

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dari waktu ke waktu terus berkembang dengan pesat. Hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya pelaksanaan bentuk-bentuk usaha, dimana dalam melaksanakan usaha tersebut diperlukan tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang tinggi. Pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi oleh perusahaan yang melaksanakan kegiatan usaha, baik yang menghasilkan suatu produk maupun yang memberikan pelayanan jasa bertujuan untuk mendapatkan keuntungan yang optimal, memberikan kepuasan kepada konsumen dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Salah satunya adalah perusahaan telekomunikasi, yang saat ini sangat bermunculan, disebabkan adanya kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat akan perlunya sarana komunikasi dalam kehidupannya.

PT. Inti adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang teknologi telekomunikasi dan informasi yang telah terpercaya sejak dulu serta selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya.

Sumber daya yang terpenting dalam melaksanakan kegiatan perusahaan salah satunya adalah sumber daya manusia. Manusia sebagai tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang mempunyai peran penting dalam kegiatan perusahaan di samping faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan, mesin, metode, manajemen dan pasar.

Oleh karena itu sudah selayaknya faktor-faktor sumber daya manusia perlu dibina secara baik dan benar demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan, baik tujuan perusahaan maupun tujuan individu, karena setiap individu dalam suatu organisasi memiliki kebutuhan.

Kebutuhan setiap karyawan yang satu dengan yang lainnya sangat berbeda dan tentunya membutuhkan penyelarasan sehingga tujuan perusahaan dan tujuan dari karyawan secara keseluruhan dapat saling menunjang, sehingga tujuan kedua belah pihak dapat tercapai bersama-sama. Oleh karena itu, setiap perusahaan berkewajiban menciptakan, membina, mempertahankan serta mengembangkan semangat kerja, prestasi dan produktivitas yang tinggi. Untuk itu diperlukan suatu program pengembangan bagi karyawan.

Salah satu program pengembangan tersebut adalah promosi jabatan. Dengan melaksanakan promosi jabatan, kebutuhan akan adanya pengembangan akan terpenuhi. Setiap karyawan yang mempunyai dan merasa prestasi kerjanya tinggi sangat mendambakan promosi jabatan, karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilannya menunjukkan prestasi kerjanya tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Selain itu, promosi jabatan dapat dikatakan sebagai wujud perhatian dari pihak perusahaan sehingga dari sini dapat diharapkan semangat kerja tinggi tetap terpelihara.

Dalam suatu perusahaan sering terjadi penempatan pegawai pada posisi atau jabatan yang tidak tepat, padahal potensi penggerak seluruh aktivitas perusahaan tergantung dari orang-orang yang melakukan pekerjaan tersebut. Jika penempatan tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya akan mengakibatkan penurunan motivasi kerja pegawai, juga berpengaruh buruk terhadap aktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dalam penyusunan skripsi ini memilih judul: **“Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Divisi SDM PT Inti Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Penyelenggaraan dan pengembangan suatu perusahaan tidak terlepas dari pembinaan dan pengelolaan sumber daya manusianya. Salah satu usaha yang dilakukan oleh PT INTI ini adalah untuk meningkatkan pendayagunaan dan pengembangan karyawan melalui promosi jabatan.

Dengan promosi yang tepat diharapkan karyawan dapat bekerja dalam perusahaan sesuai keahlian dan kemampuan yang dimilikinya, sehingga pada akhirnya dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana tingkatan, syarat, dan bentuk yang menjadi dasar promosi jabatan pada PT. Inti ?
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan pada PT. Inti ?
3. Seberapa besar pengaruh pelaksanaan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Inti ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui tingkatan, syarat, dan bentuk yang menjadi dasar promosi jabatan pada PT. Inti.
2. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan pada PT. Inti.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pelaksanaan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Inti.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran atau sebagai bahan masukan bagi perusahaan terutama yang berhubungan dengan program promosi jabatan dan motivasi kerja karyawan

2. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat memberi manfaat dalam meningkatkan pemahaman dan wawasan keilmuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan aplikasi di lapangan.

3. Pihak-pihak Lain

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi yang dapat membantu rekan-rekan mahasiswa dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dalam penelitian sejenis dan dapat menambah pengetahuan mengenai masalah yang berkaitan dengan program promosi jabatan dan motivasi kerja karyawan.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam suatu perusahaan karena manusia merupakan penggerak seluruh aktivitas didalam suatu perusahaan sehingga harus dikelola dengan sebaik-baiknya agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Beberapa aktivitas yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mendorong para karyawan agar bekerja dengan baik diantaranya adalah dengan pemberian promosi jabatan, yaitu proses kegiatan pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh tugas dan tanggung jawab serta wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya dan pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan upah serta fasilitas lainnya.

Menurut **Siswanto (2003:258)** definisi promosi sebagai berikut:

“Promosi adalah proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari pada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya.”

Promosi jabatan dilakukan dengan diberikan tambahan tugas dan tanggung jawab dibarengi dengan tambahan kompensasi secara proposional. Hal tersebut diharapkan agar dapat lebih termotivasi untuk bekerja lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya sehingga tujuan dan sasaran perusahaan tercapai.

Perusahaan harus mampu memotivasi pegawai, yaitu bagaimana caranya mengarahkan potensi atau kemampuan pegawai agar mau bekerjasama dengan produktif dengan perusahaan tempatnya bekerja sehingga berhasil mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

Menurut Berelson dan Steiner yang dikutip oleh **Siswanto (2003:266)** definisi motivasi adalah sebagai berikut:

“Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.”

Seorang karyawan akan memiliki semangat kerja yang tinggi apabila perusahaan mampu memenuhi kebutuhan serta kepuasan secara materiil dan non materiil yang diperolehnya sebagai imbalan jasa dari jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut : **“Apabila promosi jabatan dilaksanakan secara tepat maka motivasi kerja karyawan akan meningkat”**.

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Metode Deskriptif

Menurut **Nazir (2003:54)** definisi metode deskriptif sebagai berikut:

“Metode deskriptif yaitu suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”.

2. Metode Survey

Menurut Kerlinger yang dikutip oleh **Sugiyono (2004:7)** definisi metode survey sebagai berikut:

“Metode survey yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan-hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis.”

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian ini, penulis melakukan peninjauan langsung ke objek penelitian dengan maksud untuk memperoleh data primer, yaitu dengan cara:

a. Wawancara

Yaitu mengadakan tanya jawab langsung dengan pejabat yang berwenang dan pihak yang terkait dengan divisi Sumber Daya Manusia untuk mendapatkan data yang diperlukan.

b. Observasi

Yaitu dengan cara melakukan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan terutama kegiatan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

c. Kuesioner

Yaitu menyusun pertanyaan-pertanyaan melalui angket yang ditujukan kepada para responden.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Teknik ini dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder yang berfungsi sebagai landasan teoritis guna mendukung analisis terhadap data primer yang diperoleh selama penelitian. Penulis mengumpulkan materi yang bersumber dari buku-buku serta referensi lainnya yang berhubungan dengan kegiatan promosi jabatan dan motivasi kerja karyawan.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada Divisi SDM PT. Inti, yang berlokasi di Jalan Mochamad Toha No. 77, Bandung Jawa Barat. Adapun waktu penelitian dilakukan sejak bulan Maret 2008 sampai dengan bulan Mei 2008.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada masa sekarang ini, manajemen bukan lagi merupakan istilah yang asing bagi kita. Istilah manajemen telah digunakan sejak dulu, berasal dari Bahasa Inggris "*To Manage*", yang berarti memimpin atau mengelola suatu aktivitas sekelompok manusia untuk mencapai sasaran yang sebenarnya sudah ditetapkan secara menyeluruh. Oleh karena itu bila dilihat dari segi perusahaan, sukses atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya, sangat tergantung kepada pelaksanaan dan pengelolaan manajemen perusahaan tersebut. Dengan adanya manajemen maka tingkat efisiensi dalam semua kegiatan manusia atau organisasi akan lebih meningkat, karena manajemen selalu menginginkan yang lebih baik. Manajemen memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang terdiri dari bagian-bagian yang saling berkaitan dalam mencapai tujuan organisasi.

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Terdapat banyak definisi atau pengertian mengenai manajemen seperti yang ditulis oleh beberapa ahli manajemen, dimana di dalamnya memberikan rincian yang berbeda, tetapi pada dasarnya memiliki kesimpulan yang serupa.

Menurut Stoner & Wankel yang dikutip oleh **Siswanto (2003:22)** definisi manajemen sebagai berikut:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Menurut **Hasibuan (2002:1)** definisi manajemen sebagai berikut:

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

Maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang aktivitasnya saling berkaitan dan sistematis yaitu, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah kepegawaian. Dalam suatu organisasi, manajemen sumber daya manusia harus dapat mengarahkan aktivitas tenaga kerja agar aktivitas tenaga kerja ini dapat membantu perusahaan dalam usaha mencapai tujuan.

Manusia merupakan faktor utama dalam kegiatan perusahaan karena manusia yang mengelola, mengendalikan, dan mendayagunakan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hal yang sangat penting bagi setiap perusahaan.

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia tidaklah semudah pengelolaan manajemen lainnya, karena manajemen sumber daya manusia khusus menitikberatkan perhatiannya pada faktor produksi manusia yang memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang berbeda. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan sebagian besar tergantung pada manusianya. Oleh karena itu tenaga kerja ini harus mendapatkan perhatian khusus dan merupakan sasaran dari manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan memanfaatkan karyawan sesuai dengan fungsi atau tujuan perusahaan.

Menurut Flippo yang dikutip oleh **Hasibuan (2003:11)** definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

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

Menurut **Hasibuan (2003:10)** definisi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia berperan dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam segala bidang yang menyangkut peranan tenaga kerja yang ikut dalam setiap aktivitas perusahaan, agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan individu, masyarakat dan organisasi.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia dapat diklasifikasikan dalam dua bagian yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

2.1.2.1 Fungsi Manajerial

Menurut Flippo yang dikutip oleh **Handoko (2001:5)** fungsi manajerial ada empat yaitu:

1. *Planning* (perencanaan)

Adalah proses untuk mempelajari dan meramalkan masa depan, serta menyusun program-program kegiatan mengenai segala yang akan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan. Seorang manajer yang efektif akan banyak memberikan waktu untuk perencanaan.

2. *Organizing* (pengorganisasian)

Adalah membuat wadah, mengatur hubungan-hubungan, membagi wewenang serta tanggung jawab diantara kelompok orang yang akan mewujudkan rencana yang telah disusun. Manajemen harus membentuk pedoman organisasi dan uraian jabatan yang jelas dari setiap jabatan agar pemegang jabatan dapat mengetahui batasan-batasan tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya.

3. *Directing* (pengarahan)

Adalah fungsi yang menuntun dan mengawasi pihak-pihak yang terkait dalam suatu perusahaan, agar dapat diarahkan pada satu tujuan akhir. Pengarahan ini mencakup motivasi, menggerakkan, dan memerintah, sehingga proses pengarahan menjadi lebih efektif dan efisien.

4. *Controlling* (pengendalian)

Adalah tindakan mengawasi dan membimbing agar aktivitas berjalan sesuai rencana. Selain itu, diadakan pula evaluasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta penyesuaian untuk menghadapi penyimpangan yang tidak dapat dihindari.

2.1.2.2 Fungsi Operasional

Fungsi operasional terdiri dari :

1. *Procurement* (pengadaan)

Merupakan fungsi operatif yang pertama dari manajemen personalia yang berhubungan dengan usaha untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja, baik kuantitatif maupun kualitatif yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. *Development* (pengembangan)

Merupakan usaha untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja melalui program pengembangan tenaga kerja ataupun program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk dapat berprestasi lebih baik pada pekerjaan tertentu.

3. *Compensation* (pemberian balas jasa)

Merupakan fungsi untuk melaksanakan kebijakan pemberian balas jasa atau kompensasi kepada para karyawan, sesuai dengan prestasi dan kontribusi yang telah diberikan oleh mereka. Kompensasi yang diberikan harus layak dan adil.

4. *Integration* (penyatuan)

Merupakan usaha untuk mengadakan penyelarasan antara kepentingan-kepentingan individu, sosial, dan tujuan organisasi. Integrasi ini perlu dilakukan karena masing-masing pihak mempunyai keinginan berbeda. Dengan integrasi, keinginan yang berbeda-beda ini dapat disatukan.

5. *Maintenance* (pemeliharaan)

Merupakan usaha untuk menjaga karyawan dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik para karyawan yang berhubungan dengan kesehatan, keamanan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan yang dilaksanakan melalui program pelayanan karyawan. Dengan cara ini diharapkan karyawan akan terus memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

6. *Separation* (pemberhentian)

Merupakan tindakan atau proses pemutusan hubungan kerja untuk sementara maupun untuk selamanya. Pemberhentian ini bisa disebabkan karena pensiun, karena permintaan karyawan itu sendiri, maupun karena permintaan perusahaan.

Jadi pada hakekatnya, Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi yang sangat penting bagi peningkatan, pengembangan, dan efisiensi dalam rangka pencapaian tujuan suatu organisasi atau perusahaan.

2.2 Promosi Jabatan

2.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

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

Promosi merupakan hal yang penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi sesuatu yang dinanti-nantikan oleh setiap karyawan. Karena dengan adanya promosi ini berarti adanya kecakapan karyawan bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang dan tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan tersebut.

Begitu besarnya peranan promosi karyawan ini, maka sebaliknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan.

Menurut **Hasibuan (2003:108)** definisi promosi sebagai berikut:

“Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.”

Menurut **Siswanto (2003:258)** definisi promosi sebagai berikut:

“Promosi adalah proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari pada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya.”

Dari pendapat-pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi pegawai ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang meningkat, untuk itu diperlukan kecakapan atau kemampuan yang lebih baik atau lebih tinggi.

2.2.2 Tujuan Promosi Jabatan

Di dalam **Hasibuan (2003:113)** mengemukakan tujuan-tujuan promosi yaitu:

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 dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerja.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan 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-perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan motivasinya yang lebih baik merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorongan bagi karyawan dan 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 kerja, kesenangan dan ketenangan 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 percobaannya.

2.2.3 Dasar-dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Ada beberapa hal yang menjadi pertimbangan sebelum membuat pelaksanaan promosi jabatan, karena hal ini dapat mencerminkan objektivitas dan ketelitian dalam menilai yang berhak untuk dipromosikan. Dalam menentukan yang akan dipromosikan, dasar pertimbangan yang dipakai oleh setiap perusahaan tidaklah sama.

Menurut **Hasibuan (2003:109-110)**, mengatakan bahwa pedoman yang digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman

Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

2. Kecakapan

Kecakapan (*Ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil.

2.2.4 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai 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 promosi tersebut.

Menurut **Hasibuan (2003:111-113)** menyatakan bahwa persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

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

3. Prestasi Kerja

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

4. Kerjasama

Karyawan dapat bekerja sama 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.

5. Kecakapan

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

6. Loyalitas

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

7. Kepemimpinan

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

8. Komunikatif

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

9. Pendidikan

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

Persyaratan-persyaratan promosi jabatan tersebut di atas diharapkan dapat menjamin kestabilan perusahaan dan mampu meningkatkan moral kerja para karyawan dengan kata lain persyaratan-persyaratan tersebut harus dapat menjamin bahwa karyawan yang dipromosikan mempunyai kemampuan yang lebih baik untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.2.5 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Selain merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan, promosi jabatan, juga merupakan salah satu bentuk pemberian penghargaan atas prestasi karyawan. Dengan adanya program promosi jabatan tersebut, diharapkan para karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja dan produktivitas secara optimal.

Adapun jenis-jenis promosi menurut **Hasibuan (2003:113-114)** adalah sebagai berikut:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatannya yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Manaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, 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 dan upah.

Pada umumnya setiap karyawan ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu. Alasan alasan itu antara lain adalah :

1. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan dilaksanakannya.
2. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
3. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya. Di tempat baru ini sering terjadi gangguan keamanan seperti banjir dan lain-lainnya.
4. Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak yang kurang baik di tempat yang baru itu.
5. Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar. Iklim yang tidak cocok dan seringnya berjangkit penyakit di tempat yang baru seperti malaria.
6. Tempat yang terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok.

2.3 Motivasi Kerja

2.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi pada prinsipnya mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak ada artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

Menurut Flippo yang dikutip oleh **Hasibuan (2003:143)** definisi motivasi sebagai berikut:

“Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.”

Sedangkan menurut Berelson dan Steiner yang dikutip oleh **Siswanto (2003:119)** definisi motivasi adalah sebagai berikut:

“Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.”

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah pendorong yang dapat menggerakkan potensi pegawai agar mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3.2 Tujuan Pemberian Motivasi Kerja

Tujuan pemberian motivasi kerja karyawan menurut **Hasibuan (2003:146)** adalah sebagai berikut:

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 tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Jadi motivasi tidak hanya dilihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja, tetapi motivasi sangat penting dan harus dimiliki oleh karyawan agar mereka dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

2.3.3 Alat-alat dan Jenis-jenis Motivasi Kerja

Terdapat beberapa alat dan jenis motivasi kerja menurut **Hasibuan (2003:149-150)**, yaitu sebagai berikut :

1. **Alat-alat motivasi kerja**, terdiri dari :
 - a. **Material Insentif**
Motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk material insentif adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.
 - b. **Nonmaterial Insentif**
Motivasi yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.
2. **Jenis-jenis motivasi kerja**, meliputi :
 - a. **Motivasi Positif (*Insentif Positif*)**
Manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

b. Motivasi Negatif (*Insentif Negatif*)

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.3.4 Model-model Motivasi Kerja

Menurut **Hasibuan (2003:148)**, model-model motivasi terdiri dari:

1. Model Tradisional

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang atau barang) saja.

2. Model Hubungan Manusia

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreatifitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materil dan nonmateril karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi, motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materil dan nonmateril.

3. Model Sumber Daya Manusia

Mengemukakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik.

Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Jadi menurut model ini untuk

memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan atau kebijaksanaan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral atau gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

2.3.5 Teori-teori Motivasi Kerja

Berdasarkan landasan teori di atas maka adanya suatu teori-teori motivasi yang akan dikemukakan kembali di dalam proses motivasi. Ada lima teori motivasi yang akan dikemukakan antara lain yaitu:

2.3.5.1 Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow dalam **Hasibuan (2003:104-107)**, menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materiil dan nonmateriil.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisik (*Physiological Needs*)

Yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, udara, perumahan dan lain-lainnya.

2. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan (*Safety and Security Needs*)

Yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

3. Kebutuhan Sosial (*Affiliation Needs*)

Yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.

4. Kebutuhan akan Penghargaan (*Esteem or Status Needs*)

Yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

5. Kebutuhan akan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

2.3.5.2 Teori Dua Faktor Herzberg

Menurut Herzberg dalam **Mukaram dan Marwansyah (2000:156-157)**, menyimpulkan bahwa ada dua kategori imbalan yang potensial bagi pekerja dan masing-masing faktor itu mempunyai implikasi yang berbeda terhadap kepuasan kerja, kedua kategori ini adalah:

1. Faktor Hygiene (*Dissatisfiers*)

Adalah rangkaian kondisi yang berhubungan dengan lingkungan tempat pegawai yang bersangkutan melaksanakan pekerjaannya atau faktor-faktor ekstrinsik. Faktor hygiene ini tidak berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, tetapi faktor hygiene berhubungan langsung dengan timbulnya ketidakpuasan kerja. Contoh dari faktor-faktor ini adalah: supervisi teknis, supervisi antar pribadi, kebijakan dan administrasi perusahaan, kondisi kerja dan upah.

2. Faktor Motivator (*Satisfier*)

Adalah faktor-faktor yang terutama berhubungan langsung dengan isi pekerjaan atau faktor-faktor intrinsik. Motivator akan mendorong terciptanya kepuasan kerja, tetapi tidak terikat langsung dengan ketidakpuasan.. contoh dari faktor-faktor ini adalah: prestasi atau keberhasilan, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab dan pengembangan diri.

2.3.5.3 Teori X dan Teori Y Mc Gregor

Sebagaimana dalam **Mukaram dan Marwansyah (2000:156)** teori ini dipelopori oleh Mc Gregor yang mengatakan bahwa ada dua pandangan tentang motivasi karyawan. Para manajer yang menggunakan teori X mempunyai pandangan negatif dan pesimistik terhadap para pekerja, sementara para manajer dengan teori Y memandang pekerja secara positif dan optimistik.

1. **Teori X** mengasumsikan sifat manusia sebagai berikut:

- Pada umumnya manusia tidak senang bekerja dan bahkan berusaha untuk menghindarinya.
- Manusia tidak berambisi dan tidak ingin memikul tanggung jawab.
- Manusia lebih mementingkan dirinya sendiri.
- Manusia cenderung menolak perubahan.
- Manusia mudah teperdaya dan tidak begitu pandai.

2. **Teori Y** mengasumsikan sifat manusia sebagai berikut:

- Bekerja adalah kodrat manusia sehingga upaya yang harus dikeluarkan baik secara fisik maupun mental untuk bekerja itu dinilai sama dengan upaya untuk kegiatan lain (misal: untuk bermain-main).
- Manusia mempunyai ambisi dan suka menerima tanggung jawab.
- Manusia tidak mementingkan dirinya sendiri.
- Manusia ingin berkontribusi dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi.
- Manusia pada dasarnya cerdas.

2.3.5.4 Teori Kebutuhan Mc Clelland

Menurut Mc Clelland dalam **Mangkunegara, (2004:97-98)**, mengemukakan bahwa ada tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut:

1. *Need for Achievement*

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.

2. *Need for Affiliation*

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

3. *Need for Power*

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

2.3.5.5 Teori ERG Alderfer

Menurut Alderfer dalam Mangkunegara (2004:98), menyatakan bahwa Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan, yaitu:

1. *Existence Needs*

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, pakaian, bernapas, gaji, keamanan kondisi kerja.

2. *Relatedness Needs*

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.

3. *Growth Needs*

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

2.3.6 Indikator-indikator Motivasi Kerja

Menurut Siswanto (2003:268-269) Indikator-indikator Motivasi Kerja adalah sebagai berikut:

1. **Kinerja** (*Achievement*)

Melalui suatu *Achievement Motivation Training* (AMT) maka *Entrepreneurship*, sikap hidup untuk berani mengambil risiko untuk mencapai sasaran yang lebih tinggi dapat dikembangkan.

2. **Penghargaan** (*Recognition*)

Penghargaan, pengakuan (*recognition*) atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang akan merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas suatu kinerja, akan memberikan kepuasan batin yang lebih tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi atau hadiah.

3. **Tantangan** (*Challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dapat dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab.

5. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan kemampuan seseorang, baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas karyawan.

6. Keterlibatan (*Involvement*)

Rasa ikut terlibat atau *involved* dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula “kotak saran” dari tenaga kerja, yang dijadikan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja.

7. Kesempatan (*Opportunity*)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karier yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja.

2.4 Hubungan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan

Kebutuhan non material bagi manusia salah satunya adalah keinginan untuk maju dan berkembang dalam pekerjaannya. Seperti yang telah dikemukakan di atas kebutuhan itu dapat dipenuhi salah satunya yaitu dengan promosi. Dengan mengadakan promosi akan berguna bagi pihak perusahaan dan juga membawa pengaruh yang positif terhadap para karyawan yang dipromosikan maupun karyawan lain untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik agar dapat dipromosikan, dan hal tersebut tentunya akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan demikian, maka setiap perusahaan perlu memperhatikan pemeliharaan motivasi kerja para karyawannya agar dapat bekerja lebih giat dan bersemangat.

Jadi dengan promosi, karyawan yang bersangkutan akan menerima tanggung jawab yang lebih besar, juga pekerjaan yang lebih menantang. Hal ini juga merupakan penghargaan dan pengakuan dari perusahaan atas prestasi yang dicapainya.

Jadi jelas betapa erat hubungan pelaksanaan promosi jabatan dengan motivasi kerja karyawan. Hal yang penting untuk selalu dilaksanakan oleh perusahaan adalah bagaimana cara perusahaan untuk dapat lebih meningkatkan motivasi kerja karyawannya melalui program promosi jabatan ini.