

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak dapat lepas dari kehidupan berkelompok, baik secara langsung maupun tidak langsung manusia harus selalu berhubungan dengan orang lain baik hubungan fisik, biologis maupun sosial. Dalam hal ini, manusia sebagai sumber daya yang memegang peranan sangat penting dalam menunjang keberhasilan organisasi (perusahaan) mencapai tujuannya, baik secara efektif dan efisien. Agar tujuan tersebut dapat tercapai maka diperlukan suatu alat yang dapat mengkoordinasikan perilaku dan tindakan individu tersebut, dan alat untuk mengelola serta mengaturnya adalah manajemen.

Agar lebih jelas akan dikemukakan beberapa definisi mengenai manajemen dari para ahli. Menurut **Hasibuan (2002:10)** mengemukakan bahwa :

“ Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. “

Menurut Andrew F. Sikula yang dikutip oleh **Hasibuan (2001 : 2)** mengemukakan bahwa :

“ Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision activities performed by any organization inorder to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service. “

Artinya: Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pamotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.

Dari definisi-definisi yang diterangkan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa pada dasarnya manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian kegiatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien.

2.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berkembang menjadi salah satu bidang ilmu yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia yaitu ilmu dan seni dari manajemen yang menitikberatkan pada masalah ketenaga kerjaan yang berkembang.

Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), berikut dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli antara lain :

Menurut Gary Dessler (2004:4), menyatakan bahwa :

“Human resource management (HRM) is the policies and practices involved in carrying out the “people” or human resource aspects of a management position ,including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”.

Artinya :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian.”

Menurut Flippo yang di alih bahasakan oleh Achmad S. Ruky (2003:20), mengatakan manajemen personalia adalah :

“Personal management is planning, organizing, directing and controlling the procurement, development, compensation, integration, maintenance and separation of human resource to the and that individual, organization and socited objective are accomplished”.

Artinya :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individual, karyawan, dan masyarakat”.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:10), mengatakan bahwa :

“MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Sedangkan menurut **Veithzal Rivai (2005:1)** menyatakan bahwa :

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksana dan pengendalian“.

Dari beberapa para ahli yang telah mengemukakan pendapatnya menunjukkan bahwa manajemen personalia adalah suatu ilmu dan seni perencanaan, pengadaan, bagaimana memberi pengaruh dan mengarahkan tenaga kerja manusia supaya dapat bekerja semaksimal mungkin dapat mencapai tujuan individu itu sendiri dalam rangka pemenuhan kebutuhan hidupnya, serta tidak merugikan masyarakat sekitar baik yang berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan itu sendiri. Sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, secara efisien, efektif dan produktif, dengan kata lain MSDM merupakan perluasan gambaran dari manajemen personalia yang mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.

2.2.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung kepada manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus dikelola sedemikian rupa untuk mengoptimalkan kemampuan atau potensi yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dapat tercapai.

Menurut **Siagian (2003:25)** tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut dapat dijabarkan ke dalam tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Masyarakat (*Societal Objectives*)

Untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh karena itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusia agar tidak membawa dampak negatif terhadap masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organization Objectives*)

Manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah tujuan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain aktivitas operasional organisasi yang bersangkutan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objectives*)

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar sumber daya manusia dalam setiap bagian melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

4. Tujuan pribadi (*Personnal Objectives*)

Manajemen sumber daya manusia dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi dan ini merupakan suatu motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan.

2.2.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Veitzhall Rivai (2005:15)**, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi
- c. Pengarahan (*actuating*), yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan, yaitu proses penarikan, seleksi, pendapatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang dibutuhkan organisasi.
- b. Pengembangan, yaitu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi, yaitu pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*) berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- d. Pengintegrasian, yaitu kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

- e. Pemeliharaan, yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. PHK (pemutusan hubungan kerja), yaitu putusnya hubungan kerja seseorang pegawai dari suatu organisasi yang disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja dan sebagainya.

Fungsi-fungsi manajemen dan operasional yang sepenuhnya dapat dilakukan perusahaan dengan maksud untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran dasar yang telah ditetapkan sejak semula oleh perusahaan tersebut.

2.3. Promosi Jabatan

Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktivitas dalam suatu organisasi adalah kesempatan untuk maju dari sebelumnya adalah sifat umum manusia. Karena itulah manusia pada umumnya menginginkan suatu kemajuan hidupnya. Kesempatan untuk maju itulah di dalam organisasi sering disebut sebagai promosi atau kenaikan jabatan.

2.3.1 Pengertian Promosi Jabatan

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut mengenai promosi jabatan berdasarkan pernyataan para ahli manajemen diantaranya adalah menurut **Hasibuan (2002 : 108)** bahwa :

“Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.”

Menurut **Siagian (1999:168)** yang menyatakan:

“Promosi jabatan adalah perpindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hirarki jabatannya lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih tinggi pula”

Dan satu lagi pendapat ahli manajemen yaitu menurut **Nasution (2000:140)** Yang menyatakan bahwa:

“Promosi jabatan adalah proses bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya.”

Dari pernyataan-pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, untuk itu diperlukan kecakapan atau kemampuan yang lebih baik

2.3.2 Tujuan-tujuan Promosi Jabatan

Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasi ingin menjadi lebih maju karena promosi dapat meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan dan dengan promosi karyawan juga memperoleh pengakuan atas kemampuannya dalam bekerja dengan baik dari perusahaan.

Menurut **Hasibuan (2001:113)** tujuan promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja 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 kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai 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 meningkat.
10. Untuk mempermudah penarik pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya dorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamaran kerjanya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Maka dari penjelasan diatas jelaslah bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen suber daya manusia secara keseluruhan.

2.3.3 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Selain merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan, promosi juga merupakan salah satu pemberian penghargaan pada prestasi karyawan dimana system promosi yang dilakukan diharapkan terlaksana secara adil dan tepat karena hal itu akan meningkatkan produktivitas kerja pada karyawan. Adapun jenis-jeni promosi jabatan menurut **Hasibuan (2001:113)** adalah sebagai berikut:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)
Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya lowongan yang segera diisi.
2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)
Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit untuk dipindahkan ke jabatan yang sulit yang memerlukan keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab, tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia untuk dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu. Adapun alasan-alasan tersebut menurut **Hasibuan (2001:114)** antara lain adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tanggung jawab yang akan dilaksanakannya.
2. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok yang baru yang belum pasti sikap penerimanya.
3. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian.
4. Tidak ada persetujuan dari keluarga.
5. Faktor kesehatan yang tidak memungkinkan seseorang untuk memikul tanggungjawab yang besar.
6. Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa ditempat yang baru tidak cocok.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa tidak semua promosi disertai dengan peningkatan penghasilan dan tidak semua orang tidak ingin dipromosikan, ada juga yang tidak bersedia untuk dipromosikan dengan dengan alasan-alasan tertentu.

2.3.4 Syarat-syarat dilakukannya Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, perusahaan harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Syarat-syarat promosi jabatan menurut **Hasibuan (2001:111)** meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Keinginan untuk maju

Pada dasarnya setiap karyawan tentu mempunyai motivasi tersendiri, baik yang timbul dari diri sendiri maupun dari lingkungan kerja. Keinginan karyawan untuk maju dan berkembang dapat dilihat dari kemampuannya saja untuk selalu mengikuti perkembangan pekerjaannya.

2. Mempunyai disiplin kerja yang baik

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

3. Memiliki prestasi kerja yang baik

Karyawan itu harus mampu mencapai kerja yang baik yang dapat dipertanggungjawabkan kualitasnya maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat yang baik.

4. Pendidikan yang sesuai dengan jabatan

Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

5. Senioritas

Karyawan yang akan dipromosikan harus memiliki masa kerja yang cukup lama agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik.

6. Mampu bekerjasama

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

7. Loyalitas terhadap perusahaan

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa adanya partisipasi aktif karyawan terhadap perusahaan.

8. Komunikatif

Karyawan harus mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima tahu mempersepsikan informasi dari atasan dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

Syarat-syarat tersebut di atas hendaknya menjamin kestabilan perusahaan dan menjamin bahwa orang yang akan dipromosikan berdasarkan syarat-syarat tersebut akan mempunyai kemampuan yang baik untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.3.5 Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut **Hasibuan (2001:109)** meliputi:

1. Pengalaman (Senioritas)

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

2. Kecakapan (Ability)

Kecakapan berarti seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil.

Adapun yang biasa dipertanggungjawabkan meliputi:

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.

- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dalam situasi manajemen.
 - c. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.
3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan proosinya adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkn bahwa dasar-dasar untuk melakukan promosi jabatan dengan menilai pengalaman dan kecakapan seorang karyawan. Akan lebih baik lagi jika perusahaan menerapkan kombinasi dari pengalaman dan kecakapan agar karyawan yang akan dipromosikan adalah orang yang tepat untuk jabatan tersebut dan dapat memberikan hasil yang maksimal.

2.3.6 Prosedur Pelaksanaan Promosi

Peran promosi sebagai suatu motivasi penting sekali dan berperan vital untuk memprediksi mutu penyeliaan sutau perusahaan. Meskipun banyak yang dapat dilakukan untuk membina bakat yang ada, usaha untuk mewujudkannya memang agak mubazir. Oleh karena itu harus dianalisis berbagai cara bagaimana promosi tenaga kerja dapat dilaksanakan dalam perusahaan. Menurut **Siswanto Sastrohadiwiry** (2003:263) prosedur pelaksanaan promosi yang biasa dianut perusahaan yaitu:

1. Promosi Dari Dalam Perusahaan

Merupakan suatu tradisi untuk mencari calaon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarki perusahaan di antara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampaknya hampir membudaya. Setiap perusahaan seolah-olah mengikuti konsep tersebut, dan kebanyakan mereka berusaha menggunakannya dengan kesungguhan.

2. 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 bagaimanapun juga proses inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang dipromosikan.

3. Promosi Melalui Prosedur 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 kurang mendapat 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.

2.3.7 Pengaruh Sampingan dalam Pelaksanaan Promosi

Pelaksanaan program promosi mempunyai pengaruh positif dan pengaruh negatif terhadap para pegawai. Menurut **IG. Wursanto (1994:72)** dalam buku Manajemen Kepegawaian 1, mengatakan pengaruh-pengaruh tersebut, antara lain:

● Pengaruh Positif

Promosi berpengaruh positif apabila promosi itu dilaksanakan secara objektif atas dasar persaingan yang sehat, sehingga para pegawai termotivasi untuk maju, mengembangkan bakat, serta kemampuan dan kariernya sesuai dengan batas-batas tertentu.

● Pengaruh Negatif

Promosi berpengaruh negatif apabila:

- 1) Promosi dilakukan tidak secara objektif. Hal ini akan mengakibatkan timbulnya:
 - Pertentangan antar pegawai
 - Pertentangan antara atasan dan bawahan

- Suasana kerja yang tidak harmonis
 - Sikap saling mencurigai
 - Semangat kerja, disiplin dan loyalitas yang rendah
- 2) Ada pegawai yang terlalu berambisi untuk memperoleh promosi. Pegawai seperti ini biasanya menghalalkan segala cara untuk mendapatkan promosi, bahkan cara yang dapat merugikan pihak lain. Dengan kata lain promosi dilakukan atas dasar persaingan yang tidak sehat.

2.4 Semangat Kerja

2.4.1 Pengertian Semangat Kerja

Setiap perusahaan akan selalu berusaha agar produktivitas kerja dari para karyawannya dapat ditingkatkan. Untuk itu penyelidikan waktu dan gerak gerik dari para karyawannya sangat diperlukan. Dengan cara ini memang pekerjaan dapat dipercepat dan kelelahan dapat dikurangi, tetapi belum menjamin karyawan akan bekerja sepenuh hati. Untuk dapat meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi lagi, perlu perusahaan tersebut meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerja para karyawan.

Oleh karena itulah maka sudah selayaknyalah apabila setiap perusahaan akan selalu berusaha agar para karyawan mempunyai moral kerja yang tinggi sebab dengan moral kerja yang tinggi diharapkan semangat kerja akan dapat meningkat. Jadi apabila perusahaan mampu meningkatkan semangat kerja, maka mereka itu akan memperoleh banyak keuntungan. Dengan meningkatnya semangat kerja, maka pekerjaan akan cepat terselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan pemindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin, dan sebagainya.

Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2005:94)** mengatakan bahwa :

“Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal”.

Menurut **Sastrohadiwiryo (2003:282)**, dalam buku Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, mengatakan bahwa:

“Semangat kerja dapat diartikan sebagai suatu kondisi rohaniah, atau perilaku individu tenaga kerja dan kelompok-kelompok yang menimbulk kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan”.

Dari pengertian-pengertian diatas dapat diambil kesimpulannya yaitu bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat dan baik serta berdisiplin tinggi untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal dan juga mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan.

2.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Peningkatan semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang sangat penting. Sudah selayaknya setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawannya semaksimal mungkin. Oleh karena itu maka pimpinan perusahaan sangat penting untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja.

Menurut **Claude S. George** dalam kutipan buku Manajemen Sumber Daya Manusia oleh **S.P. Hasibuan (2005:163)**, mengatakan bahwa seorang karyawan akan semangat bila perusahaan memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pembagian upah yang adil dan layak dan sesuai dengan jasa-jasa yang telah diberikan karyawan pada perusahaan.
2. Perusahaan memberikan kesempatan kepada setiap karyawannya untuk maju dalam pekerjaannya. Salah satunya dengan mengadakan promosi jabatan yang diberikan pada setiap karyawan untuk mengembangkan diri mencapai jenjang karir yang lebih baik.
3. Pengakuan karyawan sebagai individu. Hal ini penting mengingat karyawan juga manusia yang tidak dapat diberlakukan semena-mena. Karyawan harus dianggap sebagai subjek bukan hanya sebagai objek.

4. Terjaminnya keamanan di tempat kerja, baik keamanan kerja pada waktu bekerja maupun keamanan harta di tempat tinggal.
5. Tempat kerja yang baik dan layak.
6. Penerimaan karyawan oleh kelompoknya agar karyawan tersebut dapat bekerja sama dengan kelompok di tempat kerjanya.

Sedangkan menurut **Sastrohadiwiryo (2003:285)**, cara yang dapat ditempuh manajemen untuk meningkatkan semangat kerja melalui pendekatan sebagai berikut:

1. Memberikan kompensasi kepada tenaga kerja dalam porsi yang sangat wajar tetapi tidak memaksakan kemampuan perusahaan.
2. Menciptakan kondisi kerja yang menggairahkan semua pihak.
3. Memperhatikan kebutuhan yang berhubungan dengan spiritual tenaga kerja.
4. Pada saat penyegaran sebagai media pengurangan tenaga kerja dan memperkokoh rasa setia kawan antara tenaga kerja maupun manajemen.
5. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat.
6. Peran tenaga kerja untuk menyumbang aspirasinya mendapat tempat yang wajar.
7. Memperhatikan hari esok para tenaga kerja.

2.4.3 Faktor-Faktor Motivasi yang Mempengaruhi Semangat Kerja

Memotivasi semangat kerja adalah memberikan dorongan agar orang tersebut lebih bersemangat di dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pengertian motivasi menurut **The Liang Gie** yang dikutip dari buku *Manajemen Personalia* (**Manullang, 2001:193**) mengemukakan bahwa motivasi adalah:

“Pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan pada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawannya agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang tersebut.”

Cara memberikan semangat kerja yaitu meningkatkan moral pekerjaan yang tinggi dengan memenuhi kebutuhan-kebutuhan serta kepuasan-kepuasan baik moral maupun materiil yang diperolehnya sebagai imbalan jasa dari jasa yang diberikannya. Jadi pada dasarnya seseorang akan bertindak atau bersemangat bekerja untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

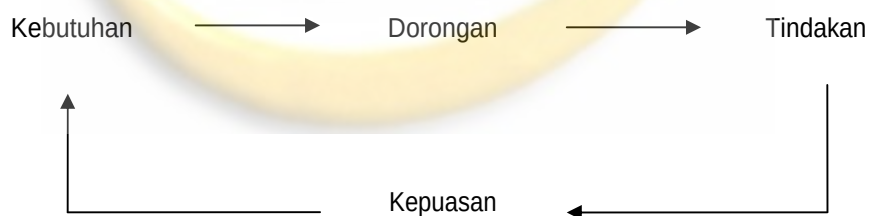
Dalam teori motivasi kepuasan (*contents theory*) dijelaskan oleh **Husnan (1990:199)**:

“Pada dasarnya teori kepuasan mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak atau bersemangat kerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (*inner needs*), semakin tinggi standar kebutuhan yang diinginkan, maka semakin kuat orang itu bekerja.”

Dalam pandangan ini (*contents theory*), setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan di dorong, di tekan, di motivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan. Yaitu para individu akan bertindak untuk memuaskan kebutuhan mereka.

Gambar 2.1

Model Motivasi dari Content theory



Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor motivasi adalah **Abraham Maslow** yang dikutip dari buku Manajemen Personalia (**Manullang, 2001:173**), pada intinya berkisar pada pendapat bahwa manusia mempunyai 5 (lima) tingkat atau hierarki kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan yang kelima yaitu:

1. *Physiological Needs* (kebutuhan badaniah), meliputi sandang, pangan dan pemuasan seksual.
2. *Safety Needs* (kebutuhan akan keamanan), meliputi baik kebutuhan akan keamanan jiwa maupun kebutuhan akan keamanan harta.
3. *Social Needs* (kebutuhan sosial), meliputi kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain, kebutuhan akan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan maju atau berprestasi dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (sense of participation).
4. *Esteem Needs* (kebutuhan akan penghargaan), berupa kebutuhan akan harga diri dan pandangan baik dari orang lain terhadap kita.
5. *Self-Actualization Needs* (kebutuhan akan kepuasan diri), yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri “yaitu kebutuhan mengenai nilai dan kepuasan yang didapat dari pekerjaan.”

Dalam teori Maslow, promosi jabatan merupakan kebutuhan akan penghargaan diri (esteem needs) dan merupakan salah satu faktor motivasi dan juga merupakan kebutuhan karyawan yang perlu diketahui untuk memotivasi semangat kerja.

Menurut Herzberg yang dikutip dari **Manullang (2001:177)** yang mengatakan pemahaman motivasi dimana teori yang dikembangkan ada 2 (dua) rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya. Rangkaian kondisi pertama disebut faktor *motivator*, sedangkan rangkaian yang kedua diberi nama faktor *hygiene*. Konsep faktor *motivator* dan faktor *hygiene* dari Herzberg dikenal dengan teori 2 faktor dari kepuasan kerja.

Menurut Herzberg yang dikutip dari **Manullang (2001:178)** faktor-faktor yang berperan sebagai motivasi terhadap pegawai yaitu faktor *motivator* yang melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (job content) sehingga mampu memuaskan dan dapat merupakan dorongan untuk meningkatkan semangat kerja, terdiri dari:

- *Achievement* (keberhasilan pelaksanaan)
- *Recognition* (pengakuan)

- *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)
- *Responsibilities* (tanggung jawab)
- *Advencement* (pengembangan)

Sedangkan faktor hygiene bukan alat motivasi tetapi hanya merupakan alat pemeliharaan saja yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Faktor hygiene ini berhubungan dengan konteks atau lingkungan dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya (*job contents*), yang terdiri dari:

- *Company Policy and administration* (kebijaksanaan dan administrasi perusahaan)
- *Technical supervisor* (supervisi)
- *Interpersonal supervison* (hubungan antarpribadi dengan atasan)
- *Working condition* (kondisi kerja)

Teori motivasi dari maslow dan teori motivasi dari Herzberg pada dasarnya sama-sama bertujuan dalam memotivasi semangat kerja agar mereka ini mau bekerja lebih giat. Dengan kata lain sebuah perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan pegawainya maka semangat kerja pegawainya akan meningkat.

2.4.4 Penyebab Turunnya Semangat Kerja

Dengan semangat karyawan yang tinggi, maka perusahaan akan banyak mendapatkan keuntungan. Dengan kata lain, bila semangat kerja turun berarti produktivitas perusahaan akan menurun dan mengalami banyak kerugian.

Menurut **Gary dessler (2005:77)** semangat kerja menurun disebabkan oleh:

1. Kekhawatiran yang meluas tentang gaji yang tidak adil
2. Pemberhentian karyawan
3. Tuntutan diskriminasi rasial

Dilihat dari uraian diatas dengan memiliki faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja, maka perusahaan perlu mengatasi indikasi kondisi semangat kerja karyawan terutama indikasi turunnya semangat kerja, dengan demikian pihak

manajemen dapat mengambil tindakan pencegahan pemecahan masalah sedini mungkin agar perusahaan dapat terhindar dari kerugian yang diakibatkan karena turunnya semangat kerja tersebut.

2.4.5 Tanda-Tanda Perubahan Kondisi Semangat Kerja

Tanda-tanda perubahan kondisi semangat kerja perlu diketahui oleh perusahaan agar dapat mengambil tindakan-tindakan perbaikan jika ternyata diketahui bahwa tanda-tanda tersebut menunjukkan semangat kerja yang menurun, sehingga perusahaan dapat terhindar dari kerugian. Tanda-tanda perubahan ini merupakan hal yang tidak mutlak, tetapi karena kondisi ini merupakan kecenderungan yang umum, maka perlu diketahui oleh perusahaan.

Menurut Nitisemito (1991:161) tanda-tanda perubahan kondisi semangat kerja adalah sebagai berikut:

- 1. Turun/rendahnya produktivitas dari para karyawan**

Salah satu tanda adanya perubahan kondisi terhadap semangat kerja karyawan ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja. Turunnya produktivitas kerja ini karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan sebagainya.

- 2. Tingkat absensi yang naik/tinggi**

Tingkat absensi yang naik, sebenarnya juga merupakan turunnya semangat kerja, karena itu bila gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian. Pada umumnya bila semangat kerja turun maka mereka malas untuk setiap hari datang bekerja. Apabila bilamana kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan, apalagi bilamana waktu yang luang tersebut dapat dipakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

- 3. Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi (*Labor turn over*)**

Tingkat perpindahan karyawan yang tinggi diakibatkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga untuk itu, mereka

berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai. Tingkat keluar masuknya buruh yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu aktivitas jalannya perusahaan. Perpindahan karyawan juga dapat terjadi karena jumlah tenaga kerja yang diperlukan jauh lebih sedikit daripada permintaan, dimana tingkat keluar masuknya karyawan yang lebih tinggi dapat juga karena munculnya perusahaan baru.

4. Tuntutan yang seringkali

Tuntutan merupakan suatu ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Oleh karena itu bilamana dalam suatu perusahaan sering terjadi tuntutan maka perusahaan tersebut harus waspada.

5. Kegelisahan kerja yang terjadi pada diri karyawan

Kegelisahan akan terjadi jika semangat kerja turun. Kegelisahan-kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaksenangan kerja, keluhan kesah serta hal-hal yang lain. Hal ini perlu diketahui sebab kegelisahan merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja.

6. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat kerja adalah bilamana terjadinya pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan adalah merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan sebagainya. Bilamana hal ini telah memuncak dan tidak tertahan lagi, maka akan menimbulkan tuntutan. Dan bila tidak berhasil pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan. Oleh karena itu setiap perusahaan harus mencegah hal ini terjadi, terlebih lagi pemogokan juga dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan dengan segala akibatnya. Meskipun pemogokan yang terjadi akhirnya dapat diatasi tetapi ketegangan yang mempengaruhi terhadap hubungan antara atasan dan bawahan dapat berlangsung cukup lama.

2.4.6 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan

Dalam suatu organisasi pelaksanaan promosi jabatan akan berpengaruh pada semangat kerja karyawan secara umum, apabila suatu perusahaan melaksanakan promosi jabatan dengan adil dan objektif maka semangat kerja karyawan dapat meningkat. Dengan dipromosikannya seseorang, maka akan menimbulkan dampak yang baik terhadap karyawan yang bersangkutan maupun karyawan yang belum dipromosikan.

Seperti yang dikatakan oleh **Manullang (1990:109)** :

“Promosi dilaksanakan oleh perusahaan ialah untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Bilamana promosi di realisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi maka daya perangsang bagi pegawai untuk mempertinggi semangat kerja yang tinggi adalah perlu bagi setiap badan usaha dan hal ini untuk dapat diakibatkan oleh pemberian promosi yang objektif.”

Beberapa alasan dilaksanakan promosi sebagai dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, menurut **Nitisemito (1988:110)** :

1. Promosi jabatan memungkinkan para karyawan menerima balas jasa yang lebih besar dari sebelumnya.
2. Promosi jabatan memungkinkan para karyawan akan mendapat fasilitas yang lebih menyenangkan.
3. Promosi jabatan merupakan perwujudan perhatian perusahaan terhadap kebutuhan rohani karyawan.
4. Promosi jabatan memberikan kesempatan kerja karyawan untuk lebih maju dan berkembang sehingga dapat menimbulkan perasaan yang aman dalam menghadapi masa depan kariernya.
5. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan yang berusaha menempatkan pegawai sesuai dengan keterampilannya.
6. Promosi jabatan memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk diikutsertakan dalam suatu perundingan.
7. Promosi jabatan dapat meningkatkan kepercayaan pegawai yang berarti meningkatkan loyalitas pegawai tersebut terhadap perusahaan.

Berarti promosi jabatan erat kaitannya dengan semangat kerja. Dimana terdapat hubungan yang saling mempengaruhi keduanya yaitu promosi jabatan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, sedangkan promosi jabatan itu sendiri merupakan hasil dari semangat kerja karyawan yang tinggi.

