metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Jadi dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang menggunakan satu variabel tanpa menggunakan variable lain sebagai objek pembanding.

Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki.

3.2.1 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang penulis pergunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah :

1. Data Primer

Data yang diperoleh secara langsung dari objek yang diteliti. Data primer diperoleh dengan melakukan penelitian lapangan berupa wawancara, kuesioner, dan observasi.

2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dari buku-buku dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3.2.2 Teknik Pengumpulan Data

Adapun beberapa teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Teknik penelitian ini dilakukan dengan cara penulis mengadakan survey langsung ke lokasi penelitian melalui :

- a. Observasi (pengamatan), dilakukan dengan mengamati secara langsung terhadap objek yang diteliti.

- b. Wawancara dengan pejabat yang berwenang serta dengan mengumpulkan data lainnya yang bersumber dari dokumen dan catatan perusahaan. Hal ini dilakukan untuk mengetahui situasi dan kondisi yang sebenarnya terjadi di tempat kejadian.
- c. Kuesioner, yaitu alat bantu untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan data yang terdaftar kepada responden.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan cara mencari informasi-informasi yang terkait dari literatur, dan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data-data yang diperoleh kemudian digunakan dalam rumusan teori-teori dan landasan bagi penganalisaan data di perusahaan, serta untuk menunjang dan memperkuat dugaan dalam pembahasan masalah.

3.2.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Suatu penelitian pada dasarnya akan dihadapkan pada berbagai sumber data yang selanjutnya akan memberikan informasi guna kepentingan penelitian. Sumber data dalam penelitian biasa disebut sebagai populasi. Adapun bagian kecil dari populasi adalah sampel.

Sugiyono (2008) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek yang terdiri atas: objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Sesuai dengan pendapat tersebut maka yang dijadikan anggota populasi oleh penulis dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu karyawan pada PT.INTI.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel acak sederhana. Metode ini menerangkan bahwa semua elemen dalam populasi mempunyai kesempatan yang sama, bebas, dan seimbang untuk dipilih menjadi sampel.

Sedangkan pengertian sampel menurut Sugiyono (2009) adalah sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi dan ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500.”

Berdasarkan pernyataan diatas, penulis memutuskan bahwa populasi dari penelitian yang dilakukan adalah karyawan pada PT. INTI Bandung. Agar hasil penelitian dapat memuaskan peneliti maka peneliti akan mengambil sampel 118 orang responden sesuai dengan jumlah karyawan yang ada di divisi operasional CELCO PT.INTI.

3.2.4 Variabel Penelitian

Dalam mempersiapkan kegiatan pengolahan data, maka dibuat paduan berupa operasionalisasi variabel yang didalamnya memuat variabel acuan kuesioner beserta indicator-indikatornya yang terkait.

1. Variabel Promosi Jabatan
Variabel independen (X), yaitu variabel yang mempengaruhi masalah lain. Dalam penelitian ini, promosi jabatan merupakan variabel *independen* yang mempengaruhi motivasi kerja.
2. Variabel Motivasi Kerja
Variabel dependen (Y), yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini, motivasi kerja merupakan variabel *dependen* yang dipengaruhi oleh promosi jabatan.

3.2.5 Operasional Variabel

Tabel 3.1
Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
Promosi Jabatan (Variabel X)	Promosi adalah perpindahan yang memperbesar <i>authority</i> (wewenang) dan <i>responsibility</i> (tanggung jawab) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, status dan penghasilannya semakin besar. Hasibuan (2006)	1. Wewenang	<ul style="list-style-type: none"> • Besarnya kekuasaan • Tanggung jawab • Hak dan kewajiban 	Ordinal
		2. Kejujuran	<ul style="list-style-type: none"> • Diri sendiri • Bawahan • Perjanjian 	Ordinal
		3. Disiplin	<ul style="list-style-type: none"> • Tugas-tugas • Diri sendiri • Menaati peraturan 	Ordinal
		4. Prestasi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Kuantitas • Penguasaan di bidang pekerjaan 	Ordinal
		5. Kecakapan	<ul style="list-style-type: none"> • Kreatif • Inovatif • Komunikasi • Menerima Informasi 	Ordinal
		6. Kepemimpinan	<ul style="list-style-type: none"> • Membina • Memotivasi • Menjadi panutan 	Ordinal

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Sub Indikator	Skala
Motivasi Kerja (Variabel Y)	Motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya. Teori kebutuhan (Abraham Maslow)	1. Kebutuhan fisiologis	<ul style="list-style-type: none"> • Sandang dan Pangan • Papan • Gaji 	Ordinal
		2. Kebutuhan akan rasa aman dan keselamatan	<ul style="list-style-type: none"> • Jaminan keamanan • Tunjangan kesehatan • Jaminan hari tua 	Ordinal
		3. Kebutuhan sosial	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan dengan karyawan lain • Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain • Kebutuhan perasaan ikut serta 	Ordinal
		4. Kebutuhan akan penghargaan diri	<ul style="list-style-type: none"> • Pengakuan atas prestasi • Peluang mendapatkan penghargaan • Pemberian penghargaan 	Ordinal
		5. Kebutuhan akan perwujudan diri	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan dan pelatihan • Pekerjaan yang menarik dan menantang • Peluang baik untuk berkembang 	Ordinal

3.2.6 Metode Analisis

Metode untuk menguji hipotesis yang akan digunakan adalah *Statistic Package for Social Science (SPSS) 20* dan berikut adalah beberapa alat serta teknik statistik tersebut antara lain:

1. *Faktor Analisis* dan *Reliability Analisis*, yang di gunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas alat ukur yang digunakan. *Factor Analysis* digunakan untuk melihat apakah ke 19 indikator promosi jabatan yang digunakan dalam penelitian ini membentuk 6 buah faktor sesuai dengan konsep promosi jabatan, dan apakah tiap faktor tersebut terdiri dari indikator teoritis yang digunakan. Kriteria yang digunakan dalam faktor analisis adalah sebagai berikut : agar *factor analysis* dapat dilakukan maka nilai KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 0 harus $> 0,5$ menurut Nunnaly (1994), *Bartlett's Test of Sphericity* harus signifikan ($< 0,05$), Eigenvalue > 1 , *Anti-image correlation* $> 0,5$, ekstraksi menggunakan *Principal Componen Analysis*, rotasi *orthogonal* dengan *varimax*, dan *factor loading* $> 0,40$ (Hair et al., 2006). Jika kriteria di atas dapat terpenuhi, maka instrumen dapat dikatakan valid. Untuk menguji reliabilitas, kriteria yang digunakan adalah nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,4$ (Hair,et,al., 1998)..
2. *Descriptive Statistik*, yang digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden.
3. *Correlations*, digunakan untuk mengetahui besaran hubungan setiap variabel. Untuk menentukan apakah koefisien korelasi (r_s) termasuk kuat atau lemah hubungannya, maka digunakan batasan-batasan yang dikemukakan oleh Riduwan (2006) (Tabel 3.2), yaitu :

Tabel 3.2
Koefisien Korelasi

Interval Korelasi	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,19	Sangat Rendah
0,20 – 0,39	Rendah
0,40 – 0,59	Sedang
0,60 – 0,79	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

4. *Regression*, digunakan untuk mengetahui sebesar besar pengaruh antar variabel yang diteliti. Pada *multiple regression* ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, diantaranya :
- nilai R² yang menggambarkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependent. F test harus signifikan < 0,05. Koefisien Beta harus signifikan < 0,05. Jika hal tersebut dipenuhi, maka hipotesis penelitian tidak dapat ditolak.

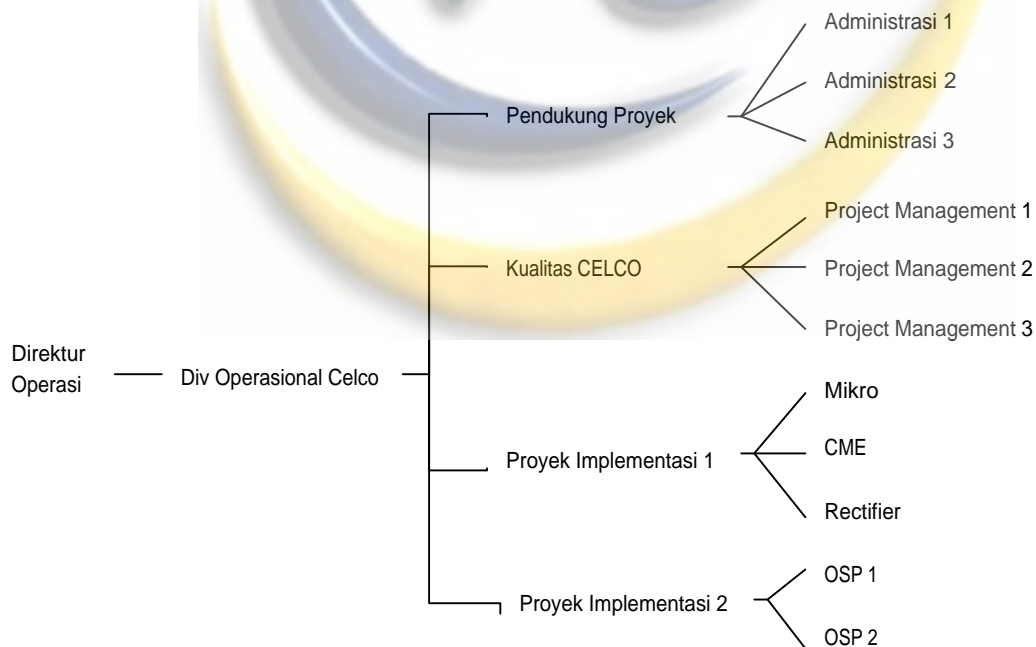
BAB IV
ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (INTI)

Pada bab ini penulis membahas hasil penelitian tentang pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. INTI Bandung. Adapun yang menjadi gambaran umum responden meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, status kepegawaian, dan posisi jabatan saat ini.

4.1.1 Gambaran Umum Responden

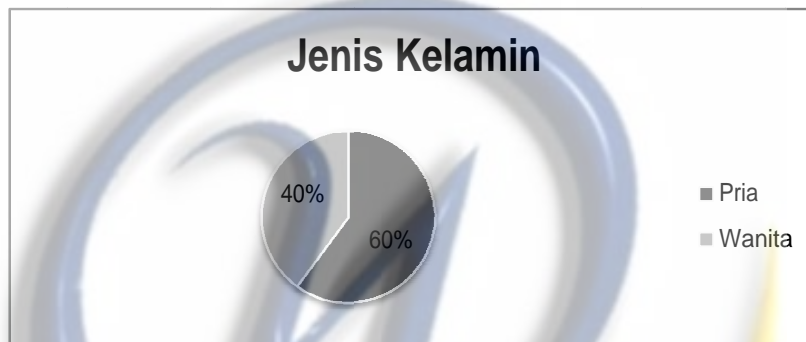
Sebanyak 118 eksemplar kuesioner telah disebarakan kepada PT. INTI Bandung tepatnya pada divisi operasional CELCO, sesuai dengan jumlah karyawan pada divisi tersebut, dan yang dikembalikan oleh pihak perusahaan adalah 107 eksemplar.



Gambar 4.1
Struktur organisasi divisi operasional CELCO

Kuesioner ini terdiri dari dua bagian. Bagian pertama adalah mengenai promosi jabatan dan bagian kedua adalah motivasi kerja karyawan. Untuk mendapatkan gambaran mengenai karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini, berikut data yang penulis peroleh mengenai profil responden yang dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, status kepegawaian, dan posisi jabatan saat ini.

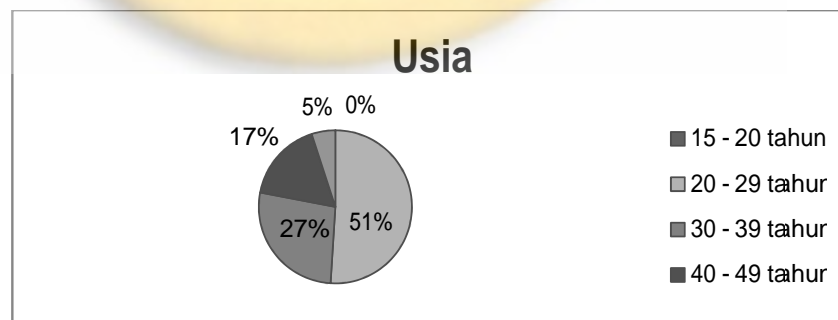
Adapun data yang penulis peroleh mengenai profil responden adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2 Klasifikasi responden berdasarkan jenis kelamin

Sumber : Data primer yang telah diolah

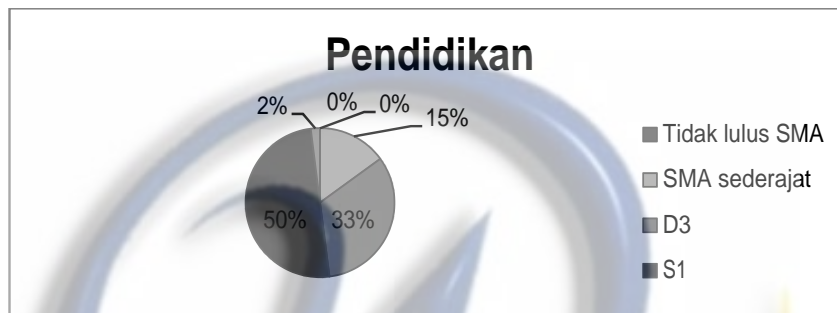
Berdasarkan gambar 4.2 dari 107 responden yang menjadi objek penelitian, terlihat responden berjenis kelamin pria lebih banyak dari pada wanita, responden pria yaitu 65 orang (60%) sedangkan responden wanita sebanyak 42 orang (40%)



Gambar 4.3 Klasifikasi responden berdasarkan usia

Sumber : Data primer yang telah diolah

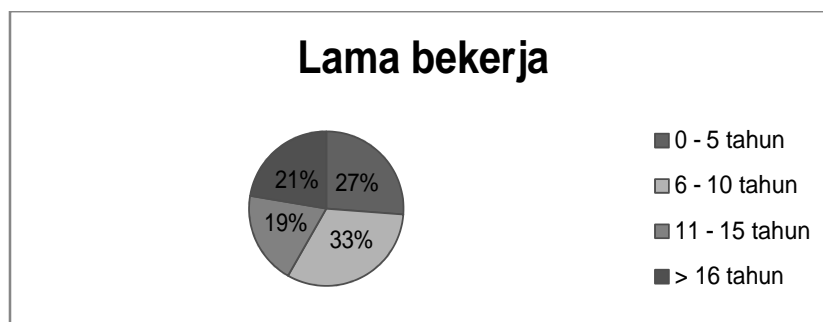
Berdasarkan gambar 4.3 dari 107 responden yang menjadi objek penelitian, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang mengisi kuesioner ini yang berusia 20 tahun sampai 29 tahun sebanyak 53 orang (51%), usia 30 tahun sampai dengan 39 tahun sebanyak 29 orang (27%), usia 40 tahun sampai dengan 49 tahun sebanyak 18 orang (17,%) , dan usia 50 tahun keatas sebanyak 5 orang (5%).



Gambar 4.4 Klasifikasi responden berdasarkan pendidikan

Sumber : Data primer yang telah diolah

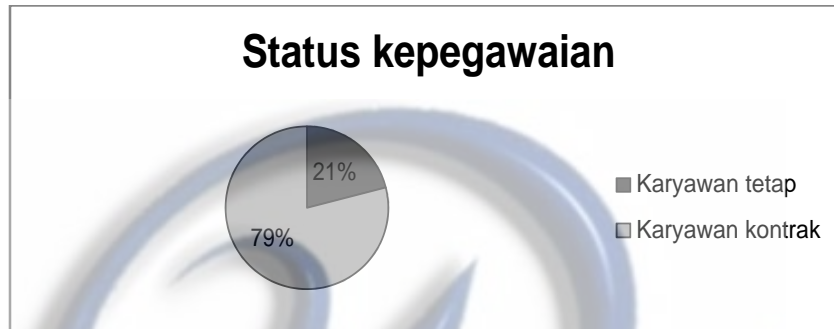
Berdasarkan gambar 4.4 dapat diketahui bahwa pendidikan terakhir yang dominan di PT. INTI (PERSERO) Bandung bagian divisi operasional CELCO adalah pendidikan tingkat SMA sebanyak 17 orang (15%), tingkat Diploma 3 (D3) sebanyak 35 orang (33%), dan tingkat Strata 1 (S1) sebanyak 55 orang (50%), sisanya Strata 2 (S2) sebanyak 1 orang dan tidak ada responden yang tidak lulus SMA dan Strata 3 (S3)



Gambar 4.5 Klasifikasi responden berdasarkan lama bekerja

Sumber : Data primer yang telah diolah

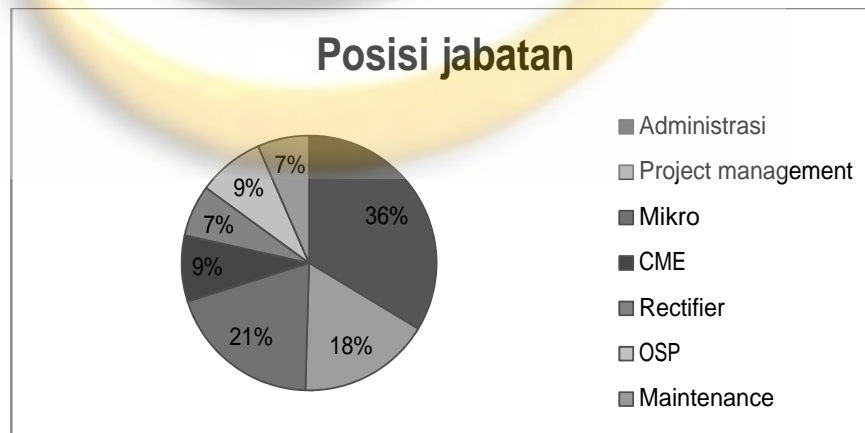
Berdasarkan gambar 4.5 dapat diketahui bahwa karyawan dengan lama bekerja antara 0-5 tahun sebanyak 29 orang atau (27%), lama bekerja 6-10 tahun sebanyak 35 orang (33%), responden yang memiliki lama bekerja 11-15 tahun yaitu sebanyak 20 orang (19%), dan responden yang memiliki lama bekerja lebih dari 16 tahun sebanyak 23 orang (21%).



Gambar 4.6 Klasifikasi responden berdasarkan lama bekerja

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan gambar 4.6 mengenai status kepegawaian, dapat dilihat bahwa 79% atau 84 orang karyawan PT. INTI Bandung pada bagian divisi operasional CELCO merupakan karyawan kontrak dan sisanya yaitu 23 orang (21%) merupakan karyawan tetap.



Gambar 4.7 Klasifikasi responden berdasarkan lama bekerja

Sumber : Data primer yang telah diolah

Berdasarkan gambar 4.7 mengenai posisi jabatan, dapat dilihat bahwa karyawan yang menempati bagian administrasi sebanyak 39 orang (36%), menempati bagian project management sebanyak 20 orang (18%), bagian mikro 22 orang (21%), menempati bagian CME dan OSP sebanyak 10 orang (9%) dan yang menempati bagian rectifier dan maintenance sebanyak 8 orang (7%).

4.2 Analisis Faktor

Analisis keandalan pengukuran dilakukan dengan analisis faktor. Analisis ini dimaksudkan untuk memastikan indikator yang digunakan untuk mengukur promosi jabatan sesuai dengan dimensi teorinya.

Analisis faktor dilakukan dengan menggunakan *principal component analysis* dengan rotasi *varimax* dan normalisasi Kaiser. Korelasi diantara tiap indikator yang digunakan untuk mengukur promosi jabatan seharusnya lebih besar dari 0.5, *eigenvalue* harus diatas 1 (satu), jumlah varians yang dapat dijelaskan dijelaskan di atas 50%, dan nilai *factor loading* dalam *component matrix* yang dirotasi dengan jumlah sebanyak 107 responden seharusnya diatas 0,40 (Hair et al., 2006).

4.2.1 Analisis Faktor Promosi Jabatan

Dalam penelitian ini, promosi jabatan terdiri dari 6 komponen, yaitu wewenang, kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kecakapan, dan kepemimpinan yang terdiri dari 19 indikator.

Nilai KMO sebesar 0,648 berarti lebih besar dari 0.5 dan *Bartlett's test* yang signifikan pada 0,000 mengindikasikan bahwa analisis faktor layak untuk dilakukan (lihat tabel 4.1). Hasil analisis faktor memperlihatkan bahwa sembilan belas indikator setelah melalui 6 (enam) kali *run* untuk mendapatkan hasil yang konvergen menjadi lima buah faktor, dan indikator mengelompok sesuai dengan dimensi teoritisnya. Indikator KC1 sampai dengan KC3 menjadi satu faktor, KJ1 sampai dengan KJ3 mengelompok menjadi satu faktor, PK1 sampai dengan PK3 mengelompok menjadi satu faktor, WW1 sampai dengan WW2 mengelompok menjadi satu faktor, dan yang terakhir KP1 sampai dengan KP2 (lihat Tabel 4.2). Pengelompokan ini tentunya membuat susunan komponen promosi jabatan

berubah. Untuk yang pertama adalah kecakapan dengan tiga indikator, kedua kejujuran yang dibentuk dengan tiga indikator, ketiga prestasi kerja yang dibentuk dengan tiga indikator, keempat wewenang yang dibentuk dengan dua indikator, dan yang kelima kepemimpinan yang dibentuk dengan dua indikator. Dari susunan tersebut diatas dapat dilihat bahwa promosi jabatan telah berubah dari dimensi teoritisnya yaitu kecakapan, kejujuran, prestasi kerja, wewenang, dan kepemimpinan.

Pada Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa promosi jabatan memiliki 13 (tiga belas) buah indikator yang sebelumnya adalah 19 (sembilan belas) indikator. Hal ini terjadi karena *rotated component matrix* telah melalui 6 (enam) kali *run* untuk menghasilkan data yang memenuhi syarat 0,5, yaitu dengan nilai KMO yang terpenuhi 0.648. Dari hasil *run* dapat diketahui :

1. *Run* pertama adalah PK2, variabel PK2 harus dikeluarkan karena memiliki nilai *communalities* kurang dari 0,5.
2. *Run* kedua adalah WW1, dimana WW1 terjadi *cross loading* sehingga tidak dimasukan ke dalam indikator promosi jabatan.
3. *Run* ketiga adalah KC3, variabel PK2 harus dikeluarkan karena memiliki nilai *communalities* kurang dari 0,5.
4. *Run* keempat adalah KC4, variabel PK2 harus dikeluarkan karena memiliki nilai *communalities* kurang dari 0,5.
5. *Run* kelima adalah WW3, dimana WW3 terjadi *cross loading* sehingga tidak dimasukan ke dalam indikator promosi jabatan.
6. *Run* keenam adalah KP3, variabel KP3 harus dikeluarkan karena memiliki nilai *communalities* kurang dari 0,5.

Tabel 4.1
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.648
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	685.699
	df	78
	Sig.	.000

Tabel 4.2
Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
Saya mencoba untuk meningkatkan kreativitas, keahlian, dan keterampilan kerja yang lebih baik agar dapat dipromosikan dari perusahaan	0.97	-.033	-.036	.051	.119
Dengan penguasaan di bidang pekerjaan akan meningkatkan prestasi kerja sebagai modal untuk mendapatkan promosi	0.95	-.016	.037	.059	.088
Perlunya inovatif dari setiap karyawan supaya mendapat promosi jabatan dari perusahaan	0.91	.072	.034	-.021	-.036
Jika saya dipromosikan, saya akan patuh dan jujur terhadap perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan yang akan saya duduki nanti	.071	0.9	.151	-.018	-.006
Saya mencoba untuk sedisiplin mungkin dalam bekerja, agar pekerjaan saya selesai tepat waktu	-.159	0.85	-.065	-.016	-.009
Saya akan selalu jujur terhadap bawahan dalam bekerja	.135	0.84	.272	.011	-.048
Kualitas karyawan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan	-.121	-.056	0.8	.062	-.193
Saya mencoba untuk disiplin pada tugas-tugas yang diberikan perusahaan, agar saya bisa mendapatkan promosi	-.018	.233	0.77	.077	.204
Dengan disiplin terhadap peraturan yang diberlakukan, saya yakin perusahaan akan mempromosikan saya	.171	.156	0.77	-.046	-.065
Setiap promosi jabatan disertai dengan peningkatan tanggung jawab	.059	.013	-.064	0.89	-.068
Sebelum saya berlaku jujur terhadap orang lain, terlebih dulu saya akan jujur terhadap diri sendiri	.011	-.032	.140	0.87	.012
Jika dipromosikan, saya akan memotivasi bawahan saya agar dapat bekerja dengan giat dan bersemangat	.060	-.019	.053	-.166	0.82
Jika dipromosikan, saya akan membina bawahan saya agar dapat bekerja secara efektif	.066	-.031	-.118	.104	0.81

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

4.2.2 Analisis Faktor Motivasi Kerja

Motivasi kerja terdiri dari lima buah komponen. Dengan demikian motivasi kerja diukur dengan sepuluh indikator.

Nilai KMO sebesar 0,759 berarti lebih besar dari 0,5 dan Bartlett's test yang signifikan pada 0,000 mengindikasikan bahwa analisis faktor layak untuk dilakukan (lihat tabel 4.3). Hasil analisis faktor memperlihatkan bahwa kelima belas indikator setelah melalui 2 (dua) kali *run* untuk mendapatkan hasil yang konvergen menjadi tiga buah faktor, dan indikator mengelompok sesuai dengan dimensi teoritisnya. Indikator KPW1 sampai dengan KPW6 menjadi satu faktor, KS1 sampai dengan KS4 mengelompok menjadi satu faktor, dan KF1 sampai dengan KF3 mengelompok menjadi satu faktor (lihat tabel 4.4). Pengelompokan ini tentunya membuat susunan komponen motivasi kerja berubah. Untuk yang pertama adalah kebutuhan akan perwujudan diri dengan enam indikator, kedua kebutuhan sosial yang dibentuk dengan empat indikator, dan yang ketiga kebutuhan fisiologis yang dibentuk dengan tiga indikator. Dari susunan tersebut diatas dapat dilihat bahwa motivasi kerja telah berubah dari dimensi teoritisnya yaitu kebutuhan akan perwujudan diri, kebutuhan sosial, dan kebutuhan fisiologis.

Tabel 4.3
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.759
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	665.489
	df	78
	Sig.	.000

Tabel 4.4
Rotated Component Matrix

	Rotated Component Matrix ^a		
	Component		
	1	2	3
Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan membuat saya menjadi lebih maju	0.85	.064	.038
Pekerjaan yang sulit dapat menambah pengalaman dan pengetahuan saya	0.83	.105	.121
Sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan saya	0.82	-.041	.153
Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberi motivasi kerja karyawan	0.78	.266	-.007
Peluang mendapatkan promosi jabatan pada perusahaan tempat saya bekerja cukup berpeluang	0.75	.123	-.111
Saya merasa senang karena pengabdian saya selama bekerja pada perusahaan ini diakui oleh atasan	0.69	.163	-.027
Saya selalu ikut berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan perusahaan	.167	0.79	.457
Saya selalu berusaha untuk dapat diterima oleh karyawan lain dilingkungan tempat saya bekerja	.158	0.77	.091
Pihak perusahaan selalu memperhatikan keamanan dan keselamatan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugasnya	-.004	0.71	.167
Lingkungan tempat saya bekerja dirasakan sangat kondusif	.263	0.66	-.164
Gaji yang diberikan oleh perusahaan tempat saya bekerja sudah cukup layak	.002	-.144	0.8
Dengan adanya asuransi kesehatan membuat saya merasa tenang dalam bekerja	.055	.229	0.71
Bekerja pada perusahaan ini, dapat menjamin kehidupan saya dihari tua	.020	.423	0.67

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa motivasi kerja memiliki 13 (tiga belas) buah indikator yang sebelumnya adalah 15 (lima belas) indikator. Hal ini terjadi karena *rotated component matrix* telah melalui 2 (dua) kali *run* untuk menghasilkan data yang memenuhi syarat 0,5, yaitu dengan nilai KMO yang terpenuhi 0,759. Dari hasil *run* dapat diketahui :

1. *Run* pertama adalah KF1, dimana KF2 terjadi *cross loading* sehingga tidak dimasukkan ke dalam indikator motivasi kerja.

2. *Run* kedua adalah KF2, dimana KF2 terjadi *cross loading* sehingga tidak dimasukkan ke dalam indikator motivasi kerja.

4.3 Analisis Reliabilitas

Analisis reliabilitas dimaksudkan untuk menentukan kestabilan untuk menentukan kestabilan serta konsistensi alat ukur yang digunakan. Koefisien Cronbach's Alpha sangat umum digunakan untuk menguji reliabilitas suatu alat ukur. Suatu alat ukur dikatakan reliable jika Cronbach's Alpha $> 0,40$ (Hair, et, al., 1998). Pada penelitian ini diuji reliabilitas variabel promosi jabatan yang terdiri dari 6 (enam) dimensi promosi jabatan dan 5 (lima) dimensi motivasi kerja.

Tabel 4.5
Hasil Uji Reliability

Variabel	Dimensi	Cronbach's alpha
Promosi Jabatan	Kecakapan	0,943
	Kejujuran	0,831
	Prestasi Kerja	0,707
	Wewenang	0,727
	Kepemimpinan	0,525
Motivasi Kerja	Keb. Akan	0,887
	Perwujudan Diri	
	Keb. Sosial	0,768
	Keb. Fisiologis	0,628

Sumber : output SPSS

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk seluruh variabel penelitian cukup tinggi dan diatas batas 0,40 (lihat tabel 4.5). Artinya, seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki kestabilan serta konsistensi yang baik. Dengan demikian, alat ukur dalam penelitian ini dapat diterima dan layak digunakan untuk mengukur seluruh variabel dalam penelitian ini.

4.4 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk setiap variabel penelitian, sehingga dapat diketahui bagaimana tanggapan karyawan mengenai promosi jabatan (kecakapan, kejujuran, prestasi kerja, wewenang, dan kepemimpinan), motivasi kerja (kebutuhan akan perwujudan diri, kebutuhan sosial, dan kebutuhan fisiologis). Susunan promosi jabatan dan motivasi kerja ini diperoleh berdasarkan hasil dari *rotated component matrix* pada tabel 4.4. Tabel 4.6 sampai dengan tabel 4.13 memperlihatkan keluaran analisis deskriptif untuk jawaban karyawan div operasional CELCO PT. INTI Bandung.

1. Kecakapan

Tabel 4.6
Descriptive Statistic Kecakapan

Pernyataan	Std. Deviation	Mean	Keterangan
KC1 : Saya mencoba untuk meningkatkan kreativitas, keahlian, dan keterampilan kerja yang lebih baik agar dapat dipromosikan dari perusahaan	.790	3.43	Setuju
KC2 : Dengan penguasaan di bidang pekerjaan akan meningkatkan prestasi kerja sebagai modal untuk mendapatkan promosi	.782	3.50	Setuju
KC3 : Perlunya inovatif dari setiap karyawan supaya mendapat promosi jabatan dari perusahaan	.801	3.42	Setuju
Valid N (listwise)	107		

Sumber : output SPSS

Kecakapan diukur melalui tiga buah indikator (KC1 sampai dengan KC3) dengan rentang skor jawaban mulai 1 sampai dengan 5. Pada tabel 4.6 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk ke tiga buah indikator kecakapan 3,42 sampai 3,50 dengan rata-rata 3,45 yang berarti responden memberikan jawaban setuju atas kecakapan yang dilakukan PT. INTI, dengan standar deviasi berkisar antara 0,782 sampai dengan 0,801. Artinya karyawan setuju bahwa dimensi kecakapan bisa digunakan untuk menjelaskan variabel promosi jabatan.

Indikator KC3 terlihat paling rendah hal ini berarti bahwa inovasi yang dilakukan karyawan PT. INTI dinilai masih cukup rendah dibandingkan indikator kecakapan lainnya.

2. Kejujuran

Tabel 4.7
Descriptive Statistic Kejujuran

Pernyataan	Std. Deviation	Mean	Keterangan
KJ1 : Jika saya dipromosikan, saya akan patuh dan jujur terhadap perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan yang akan saya duduki nanti	.615	3.58	Setuju
KJ2 : Saya mencoba untuk sedisiplin mungkin dalam bekerja, agar pekerjaan saya selesai tepat waktu	.768	3.36	Setuju
KJ3 : Saya akan selalu jujur terhadap bawahan dalam bekerja	.862	3.52	Setuju
Valid N (listwise)	107		

Sumber : output SPSS

Kejujuran diukur melalui tiga buah indikator (KJ1 sampai dengan KJ3) dengan rentang skor jawaban mulai 1 sampai dengan 5. Pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk ke tiga buah indikator kejujuran 3,36 sampai 3,58 dengan rata-rata 3,49 yang berarti responden memberikan jawaban setuju atas kejujuran yang dilakukan PT. INTI, dengan standar deviasi berkisar antara 0,615 sampai dengan 0,862. Artinya karyawan setuju bahwa dimensi kejujuran bisa digunakan untuk menjelaskan variabel promosi jabatan.

Indikator KJ2 terlihat paling rendah hal ini berarti bahwa disiplin dalam bekerja yang dilakukan karyawan PT. INTI dinilai masih cukup rendah dibandingkan indikator kejujuran lainnya.

3. Prestasi Kerja

Tabel 4.8
Descriptive Statistic Prestasi Kerja

Pernyataan	Std. Deviation	Mean	Keterangan
PK1 : Kualitas karyawan sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan	.690	3.55	Setuju
PK2 : Saya mencoba untuk disiplin pada tugas-tugas yang diberikan perusahaan, agar saya bisa mendapatkan promosi	.664	3.52	Setuju
PK3 : Dengan disiplin terhadap peraturan yang diberlakukan, saya yakin perusahaan akan mempromosikan saya	.638	3.32	Setuju
Valid N (listwise)	107		

Sumber : output SPSS

Prestasi kerja diukur melalui tiga buah indikator (PK1 sampai dengan PK2) dengan rentang skor jawaban mulai 1 sampai dengan 5. Pada tabel 4.8 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk ke tiga buah indikator prestasi kerja 3,32 sampai 3,55 dengan rata-rata 3,46 yang berarti responden memberikan jawaban setuju atas prestasi kerja yang dilakukan PT. INTI (PERSERO), dengan standar deviasi berkisar antara 0,638 sampai dengan 0,690. Artinya karyawan setuju bahwa dimensi prestasi kerja bisa digunakan untuk menjelaskan variabel promosi jabatan.

Indikator PK3 terlihat paling rendah hal ini berarti bahwa rendahnya disiplin dapat mempengaruhi karyawan di PT. INTI untuk memperoleh prestasi kerja sebagai modal promosi jabatan.

4. Wewenang

Tabel 4.9
Descriptive Statistic Wewenang

Pernyataan	Std. Deviation	Mean	Keterangan
WW1 : Setiap promosi jabatan disertai dengan peningkatan tanggung jawab	.904	3.52	Setuju
WW2 : Sebelum saya berlaku jujur terhadap orang lain, terlebih dulu saya akan jujur terhadap diri sendiri	1.077	3.63	Setuju
Valid N (listwise)	107		

Sumber : output SPSS

Wewenang diukur melalui dua buah indikator (WW1 sampai dengan WW2) dengan rentang skor jawaban mulai 1 sampai dengan 5. Pada tabel 4.9 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk ke dua buah indikator wewenang 3,52 sampai 3,63 dengan rata-rata 3,58 yang berarti responden memberikan jawaban setuju atas kebijakan mengenai wewenang yang dilakukan PT. INTI, dengan standar deviasi berkisar antara 0,904 sampai dengan 1,077. Artinya karyawan setuju bahwa dimensi wewenang bisa digunakan untuk menjelaskan variabel promosi jabatan.

Indikator WW1 terlihat paling rendah hal ini berarti bahwa tanggung jawab yang dilakukan karyawan PT. INTI dinilai masih cukup rendah dibandingkan indikator wewenang lainnya.

5. Kepemimpinan

Tabel 4.10
Descriptive Statistic Kepemimpinan

Pernyataan	Std. Deviation	Mean	Keterangan
KP1 : Jika dipromosikan, saya akan memotivasi bawahan saya agar dapat bekerja dengan giat dan bersemangat	1.119	3.48	Setuju
KP2 : Jika dipromosikan, saya akan membina bawahan saya agar dapat bekerja secara efektif	.836	3.71	Setuju
Valid N (listwise)	107		

Sumber : output SPSS

Kepemimpinan diukur melalui dua buah indikator (KP1 sampai dengan KP2) dengan rentang skor jawaban mulai 1 sampai dengan 5. Pada tabel 4.10 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk ke dua buah indikator kepemimpinan 3,48 sampai 3,71 dengan rata-rata 3,6 yang berarti responden memberikan jawaban setuju atas cara kepemimpinan yang dilakukan PT. INTI, dengan standar deviasi berkisar antara 0,836 sampai dengan 1,119. Artinya karyawan setuju bahwa dimensi kepemimpinan bisa digunakan untuk menjelaskan variabel promosi jabatan.

Indikator KP1 terlihat paling rendah hal ini berarti bahwa cara memotivasi bawahan yang dilakukan karyawan PT. INTI dinilai masih cukup rendah dibandingkan indikator kepemimpinan lainnya.

6. Kebutuhan Akan Perwujudan Diri

Tabel 4.11
Descriptive Statistic Kebutuhan Akan Perwujudan Diri

Pernyataan	Std. Deviation	Mean	Keterangan
KPW1 : Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan membuat saya menjadi lebih maju	1.152	3.64	Setuju
KPW2 : Pekerjaan yang sulit dapat menambah pengalaman dan pengetahuan saya	1.197	3.66	Setuju
KPW3 : Sifat pekerjaan yang menarik dan menantang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan saya	1.155	3.62	Setuju
KPW4 : Pemberian penghargaan bagi karyawan yang berprestasi akan memberi motivasi kerja karyawan	1.196	3.76	Setuju
KPW5 : Peluang mendapatkan promosi jabatan pada perusahaan tempat saya bekerja cukup berpeluang	1.034	3.62	Setuju
KPW6 : Saya merasa senang karena pengabdian saya selama bekerja pada perusahaan ini diakui oleh atasan	1.021	3.70	Setuju
Valid N (listwise)	107		

Sumber : output SPSS

Kebutuhan akan perwujudan diri diukur melalui enam buah indikator (KPW1 sampai dengan KPW6) dengan rentang skor jawaban mulai 1 sampai dengan 5. Pada tabel 4.11 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk ke enam buah indikator kebutuhan akan perwujudan diri 3,62 sampai 3,76 dengan rata-rata 3,67 yang berarti responden memberikan jawaban setuju atas pemenuhan kebutuhan akan perwujudan diri yang dilakukan PT. INTI (PERSERO), dengan standar deviasi berkisar antara 1,021 sampai dengan 1,197. Artinya karyawan setuju bahwa dimensi kebutuhan akan perwujudan diri bisa digunakan untuk menjelaskan variabel motivasi kerja.

Indikator KPW3 dan KPW5 terlihat paling rendah hal ini berarti bahwa sifat pekerjaan yang ada di PT. INTI dinilai kurang menantang dan peluang untuk mendapatkan promosi jabatan masih cukup rendah dibandingkan indikator kebutuhan akan perwujudan diri lainnya.

7. Kebutuhan Sosial

Tabel 4.12
Descriptive Statistic Kebutuhan Sosial

Pernyataan	Std. Deviation	Mean	Keterangan
KS1 : Saya selalu ikut berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan perusahaan	.680	3.37	Setuju
KS2 : Saya selalu berusaha untuk dapat diterima oleh karyawan lain dilingkungan tempat saya bekerja	.726	3.41	Setuju
KS3 : Pihak perusahaan selalu memperhatikan keamanan dan keselamatan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugasnya	.634	3.47	Setuju
KS4 : Lingkungan tempat saya bekerja dirasakan sangat kondusif	.757	3.36	Setuju
Valid N (listwise)	107		

Sumber : output SPSS

Kebutuhan sosial diukur melalui empat buah indikator (KS1 sampai dengan KS4) dengan rentang skor jawaban mulai 1 sampai dengan 5. Pada tabel 4.12 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk ke empat buah indikator kebutuhan sosial 3,36 sampai 3,47 dengan rata-rata 3,4 yang berarti responden memberikan jawaban setuju atas pemenuhan kebutuhan sosial yang dilakukan PT. INTI, dengan standar deviasi berkisar antara 0,634 sampai dengan 0,757. Artinya karyawan setuju bahwa dimensi kebutuhan sosial bisa digunakan untuk menjelaskan variabel motivasi kerja.

Indikator KS4 terlihat paling rendah hal ini berarti lingkungan kerja yang ada di PT. INTI dinilai kurang kondusif sehingga masih cukup rendah dibandingkan indikator kebutuhan sosial lainnya.

8. Kebutuhan Fisiologis

Tabel 4.13
Descriptive Statistic Kebutuhan Fisiologis

Pernyataan	Std. Deviation	Mean	Keterangan
KF1 : Gaji yang diberikan oleh perusahaan tempat saya bekerja sudah cukup layak	.622	3.63	Setuju
KF2 : Dengan adanya asuransi kesehatan membuat saya merasa tenang dalam bekerja	.658	3.59	Setuju
KF3 : Bekerja pada perusahaan ini, dapat menjamin kehidupan saya dihari tua	.648	3.36	Setuju
Valid N (listwise)	107		

Sumber : output SPSS

Kebutuhan fisiologis diukur melalui tiga buah indikator (KF1 sampai dengan KF4) dengan rentang skor jawaban mulai 1 sampai dengan 5. Pada tabel 4.13 dapat dilihat bahwa *mean score* jawaban seluruh responden untuk ke empat buah indikator kebutuhan sosial 3,36 sampai 3,63 dengan rata-rata 3,53 yang berarti responden memberikan jawaban setuju atas pemenuhan kebutuhan fisiologis yang dilakukan PT. INTI, dengan standar deviasi berkisar antara 0,622 sampai dengan 0,658. Artinya karyawan setuju bahwa dimensi kebutuhan fisiologis bisa digunakan untuk menjelaskan variabel motivasi kerja.

Indikator KF3 terlihat paling rendah hal ini berarti bekerja di PT. INTI belum tentu menjamin kehidupan karyawannya dihari tua sehingga masih cukup rendah dibandingkan indikator kebutuhan fisiologis lainnya.

4.5 Analisis Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Promosi jabatan merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk membangun motivasi kerja karyawan. Pada bagian ini akan dibahas mengenai pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pada divisi operasional CELCO di PT. INTI Bandung. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan, sebelumnya telah diadakan uji validitas dan reliabilitas dari data-data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden. Setelah itu baru dilakukan uji korelasi (hubungan) dan regresi (pengaruh). Berikut adalah hasil korelasi dengan menggunakan SPSS 20 *for windows*.

4.5.1 Analisis Korelasi

Untuk mengetahui kekuatan pengaruh variabel promosi jabatan (kecakapan, kejujuran, prestasi kerja, wewenang, dan kepemimpinan) dan variabel motivasi kerja (kebutuhan akan perwujudan diri, kebutuhan sosial, dan kebutuhan fisiologis) terhadap motivasi kerja, maka dilakukan uji koefisien korelasi *product moment* (pearson) dengan menggunakan bantuan software SPSS 20, untuk hasilnya dapat dilihat pada tabel korelasi (tabel 4.14). Nilai kecakapan menunjukkan mean sebesar 3,44 dengan standar deviasinya 0,791. Nilai kejujuran menunjukkan mean sebesar 3,48 dengan standar deviasinya 0,678. Nilai prestasi kerja menunjukkan mean sebesar 3,50 dengan standar deviasinya 0,635. Nilai wewenang menunjukkan mean sebesar 3,79 dengan standar deviasinya 0,939. Nilai kepemimpinan menunjukkan mean sebesar 3,85 dengan standar deviasinya 0,909. Nilai kebutuhan akan perwujudan diri menunjukkan mean sebesar 3,74 dengan standar deviasinya 0,883. Nilai kebutuhan sosial menunjukkan mean sebesar 3,49 dengan standar deviasinya 0,635. Nilai kebutuhan fisiologis menunjukkan mean sebesar 3,56 dengan standar deviasinya 0,602. Nilai motivasi kerja itu sendiri menunjukkan mean sebesar 3,62 dengan standar deviasinya 0,507 untuk sampel sebanyak 107 orang.

Tabel 4.14
Correlations

Variabel	Mean	Standar Deviasi	MK	KC	KJ	PK	WW	KP	KPW	KS	KF
MKav	3.62	.507	-								
KCav	3.44	.791	.024	-							
KJav	3.48	.678	.207*	-.042	-						
PKav	3.50	.635	.302**	-.062	.323*	-					
WWav	3.79	.939	.071	.123	-.082	.046	-				
KPav	3.85	.909	.222*	.145	-.052	-.083	.019	-			
KPWav	3.74	.883	.300**	-.131	.163	.099	.048	-.096	-		
KSav	3.49	.635	.115	.059	.070	.052	.169	-.085	.263**	-	
KFav	3.56	.602	.123	.106	.310**	.042	.095	.052	.119	.317**	-

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- MK = Motivasi kerja
- KC = Kecakapan
- KJ = Kejujuran
- PK = Prestasi kerja
- WW = Wewenang
- KP = Kepemimpinan
- KPW = Keb. Akan perwujudan diri
- KS = Keb. Sosial
- KF = Keb. Fisiologis

Tabel korelasi tersebut (tabel 4.14) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kecakapan dan motivasi kerja sebesar 0,024; kejujuran dan motivasi kerja sebesar 0,207; prestasi kerja dan motivasi kerja sebesar 0,302; wewenang dan motivasi kerja sebesar 0,071; kepemimpinan dan motivasi kerja sebesar 0,222; kebutuhan akan perwujudan diri dan motivasi kerja sebesar 0,300; kebutuhan sosial dan motivasi kerja sebesar 0,115; dan kebutuhan fisiologis dan motivasi kerja sebesar 0,123. Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa adanya hubungan antar semua indikator dengan variabel motivasi kerja, hal ini dilihat dari hasil korelasi tidak ada hasil yang kurang dari 0,000.

4.5.2 Analisis Regresi

Hasil regresi untuk model *bivariate* dengan promosi jabatan sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat dapat dilihat pada tabel 4.15. Dengan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,491, menunjukkan bahwa dalam model regresi promosi jabatan mampu menjelaskan 49,1% atau hampir setengahnya varians motivasi jabatan. Hasil regresi juga signifikan, yang mana hal ini dapat dilihat pada Tabel 4.16 dimana nilai F sebesar 18,045 dengan signifikansi 0,000 yang jauh lebih kecil dari 0,05. Dari kedua hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam model ini, promosi jabatan dapat digunakan untuk meng-*estimate* motivasi kerja.

Tabel 4.15
Model Summary(b)
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.721 ^a	.520	.491	.481	.520	18.045	6	100	.000	1.713

a. Predictors: (Constant), KPav, WWav, PKav, KCav, KJav, Pjav

b. Dependent Variable: Mkav

Tabel 4.16
ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.187	6	2.364	18.045	.000 ^a
	Residual	13.103	100	.131		
	Total	27.290	106			

a. Dependent Variable: Mkav

b. Predictors: (Constant), KPav, WWav, PKav, KCav, KJav, Pjav

Tabel 4.17
Coefficient(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.920	.347		5.540	.000		
PJav	.931	.109	.919	8.515	.000	.412	2.425
KCav	-.187	.050	-.292	-3.708	.000	.776	1.288
KJav	-.089	.059	-.119	-1.492	.139	.760	1.315
PKav	-.105	.070	-.131	-1.492	.139	.622	1.607
WWav	-.124	.042	-.229	-2.931	.004	.784	1.276
KPav	.048	.041	.087	1.189	.273	.905	1.105

a dependent Variable: MKav

PJ = Promosi jabatan
 MK = Motivasi kerja
 KC = Kecakapan
 KJ = Kejujuran
 PK = Prestasi kerja
 WW = Wewenang
 KP = Kepemimpinan
 Sumber : output SPSS

Tabel 4.17 memperlihatkan hasil regresi multivariate dari kelima dimensi promosi jabatan sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat. dapat dilihat bahwa koefisien β (unstandardized) berturut-turut untuk masing-masing variabel bebas adalah 0,931, -0,187, -0,089, -0,105, -0,124, dan 0,48 sedangkan untuk koefisien β (standardized) masing-masing adalah sebesar 0.919, -0,292, -0,119, -0,131, -0,229, dan 0,087. Signifikansi keenam variabel bebas masing-masing adalah : kecakapan 0,000, kejujuran 0,139, prestasi kerja 0,139, wewenang 0,004, kepemimpinan 0,273, dan variabel promosi jabatannya sendiri memiliki signifikansi 0,000. Agar dapat dinyatakan signifikan, nilai signifikansi harus lebih kecil dari 0,05.

Dari keenam dimensi promosi jabatan ternyata 3 dimensi yaitu kejujuran, prestasi kerja, dan kepemimpinan tidak signifikan karena memiliki nilai masing-masing sebesar 0,139, 0,139, 0,273. Jadi, ketiga dimensi promosi jabatan tersebut tidak memiliki hubungan positif terhadap motivasi kerja. Adapun kedua dimensi promosi jabatan memiliki hubungan yang positif dengan motivasi kerja adalah kecakapan dan wewenang. Dari kedua dimensi promosi jabatan yang berpengaruh signifikan pada motivasi kerja, ternyata dimensi kecakapan lebih memiliki

pengaruh signifikan pada motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien β kecakapan yang lebih besar dari wewenang

Dari ketiga dimensi yang berhubungan negatif tersebut yaitu kejujuran, prestasi kerja, dan kepemimpinan kemungkinan tidak terlalu berjalan dengan baik di PT. INTI. Hal ini mungkin baru dilaksanakan sehingga dalam hal pengerjaannya menjadi belum terlalu sempurna. Tetapi dalam hal kecakapan dan pemberian wewenang PT. INTI telah melakukannya dengan baik hal ini bisa dilihat dari tingkat signifikansinya yang positif, kedua faktor ini menjadi faktor yang berpengaruh dalam pencapaian motivasi kerja karyawan.

4.6 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.18 menunjukkan ringkasan dari hipotesis berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh penulis.

Tabel 4.18
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

H	Ada pengaruh positif antara dimensi-dimensi promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan PT. INTI (PERSERO).	Diterima
H.a	Ada pengaruh positif antara dimensi kecakapan terhadap motivasi kerja karyawan PT. INTI (PERSERO).	Diterima
H.b	Ada pengaruh positif antara dimensi kejujuran terhadap motivasi kerja karyawan PT. INTI (PERSERO).	Ditolak
H.c	Ada pengaruh positif antara dimensi prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT. INTI (PERSERO).	Ditolak
H.d	Ada pengaruh positif antara dimensi wewenang terhadap motivasi kerja karyawan PT. INTI (PERSERO).	Diterima
H.e	Ada pengaruh positif antara dimensi kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan PT. INTI (PERSERO).	Ditolak

4.7 Pembahasan

Pada pembahasan terdapat rekapitulasi hasil dari perhitungan yang telah dilakukan sebelumnya sehingga dapat mengetahui jawaban atas identifikasi masalah pada peran nilai pengguna dalam memediasi hubungan antara promosi jabatan dan motivasi kerja karyawan pada PT. INTI. Kemudian pada diskusi

terdapat hasil penelitian yang dikuatkan dengan hasil yang telah diteliti sebelumnya.

4.7.1 Rekapitulasi Hasil

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis akan menjawab identifikasi beberapa masalah yang menjadi subjek penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Tanggapan karyawan terhadap pelaksanaan promosi jabatan di PT. INTI adalah baik, hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian sebelumnya dimana promosi jabatan yang diimplementasikan melalui indikatornya yaitu kecakapan, kejujuran, prestasi kerja, wewenang, dan kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,50 artinya pelaksanaan promosi jabatan yang diharapkan karyawan di PT. INTI mempunyai nilai rata-rata keseluruhan pernyataannya berada pada interval 3,32-3,58 yang berarti baik.
 - a. Tanggapan karyawan terhadap dimensi kecakapan adalah setuju, hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian, dimana dimensi kecakapan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,45 artinya nilai rata-rata keseluruhan berada pada interval 3,42-3,50 yang berarti baik.
 - b. Tanggapan karyawan terhadap dimensi kejujuran adalah setuju, hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian, dimana dimensi kejujuran memiliki nilai rata-rata sebesar 3,49 artinya nilai rata-rata keseluruhan berada pada interval 3,36-3,58 yang berarti baik.
 - c. Tanggapan karyawan terhadap dimensi prestasi kerja adalah setuju, hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian, dimana dimensi prestasi kerja memiliki nilai rata-rata sebesar 3,46 artinya nilai rata-rata keseluruhan berada pada interval 3,32-3,55 yang berarti baik.
 - d. Tanggapan karyawan terhadap dimensi wewenang adalah setuju, hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian, dimana dimensi wewenang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,58 artinya

nilai rata-rata keseluruhan berada pada interval 3,52-3,63 yang berarti baik.

- e. Tanggapan karyawan terhadap dimensi kepemimpinan adalah setuju, hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil penelitian, dimana dimensi kepemimpinan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,6 artinya nilai rata-rata keseluruhan berada pada interval 3,48-3,71 yang berarti baik.
2. Tingkat motivasi kerja pada promosi jabatan di PT. INTI (PERSERO) adalah tinggi, hal ini dapat dibuktikan pula berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, dimana berdasarkan hasil penelitian diketahui nilai rata-rata sebesar 3,55 artinya motivasi kerja pada promosi jabatan di PT. INTI adalah tinggi karena nilai rata-rata keseluruhan pernyataan berada pada interval 3,36-3,76.
 3. Promosi jabatan terhadap motivasi kerja di PT. INTI memiliki pengaruh yang kuat. Dengan menggunakan program SPSS 20 analisis korelasi dapat dilihat dari nilai R sebesar 0,721 atau 72,1% dengan tingkat interpretasi koefisien korelasi Riduwan. Sedangkan Pengaruh variabel promosi jabatan (kecakapan, kejujuran, prestasi kerja, wewenang, dan kepemimpinan) terhadap motivasi kerja, dilakukan dengan uji koefisien korelasi product moment (pearson) yaitu sebagai berikut :
 - a. Ada pengaruh antara dimensi kecakapan terhadap motivasi kerja di PT. INTI sebesar 0,024.
 - b. Ada pengaruh antara dimensi kejujuran terhadap motivasi kerja di PT. INTI sebesar 0,207.
 - c. Ada pengaruh antara dimensi prestasi kerja terhadap motivasi kerja di PT. INTI sebesar 0,302.
 - d. Ada pengaruh antara dimensi wewenang terhadap motivasi kerja di PT. INTI sebesar 0,071.
 - e. Ada pengaruh antara dimensi kepemimpinan terhadap motivasi kerja di PT. INTI sebesar 0,222.

Untuk tingkat signifikansi dimensi promosi jabatan dapat diketahui sebagai berikut :

- a. Dimensi kecakapan memiliki tingkat signifikansi 0,000 ($\geq \alpha = 0,05$), yang berarti dimensi itu berpengaruh secara signifikan.
- b. Dimensi kejujuran memiliki tingkat signifikansi 0,139 ($\geq \alpha = 0,05$), yang berarti dimensi itu tidak berpengaruh secara signifikan.
- c. Dimensi prestasi kerja memiliki tingkat signifikansi 0,139 ($\geq \alpha = 0,05$), yang berarti dimensi itu tidak berpengaruh secara signifikan.
- d. Dimensi wewenang memiliki tingkat signifikansi 0,004 ($\geq \alpha = 0,05$), yang berarti dimensi itu berpengaruh secara signifikan.
- e. Dimensi kepemimpinan memiliki tingkat signifikansi 0,237 ($\leq \alpha = 0,05$), yang berarti dimensi itu tidak berpengaruh secara signifikan.

Uji pengaruh secara serempak pada tabel ANOVA(b), dapat diketahui dimana nilai F sebesar 18,045 dengan tingkat signifikansi yang dihasilkan adalah sebesar 0,000 ($\leq \alpha = 0,05$), yang berarti dapat disimpulkan bahwa dalam model ini, promosi jabatan mempunyai hubungan positif terhadap motivasi kerja di PT. INTI.

Berdasarkan analisis uji regresi dapat dilihat nilai adjusted R square sebesar 0,520 menunjukkan bahwa dalam model regresi promosi jabatan mampu menjelaskan 52 % varians karyawan, Sedangkan sisanya yaitu sebesar 48 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.

4.7.2 Diskusi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis bahwa tanggapan nasabah atas dimensi-dimensi promosi jabatan di PT. INTI adalah baik. Berdasarkan dimensi-dimensi promosi jabatan yaitu kecakapan, kejujuran, prestasi kerja, wewenang, dan kepemimpinan, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian menunjukkan dua dimensi berpengaruh secara signifikan, yaitu dimensi kecakapan dan wewenang, sedangkan 3 dimensi tidak berpengaruh secara signifikan yaitu dimensi kejujuran, prestasi kerja, dan kepemimpinan.

Pengaruh dimensi kejujuran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. INTI. Kejujuran, meliputi kejujuran terhadap perjanjian-perjanjian yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan, disiplin dalam bekerja agar pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu, dan jujur terhadap bawahan. Tidak berpengaruhnya kejujuran terhadap motivasi kerja karyawan ini mengindikasikan bahwa pihak perusahaan perlu meringankan perjanjian-perjanjian dalam bekerja tapi tetap tegas sehingga karyawan bisa mengikuti perjanjian-perjanjian dengan kondisi nyaman tanpa adanya tekanan dan paksaan, agar para karyawan dapat disiplin dalam bekerja pihak perusahaan memberikan motivasi yang berupa insentif sehingga pekerjaan mereka dapat diselesaikan dengan tepat waktu, hal lain yang harus diperhatikan adalah kejujuran seorang atasan kepada bawahan, karena dengan jujur terhadap bawahan maka akan memotivasi para bawahan untuk bekerja lebih baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Andhika (2009) dan Putra (2010).

Pengaruh dimensi prestasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. INTI. Dimensi prestasi kerja meliputi kualitas karyawan di PT. INTI, kedisiplinan para karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh pihak perusahaan, dan disiplin terhadap peraturan-peraturan. Tidak berpengaruhnya prestasi kerja terhadap motivasi kerja karyawan ini mengindikasikan bahwa kualitas karyawan di PT. INTI masih di bawah standar yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan, dalam hal ini perusahaan harus lebih selektif lagi dalam memilih karyawan dan harus memberikan pelatihan-pelatihan

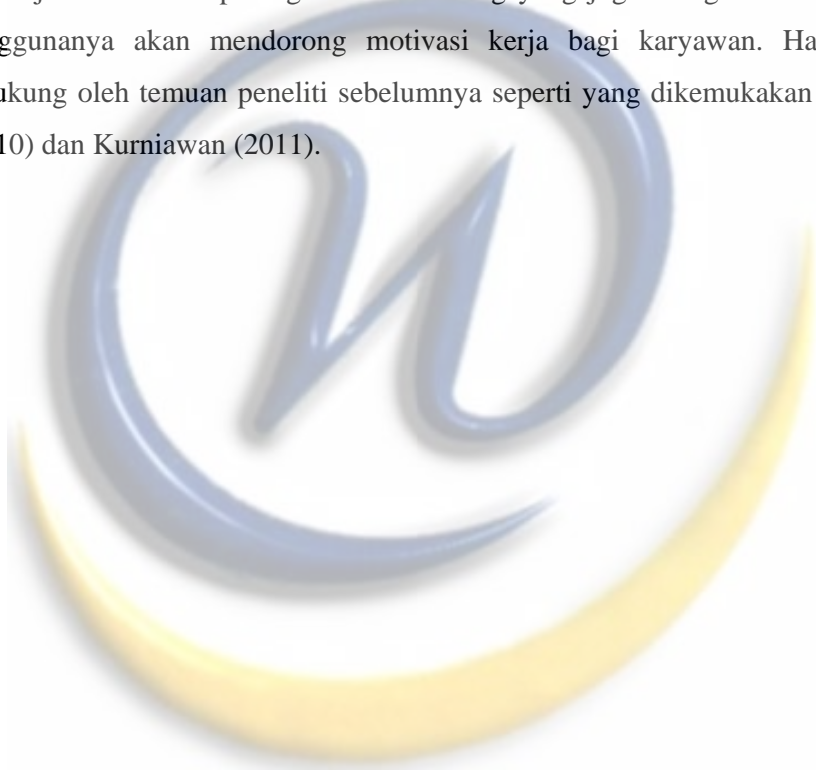
agar karyawan dapat meningkatkan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, selain itu pihak perusahaan perlu memberi tugas-tugas kepada karyawan secara berkala agar karyawan tidak dibebani dengan tugas-tugas yang diberikan oleh pihak perusahaan sehingga tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu, pihak perusahaan juga harus menetapkan secara tegas peraturan-peraturan yang diberlakukan kepada karyawan, agar para karyawan dapat disiplin dalam bekerja sehingga pekerjaan mereka dapat diselesaikan dengan baik. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Melvin (2009) dan Kurniawan (2011).

Pengaruh dimensi kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. INTI. Dimensi kepemimpinan meliputi seperti pemberian motivasi kepada bawahan dan membina para bawahan agar dapat bekerja sesuai dengan ketetapan perusahaan sehingga bawahan dapat bekerja secara efektif. Tidak berpengaruhnya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan ini mengindikasikan bahwa pemberian motivasi kepada para bawahan masih kurang hal ini bisa menjadi salah satu faktor penurunan produktivitas para karyawan, para pimpinan seharusnya dapat memberikan motivasi kepada para bawahan dengan ramah, murah senyum bekerja dengan lebih baik sehingga dapat menjadi panutan bawahannya, selain itu pembinaan kepada para bawahan masih dirasa kurang, hal ini bisa disebabkan kurangnya pelatihan-pelatihan yang diadakan oleh pihak perusahaan untuk menunjang keterampilan dan keahlian karyawan. Hal ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Denny (2009) dan Ramadhan (2010).

Pengaruh dimensi kecakapan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan kerja karyawan di PT. INTI, kecakapan meliputi tingkat kreativitas, keahlian dan keterampilan karyawan, penguasaan di bidang pekerjaan yang digelutinya, dan inovasi yang dilakukan karyawan. Adanya hubungan antara promosi jabatan dengan motivasi kerja adalah ketika nilai pengguna memediasi keduanya menunjukkan bahwa peningkatan kecakapan yang juga menghasilkan nilai bagi penggunaannya akan mendorong motivasi kerja bagi karyawan. Hal ini

juga didukung oleh temuan peneliti sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Melvin (2009) dan Andhika (2011).

Pengaruh dimensi wewenang berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja karyawan kerja karyawan di PT. INTI, wewenang meliputi tingkat meningkatnya tanggung jawab dan besaran kekuasaan jika mendapat promosi jabatan, dan kejujuran terhadap diri. Adanya hubungan antara promosi jabatan dengan motivasi kerja adalah ketika nilai pengguna memediasi keduanya menunjukkan bahwa peningkatan wewenang yang juga menghasilkan nilai bagi penggunaannya akan mendorong motivasi kerja bagi karyawan. Hal ini juga didukung oleh temuan peneliti sebelumnya seperti yang dikemukakan oleh Putra (2010) dan Kurniawan (2011).



BAB V

KESIMPULAN & SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Tanggapan karyawan terhadap pelaksanaan promosi jabatan di PT. INTI adalah baik, hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,50 dan berada pada interval 3,32-3,58.
2. Tingkat motivasi kerja pada karyawan di PT. INTI adalah tinggi, hal ini dapat dibuktikan dengan hasil penelitian yang memiliki nilai rata-rata sebesar 3,55 dan berada pada interval 3,36-3,76.
3. Promosi jabatan memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja karyawan di PT. INTI, hal ini dapat dibuktikan dengan melihat hasil pada tabel ANOVA(b) yang memiliki nilai F sebesar 18,045 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 ($\leq \alpha = 0,05$). Pada analisis uji regresi, variabel promosi jabatan mampu menjelaskan 52% varians karyawan, hal ini dapat dibuktikan dengan melihat nilai adjusted R square sebesar 0,520.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil analisis data dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, penulis dapat memberikan saran yang mungkin dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan oleh PT. INTI dalam menentukan kebijakan. Berdasarkan tanggapan responden maka saran yang ingin di sampaikan sebagai berikut :

1. PT. INTI sebaiknya melaksanakan promosi jabatan secara objektif dengan melihat kemampuan dan keahlian yang dimiliki karyawan tidak hanya melihat dari lamanya dia bekerja atau adanya ikatan emosional, karena setiap karyawan berhak untuk dipromosikan.
2. Berdasarkan hasil penelitian dari hasil kuisioner ditemukan beberapa indikator yang masih belum berpengaruh secara positif dari pelaksanaan promosi jabatan, seperti : indikator kejujuran, prestasi kerja, dan

kepemimpinan. Dengan demikian penulis menyarankan bagi PT. INTI Bandung kembali mempertimbangkan ketiga indikator tersebut secara proporsional dalam pelaksanaan program promosi jabatan agar terciptanya keseimbangan dalam pelaksanaannya. Salah satu contohnya adalah indikator prestasi kerja dengan cara hendaknya harus lebih selektif lagi dalam memilih karyawan dan memberikan pelatihan-pelatihan agar karyawan dapat meningkatkan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Selanjutnya perusahaan tetap dan terus meningkatkan dalam memperhatikan aspirasi-aspirasi yang muncul dari setiap karyawan dengan tidak melihat posisi, status dari jabatan seseorang demi perbaikan di masa datang.

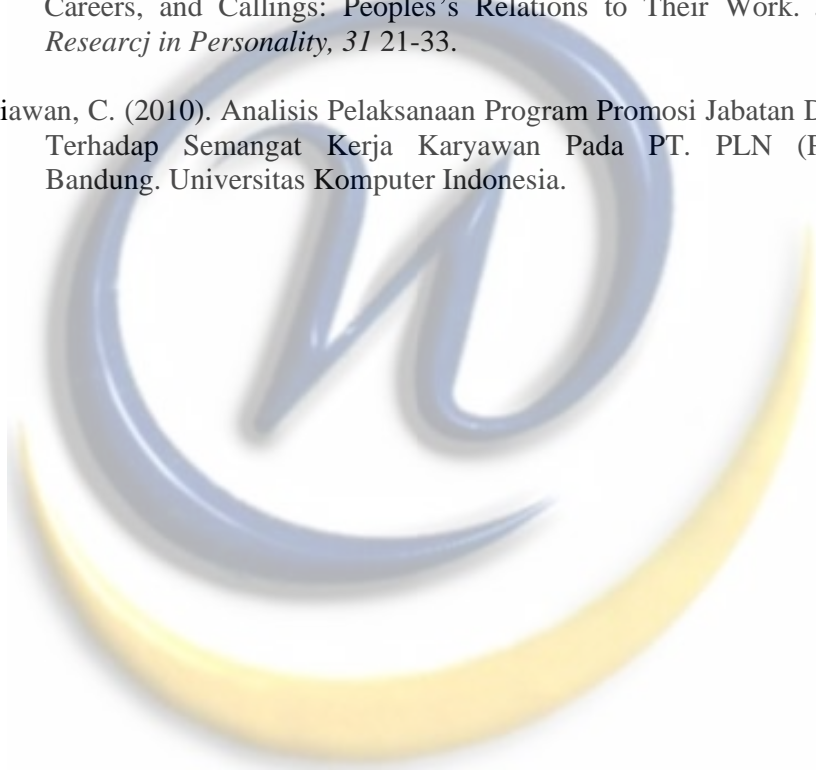
3. Pada penelitian ini, peneliti mengukur pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan secara terbatas dengan ditentukannya populasi dan sample yaitu pada karyawan PT. INTI Bandung. Saran untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti pengaruh dari aspek lain dari perilaku karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan selain aspek promosi jabatan, antara lain pemberian insentif dan gaya kepemimpinan, kedua aspek tersebut dapat dijadikan bahan penelitian. Dengan meneliti aspek-aspek tersebut analisis pengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dapat lebih berkembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T.D., Poteet, M.L., Eby, L.T., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1) 127-136.
- Alwi, H. (2007). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Andhika, A. (2009). Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Departemen Utilities PT. Grand Textile Bandung. *Skripsi tidak dipublikasikan*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Arikunto, S. (2005). *Manajemen Penelitian*. Cetakan Ketujuh. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arep, I., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Motivasi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Grasindo.
- Crewson, Philip E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 4, 499-518.
- Dik, B.J., Sargent, A.M., & Steger, M.F. (2008). Career Development Striving: Assessing Goals and Motivation in Career Decision-Making and Planning. *Journal of Career Development*, 35(1) 23-41.
- Hair et al. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Fifth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hariandja, M.T.E. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M.S.P. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M.S.P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kurniawan, B. (2011). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Jasa Marga (PERSERO). *Skripsi tidak dipublikasikan*. Universitas Widyatama. Bandung.

- Mangkunegara, A.P. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keenam, Jakarta: PT. Rosda Karya.
- Manullang, M.A.M. (2004), *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta: UGM.
- Martoyo, S. (2003). *Audit Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Melvin, P.A. (2009). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. PG. Rajawali II Subang. *Skripsi tidak dipublikasikan*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nunally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd edition, New York: McGraw-Hill.
- Pratiwi, R. (2012). Pemberian Insentif Terhadap Motivasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk., Bandung. *Skripsi tidak dipublikasikan*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Putra, Y. (2010). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. BPK Sinar Mas Pelita. *Skripsi tidak dipublikasikan*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Ramadhan, A. (2009). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung. *Skripsi tidak dipublikasikan*. Universitas Widyatama. Bandung.
- Rivai, V. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sastrohadiwiryono, B.S. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Saydam, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambatan.
- Seguro, W. (2010) Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Promosi Pegawai Terhadap Motivasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia (PERSERO) Kandatel Bandung. *Journal Ekonomi Bisnis*, 15.
- Siagian, S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Keduabelas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2005). *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung: CV. Alfabeta.

- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Cetakan Kedelapan. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2004). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wardani, E.S. (2009). Pengaruh Kompensasi, Keahlian dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar. Universitas Gunadarma.
- Wrzesniewski, A., Mcauley, C., Rozin, P., & Schwartz, Barry. (1997). Jobs, Careers, and Callings: Peoples's Relations to Their Work. *Journal of Researcj in Personality*, 31 21-33.
- Yuliawan, C. (2010). Analisis Pelaksanaan Program Promosi Jabatan Dampaknya Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Bandung. Universitas Komputer Indonesia.





This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.