

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen

Istilah manajemen memiliki berbagai pengertian. Secara universal manajemen adalah penggunaan sumberdaya organisasi untuk mencapai sasaran dan kinerja yang tinggi dalam berbagai tipe organisasi *profit* maupun *non profit*.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen :

Handoko (2011:3) menjelaskan manajemen :“Proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.”

Badrudin (2014:4), mendefenisikan manajemen adalah sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Berdasarkan definisi yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan

motivasi, sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam sebuah instansi pemerintahan. Karena memiliki peranan dalam instansi untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang lain. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia atau pegawai yang dimana pegawai adalah aset utama instansi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Dalam sebuah instansi pemerintahan pegawai yang keterlibatan langsung dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh instansi. Suatu cara untuk mencapai tujuan tersebut dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan yang akan dicapai terhadap keberhasilan dan kemajuan instansi.

Dessler Tanya (2010:2), mendefinisikan “manajemen sumber daya manusia adalah sebagai suatu kebijakan yang praktis menentukan aspek “manusia“ atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan penghargaan dan pelatihan.”

menurut Rivai (2011:29), menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

Amirullah (2015:2), menyatakan “manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan individu, karyawan, dan masyarakat.”

Dari defenisi-defenisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam perencanaan untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa

dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi instansi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan untuk orang yang tepat dalam suatu instansi guna dapat ditempatkan dalam posisi atau dengan jabatan yang tepat ketika instansi membutuhkannya.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi-fungsi pokok yang sama dengan fungsi manajemen dan fungsi operasional, dengan penerapan dibidang sumber daya manusia (Rivai, 2011:13). Bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

1. Perencanaan (*Planning*)
Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organization*)
Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*Organization chart*).
3. Pengarahan (*Directing*)
Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.
4. Pengendalian (*Controlling*)
Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
5. Pengadaan (*Procurement*)
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang terperinci dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

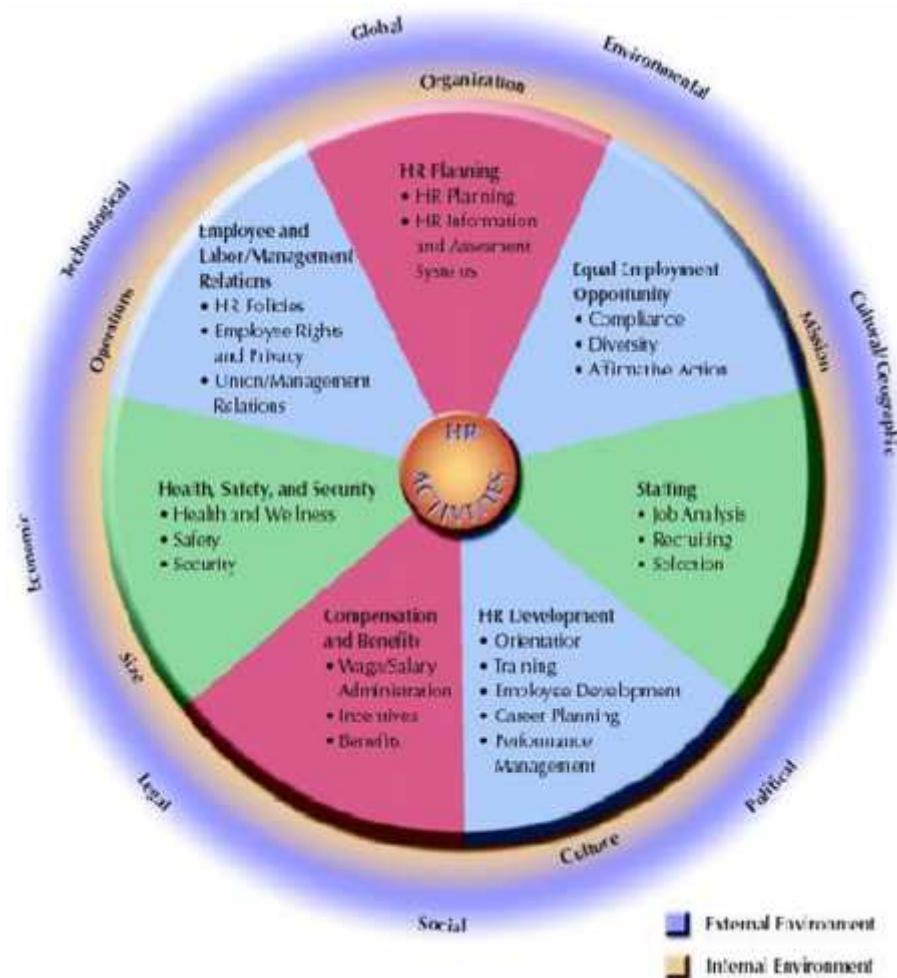
11. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.1.4 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2012:43), fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada kesuksesan organisasi.

Aktivitas MSDM yang mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau instansi. Dalam suatu aktivitas manajemen sumber daya manusia terdapat tujuh aktivitas yang ada di SDM yang saling berkaitan, yaitu sebagai berikut :



Gambar 2.1 Tujuh Aktivitas SDM

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para karyawan dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Karyawan juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para karyawan adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsive terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup karyawan yang sehat menjadi lebih meluas.

7. Hubungan karyawan dan Buruh/ Manajemen

Hubungan antara para manajer dan karyawan mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Beberapa karyawan diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak karyawan harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengupdate kebijakan dan prosedur SDM.

2.1.2 Promosi Jabatan

2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Martoyo (2010:52), promosi jabatan merupakan apresiasi atau pengahragaan dari perusahaan atau instansi terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa berharga dan akhirnya anggota akan menunjukkan semangat dan prestasi kerja yang lebih baik.

Menurut Siagian (2015:169), 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.

Rivai dan Sagala (2011:198) menyebutkan bahwa Promosi terjadi apabila pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab dan atau level.

Menurut Hasibuan (2012:121), 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. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan jabatan maupun kenaikan jabatan dan menerima tanggung jawab baru dan memiliki kekuasaan baru dan semakin besar pula penghasilannya.

Berdasarkan definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa promosi jabatan adalah penghargaan untuk peningkatan jabatan atau pengalihan tanggung jawab ke yang lebih tinggi terhadap anggota yang berhasil menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam pekerjaannya, sekaligus sebagai pengakuan pihak instansi atau perusahaan kemampuan dan potensi anggota yang bersangkutan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan maupun instansi.

2.1.2.2 Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Mangkuprawira (2010:116), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan antara lain:

1. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

2.1.2.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Siagian (2015:171), syarat-syarat promosi jabatan terdiri atas jabatan dan pekerjaan dan pengembangan diri. Sementara menurut Nitisemito (2010:135) syarat-syarat umum yang diperlukan sebagai dasar untuk promosi jabatan adalah :

- 1) Pengalaman.

Banyak pengalaman seorang karyawan sering kali dipakai salah satu syarat untuk bahan promosi sebab dengan banyaknya pengalaman

diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak serta memiliki wawasan yang lebih luas dan sebagainya.

2) Tingkat Pendidikan.

Dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan karyawan tersebut memiliki pemikiran yang berintelektual serta memiliki skil atau keahlian yang berkwalitas.

3) Loyalitas.

Dengan memiliki loyalitas yang tinggi dapat diharapkan karyawan tersebut memiliki rasa tanggung jawab yang besar terhadap jabatannya.

4) Kejujuran.

Untuk menempati jabatan tertentu kejujuran merupakan syarat yang penting.

5) Tanggung Jawab.

Suatu karyawan diperlukan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama dalam sistem penempatan karyawan.

6) Prestasi Kerja.

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kerja dan dalam hal ini dapat dari catatan-catatan prestasi kerja yang telah dikerjakan.

7) Inisiatif dan Kreatif.

Untuk menempati suatu jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang perlu diperhatikan agar terlaksananya tujuan perusahaan tersebut dengan baik dan benar.

2.1.2.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012:122), terdapat 4 jenis promosi jabatan, yaitu promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil dan promosi kering. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Promosi sementara adalah seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan kosong yang harus diisi.
2. Promosi tetap adalah seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.
3. Promosi kecil adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.
4. Promosi kering adalah seorang karyawan dinaikkan jabatannya yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Mangkunegara (2013:14), menyatakan bahwa motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerja akan menunjukkan kerja yang rendah, situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Hariandja (2012:321) motivasi sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah. Sementara menurut Winardi, (2014:1-2) motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.

Beberapa definisi di atas 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.

2.1.3.2. Teori - teori Motivasi

Motivasi merupakan suatu kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuannya, dan motivasi bertolak dari kebutuhan-kebutuhan yang belum terpenuhi. Penjelasan motivasi yang lebih jelas, namun hendaknya kita ketahui terlebih dahulu teori-teori karena dua alasan. Pertama, teori ini menjadi fondasi, dan dari situ berkembang teori kontemporer. Kedua, para manajer disuatu perusahaan masih aktif menggunakan teori-teori ini dan terminologinya secara teratur dalam menjelaskan motivasi pegawai.

Menurut Robbins, (2012:214), teori motivasi tersebut diantaranya :

1. Teori Hierarki Kebutuhan (*Maslow Need's Hierarchy Theory*)

Mungkin bisa dikatakan bahwa teori motivasi yang paling terkenal adalah teori hierarki kebutuhan yang diungkapkan oleh Abraham Maslow. Hipotesisnya menyatakan bahwa didalam diri semua manusia bersemayam lima tingkat kebutuhan. Dalam teori ini Maslow menjelaskan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhannya yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhannya. Manusia pada dasarnya pertama kali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama, kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya, dan pemenuhan semua kebutuhan inilah yang menimbulkan motivasi

seseorang. Suatu kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi. Adapun kebutuhan-kebutuhan itu adalah :

- a) Kebutuhan Fisiologis Dasar, merupakan kebutuhan biologis yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti : istirahat, tidur, makan, minum, tempat berteduh, seks, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja giat.
- b) Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan, merupakan kebutuhan akan keselamatan jasmani rohaninya, keamanan pribadi dan keluarganya, arsa tentram, bebas dari rasa takut, kebutuhan memperoleh pekerjaan, dan adanya peraturan yang memberikan bimbingan serta pengarahan untuk bertindak.
- c) Kebutuhan Sosial, merupakan kebutuhan sosial akan rasa diakui, diterima oleh masyarakat lingkungannya, cinta-mencintai, rasa memiliki, dan kebutuhan sosial lainnya.
- d) Kebutuhan akan Penghargaan, kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan, serta penghargaan prestasi dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- e) Kebutuhan akan Aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi

2. Teori Kebutuhan McClelland (*McClelland's Achievement Theory*)

Teori yang dikemukakan oleh McClelland berpendapat bahwa, semua karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi ini dilepaskan dan digunakan, tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. McClelland mengelompokkan tiga kebutuhan manusia yang dapat memotivasi gairah bekerja yaitu :

- a) Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*), kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan

mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal.

- b) Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*), kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara yang sedemikian rupa agar dapat disukai, mengembangkan, atau memelihara persahabatan dengan orang lain.
- c) Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*), yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain. Oleh karena itu kebutuhan ini merangsang dan memotivasi gairah kerja seseorang serta mengerahkan semua kemampuan demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik dalam organisasi.

3. Teori “X” dan “Y” Douglas McGregor

Menurut McGregor yang dikutip T. Hani Handoko (2000:300), menyatakan bahwa dalam menghadapi kecenderungan atau sikap manusia yang labil kadang lembut kadang kasar, menganut berbagai anggapan yang ia beri nama Teori “X”, yaitu :

- a) Rata-rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan dan karenanya mereka berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.
- b) Karena sikap tersebut di atas, maka para karyawan perlu diatur, diawasi, dan dipaksa untuk mempunyai pekerjaan, dan kalau perlu dengan ancaman hukuman.
- c) Rata-rata manusia lebih suka untuk diarahkan, lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan menginginkan keamanan atas segalanya.
- d) Kebanyakan karyawan menempatkan keamanan diatas semua faktor lain yang terkait dengan kerja dan akan menunjukkan ambisi yang rendah.

McGregor tidak sepakat secara keseluruhan dengan teori “X” tersebut, sehingga timbul yang berlawanan dengan teori “X”, yaitu Teori “Y” yang intinya adalah sebagai berikut :

- a) Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun beristirahat.
- b) Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang disepakati secara bersama.
- c) Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang layak, tidak hanya untuk menerima tanggung jawab, tetapi juga untuk mencapai tanggung jawab.
- d) Kemampuan untuk melaksanakan kreativitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi untuk memecahkan persoalan-persoalan organisasi tersebar luas di masyarakat.

4. Teori ERG Alderfer

Clayton Alderfer dari Universitas Yale telah mengerjakan ulang teori hierarki kebutuhan Maslow untuk disandingkan secara lebih dekat dengan riset empiris. Hierarki kebutuhan yang direvisinya itu dikenal dengan teori ERG. Teori ERG adalah teori motivasi kepuasan yang mengarahkan bahwa individu mempunyai kebutuhan-kebutuhan akan Eksistensi – *Existance* (E), Keterkaitan – *Relatedness* (R), dan Pertumbuhan – *Growth* (G) (Robbins, 2006:221). Berbeda dengan hirarki kebutuhan Maslow, Alderfer menjelaskan hirarki kebutuhan meliputi tiga perangkat kebutuhan, meliputi :

- a) *Existence needs* (Kebutuhan eksistensi), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh faktor-faktor seperti makanan, air, udara, upah, dan kondisi kerja.
- b) *Related needs* (Kebutuhan keterkaitan), yaitu kebutuhan yang dipuaskan oleh hubungan sosial dan hubungan antar pribadi yang bermanfaat.
- c) *Growth needs* (Kebutuhan pertumbuhan), yaitu kebutuhan dimana individu merasa puas dengan membuat suatu kontribusi atau sumbangan.

5. Teori 2 Faktor Herzberg

Herzberg mengembangkan teori kepuasan yang disebut teori dua faktor tentang motivasi. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat

dikelompokan menjadi dua kategori, yaitu faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan yang lainnya dinamakan *satisfiers* atau *motivators*. Penelitian awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut, yaitu:

- a) Pertama, ada serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerjaan (*job context*), yang menghasilkan ketidakpuasaan dikalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*dissatisfiers*) atau disebut juga faktor iklim baik (*hygiene factors*) karena faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu tidak adanya kepuasan. Faktor-faktor tersebut mencakup : upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur perusahaan, mutu supervisi, dan mutu hubungan antar pribadi diantara rekan sekerja, dengan atasan dan bawahan.
- b) Kedua, yaitu serangkaian kondisi intrinsik, isi pekerjaan, jika ada dalam pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada, maka akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dari rangkaian ini disebut pemuas atau motivator, meliputi: prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), tanggung jawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pekerjaan itu sendiri (*the work it self*), dan kemungkinan berkembang (*the possibility of growth*).

2.1.3.3. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Siagian (2015:26) ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi, yang harus diperhatikan oleh pimpinan yaitu:

1. Sistem Pengupahan dan penggajian yang memungkinkan para anggota organisasi memperhatikan tingkat hidup yang wajar sesuai dengan

harkat dan martabat serta status sosial, para anggota tidak hanya terbatas pada pemenuhan kebutuhan pokok sehari-hari.

2. Kondisi kerja yang baik dalam arti kondisi fisik lingkungan kerja
3. Perasaan keikutsertaan dalam berbagai segi proses kehidupan organisasi seperti dalam pengambilan keputusan, penyusunan rencana, program kerja dan penentuan prosedur kerja khususnya yang menyangkut dirinya.
4. Cara pendisiplinan berdasarkan criteria yang objektif dan diperlukan secara manusiawi.
5. Pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas yang baik
6. Kesetiaan pimpinan pada bawahan yang pada gilirannya juga akan meningkatkan kesetiaan pada atasannya.
7. Pengertian simpatik terhadap masalah-masalah yang pribadi yang dihadapi oleh karyawan yang ditunjuk sedemikian rupa sehingga pimpinan yang bersangkutan tidak mencampuri urusan rumah tangga bawahan.
8. Keamanan kehidupan kerja, adanya jaminan bahwa seseorang tidak akan diperlakukan semena-mena seperti pemberhentian tanpa alasan yang kuat.
9. Tugas dan pekerjaan yang sifatnya menarik dan bukan pekerjaan yang rutin dan membosankan.
10. Kesempatan untuk berkembang sesuai dengan perkembangan pertumbuhan organisasi, perkembangan dalam arti pertumbuhan dalam pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan intelektual.

2.1.3.4. Indikator-indikator Motivasi

Menurut Hariandja (2012:322), bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Kemudian dari faktor tersebut diturunkan menjadi indikator-indikator untuk

mengetahui tingkat motivasi kerja pada karyawan. Dibawah ini merupakan penjelasannya :

1) **Kebutuhan Fisik**

Merupakan kebutuhan fisik yang ada didalam perusahaan seperti kebutuhan karyawan akan gaji, seragam, dll.

2) **Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan**

Merupakan kebutuhan akan keselamatan seperti tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, iklim dan kondisi kerja.

3) **Kebutuhan Sosial**

Merupakan kebutuhan sosial seperti hubungan karyawan dengan atasan, hubungan karyawan dengan rekan kerja

4) **Kebutuhan akan Penghargaan**

Kebutuhan akan penghargaan diri seperti pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan, kepercayaan atasan, kesempatan promosi kerja serta penghargaan prestasi dari karyawan

5) **Kebutuhan akan Aktualisasi diri**

Kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, melakukan pekerjaan yang lebih menantang, menunjukkan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja.

2.1.3.5 Pengukuran Motivasi

Pengukuran motivasi adalah 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.
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 perubahan data efektif memotivasi kinerja.

2.1.4 Kinerja

2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Aktivitas untuk menentukan berhasil tidaknya suatu pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi adalah penilaian pelaksanaan seluruh kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Aktivitas ini lazimnya disebut dengan penilaian kinerja. Kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dicapai seseorang).

Sedarmayanti (2011:202) *performance* atau kinerja adalah “*Output drive from processes, human or otherwise*”, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses”.

Gomes (2012:135) memberi batasan mengenai kinerja (*performance*) sebagai berikut: “*....the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode*”. (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu).

Mangkunegara (2013:57) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Berdasarkan definisi di atas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan. Peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Robbins (2012:218), tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja.

1. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula.
2. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

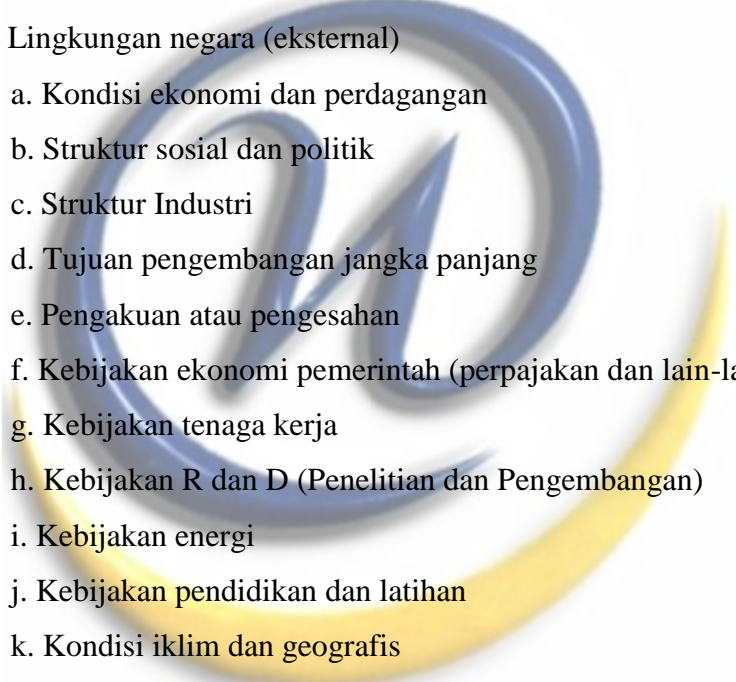
Menurut pendapat Peter Ducker dalam Handoko (2011:211) bahwa kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam presentase yang berkisar antara 0% sampai 1%. Ditambah pula faktor-faktor yang menunjang kinerja antara lain:

- a) Pendidikan dan program pelatihan.
- b) Gizi, nutrisi, dan kesehatan.

- c) Motivasi.
- d) Kesempatan kerja.
- e) Kebijakan ekstern.
- f) Pengembangan secara terpadu.

Tinggi atau rendahnya kinerja karyawan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya seperti dikemukakan Muchdarsyah (2011 : 56-58) yaitu:

- 1) Manusia:
 - a. Kualitas (intelektual dan skill teknis operasional)
 - b. Tingkat keahlian
 - c. Latar belakang kebudayaan dan pendidikan lingkungan/ pergaulan.
 - d. Kemampuan, sikap dan prilaku
 - e. Bakat dan minat kerja.
 - f. Struktur pekerjaan, keahlian, dan umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja.
- 2) Modal
 - a. Modal tetap mesin, gedung, alat-alat, volume dan strukturnya)
 - b. Teknologi R dan D (*Research dan Development* = Litbang)
 - c. Bahan baku (volume dan standar)
- 3) Metode/Proses
 - a. Tata ruang tugas
 - b. Penanganan bahan baku penolong dan mesin
 - c. Perencanaan dan pengawasan produksi
 - d. Pemeliharaan melalui pencegahan
 - e. Teknologi yang memakai cara alternatif
- 4) Produksi
 - a. Kuantitas
 - b. Kualitas
 - c. Ruangan produksi
 - d. Struktur campuran
 - e. Spesialisasi produksi
- 5) Lingkaran organisasi (internal)

- 
- a. Organisasi dan perencanaan
 - b. Sistem manajemen
 - c. Kondisi kerja (fisik)
 - d. Iklim kerja (sosial)
 - e. Tujuan perusahaan dan hubungannya dengan tujuan lingkungan
 - f. Sistem insentif
 - g. Kebijaksanaan personalia
 - h. Gaya kepemimpinan
 - i. Ukuran perusahaan (ekonomi skala)
- 6) Lingkungan negara (eksternal)
- a. Kondisi ekonomi dan perdagangan
 - b. Struktur sosial dan politik
 - c. Struktur Industri
 - d. Tujuan pengembangan jangka panjang
 - e. Pengakuan atau pengesahan
 - f. Kebijakan ekonomi pemerintah (perpajakan dan lain-lain)
 - g. Kebijakan tenaga kerja
 - h. Kebijakan R dan D (Penelitian dan Pengembangan)
 - i. Kebijakan energi
 - j. Kebijakan pendidikan dan latihan
 - k. Kondisi iklim dan geografis
 - l. Kebijakan perlindungan lingkungan
- 7) Lingkungan internasional (regional)
- a. Kondisi perdagangan dunia
 - b. Masalah-masalah perdagangan internasional
 - c. NMK, investasi, usaha bersama
 - d. Spesialisasi internasional
 - e. Kebijakan migrasi tenaga kerja
 - f. Fasilitas latihan internasional (regional)
 - g. Bantuan internasional
 - h. Standar tenaga kerja dan teknik internasional

8) Umpan balik

Menurut Gibson dalam Umam (2014:190) ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang;
2. Faktor psikologi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja;
3. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*)

Pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang menjadi prioritas utama adalah pendidikan, pengalaman, serta keterampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Kemudian yang tidak kalah pentingnya dari disiplin kerja adalah semuanya itu tidak mungkin bisa berjalan tanpa disertai dengan disiplin kerja. Hal ini membuktikan bahwa disiplin kerja sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan sebagaimana seluruh pendapat pakar menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penentu yang dapat membangun kinerja karyawan.

2.1.4.3 Indikator Kinerja

Handayani (2013:11) menyebutkan bahwa beberapa variabel yang digunakan untuk penilaian kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan skor total yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas Pekerjaan

Kualitas pekerjaan meliputi: pemahaman dan penguasaan tugas, kebutuhan terhadap instruksi-instruksi dalam pelaksanaan tugas, kemampuan dalam memecahkan masalah, ketelitian dalam memecahkan masalah, efisiensi waktu, tenaga dan biaya, ketekunan dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas, inisiatif, sikap terhadap tugas, kemampuan dalam bekerja sendiri, tanggung jawab, kepemimpinan, kecakapan dalam menggunakan peralatan, dan kemampuan memperbaiki peralatan kerja.

b. Kuantitas Pekerjaan

Kuantitas pekerjaan meliputi: kemampuan menyelesaikan seluruh pekerjaan yang ditugaskan, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan melebihi yang ditugaskan.

c. Ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja meliputi: ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, ketepatan waktu dalam kehadiran, ketepatan waktu dalam istirahat dan pulang kantor, dan tingkat kehadiran

d. Kerjasama dengan rekan kerja

Kerjasama dengan rekan kerja meliputi: kemampuan bekerjasama di dalam kelompok, kemampuan bekerjasama di luar kelompok, kemampuan menjalin komunikasi dengan atasan, dan kemampuan memberi bimbingan dan penjelasan kepada karyawan lain.

Menurut Mangkunegara (2013), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2 Dampak Promosi Jabatan Terhadap Motivasi

Dari definisi yang telah dikemukakan, maka disetiap perusahaan perlu diperhatikan pemeliharaan motivasi kerja para karyawan. Sebagai pendorong timbulnya motivasi kerja pada diri karyawan adalah apabila kebutuhan-kebutuhan para karyawan terpenuhi, baik yang bersifat materil maupun non materil. Dalam hal ini, promosi termasuk salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan karyawan tersebut.

Beberapa alasan yang dilakukan sehingga promosi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan menurut Nitisemito (2011) diantaranya adalah:

1. Promosi memungkinkan para karyawan untuk menerima balas jasa yang lebih besar dari sebelumnya.
2. Promosi merupakan perwujudan dari perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan.
3. Promosi memberikan kesempatan pada para karyawan untuk lebih berkembang atau maju, sehingga dapat menimbulkan perasaan aman dalam menghadapi masa depan karirnya.
4. Promosi memungkinkan perusahaan untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuannya.
5. Promosi dapat meningkatkan kepercayaan karyawan yang berarti meningkatkan loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan.

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. Dengan adanya promosi juga berarti karyawan tersebut dapat lebih maju dan berkembang.

2.3 Dampak Promosi Jabatan Terhadap Kinerja

Dengan skripsinya yang berjudul Pengaruh Pelaksanaan Promosi jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Medan, menyatakan bahwa promosi jabatan dipengaruhi oleh prestasi kerja sebesar 26%, sedangkan

sisanya 74% dipengaruhi faktor-faktor lain (Maretha, 2004). Dengan tesisnya yang berjudul analisis pengaruh budaya organisasi dan rotasi kerja, terhadap motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Berbasis Administrasi Modern KPP Pratama Semarang Timur, menyatakan bahwa rotasi pekerjaan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 37,2%. Dari penelitian yang dilakukannya menunjukkan bahwa rotasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Mansur, 2009).

2.4 Kajian Penelitian Sebelumnya

Penyusunan penelitian ini didukung dengan studi literatur berkaitan diantaranya merupakan hasil studi penelitian dari penelitian terdahulu mengenai dampak promosi jabatan terhadap motivasi dan kinerja kerja. Analisis penelitian terdahulu dipaparkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Hasil	Sumber
Kesarinaldi, Ilham (Universitas Widyatama, 2010)	Hubungan Promosi Jabatan Dengan Motivasi Kerja Karyawan di PT Granesia	Berdasarkan hasil penelitian terdapat hubungan yang sangat kuat antara promosi jabatan dengan motivasi kerja ditunjukkan oleh nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,07 yang berada pada interval 2,60-3,39 Berdasarkan	http://repository.widyatama.ac.id/

		hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, diperoleh koefisien korelasi rank spearman (rs) sebesar 0,955	
Bayu, Chandra (Universitas Widyatama 2014)	Pengaruh Kompensasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan	Data diperoleh melalui survey terhadap seluruh karyawan PT. Granesia yang berjumlah 96 orang dengan sampel 61 orang karyawan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompensasi dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Granesia.	http://repository.widyatama.ac.id/
Lumbanraja, Prihatin (Universitas Sumatera Utara,	Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan	Hasil penelitian ini menunjukkan variabel kebijakan Promosi	http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/47165

2015)	dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Medan Iskandar Muda.	jabatan dan rotasi kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Medan Iskandar Muda. Nilai R menunjukkan sebesar 45.3% kebijakan Promosi jabatan dan rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	
-------	---	---	--

2.5 Kerangka Pemikiran

Suatu instansi tidak terlepas dari sumber daya manusia yang merupakan faktor penggerak utama dalam operasionalisasi institusi tersebut. Dalam hal ini anggota berperan aktif dalam menetapkan, mendukung serta melaksanakan rencana, proses, sistem, dan penentu terwujudnya tujuan instansi yang ditetapkan. Bagaimanapun canggihnya teknologi yang dimiliki institusi, tanpa sumber daya manusia tidak akan berarti apa-apa, karena hanya dengan sumber daya manusialah segala teknologi yang dimiliki institusi dapat dioperasikan dan berfungsi dengan efektif dan efisien.

Promosi jabatan merupakan apresiasi atau penghargaan dari institusi terhadap karyawan, sehingga karyawan merasa berharga dan akhirnya anggota 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. Bahwa salah

satu tujuan promosi adalah untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya (Hasibuan, 2012).

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

Adapun arti dari pada promosi jabatan yaitu, 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 (Siagian, 2015).

Melihat dari definisi diatas, promosi yaitu penghargaan untuk peningkatan jabatan atau pengalihan tanggung jawab ke yang lebih tinggi terhadap anggota yang berhasil menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam pekerjaannya, sekaligus sebagai pengakuan pihak instansi atas kemampuan dan potensi anggota yang bersangkutan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan.

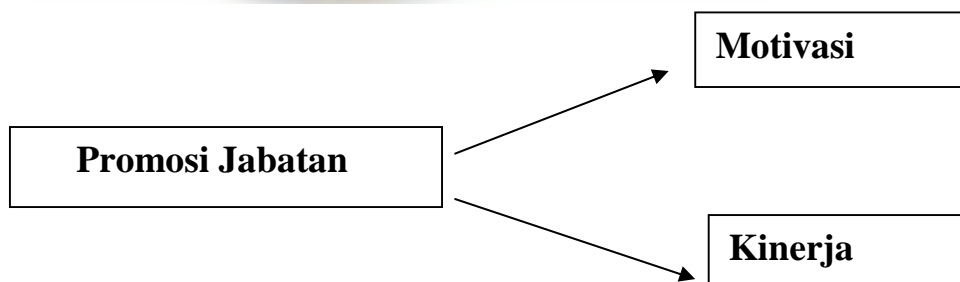
Sedangkan motivasi, sebenarnya memiliki banyak pengertian tetapi secara umum dapat dikatakan bahwa suatu dorongan untuk melakukan pekerjaan. Motivasi pada dasarnya merupakan interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Di dalam diri seseorang terdapat “kebutuhan” atau “keinginan” (*wants*) terhadap objek di luar diri seseorang tersebut, kemudian bagaimana seseorang tersebut menghubungkan antara kebutuhan dengan “situasi di luar” objek tersebut dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dimaksud. Oleh sebab itu, motivasi adalah suatu alasan (*reasoning*) seseorang untuk bertindak dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya.

Adapun arti dari pada kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013).

Adapun pengertian lain bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, 2011).

Melihat dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan seseorang di dalam suatu perusahaan agar tercapai tujuan yang diinginkan suatu perusahaan dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu dengan dilaksanakannya promosi jabatan dalam suatu instansi maka merupakan salah satu unsur sebagai meningkat maupun menurunnya motivasi dan kinerja anggota. Dimana dengan diberikannya suatu penghargaan atas prestasi yang dicapai anggota, diharapkan akan menambah motivasi dan kinerja anggota tersebut, sehingga dapat meningkatkan bukan menurunkan prestasinya. Penghargaan tersebut akan terwujud melalui pelaksanaan promosi jabatan dengan seobjektif mungkin.

Maka untuk itu institusi perlu selalu berusaha mempertahankan proses pelaksanaan promosi jabatan agar tetap objektif, sehingga dapat memotivasi kinerja anggota untuk bekerja dengan baik dan berprestasi. Berikut ini penulis tampilkan model kerangka pemikiran dari penelitian Promosi jabatan , Motivasi dan Kinerja, sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik (Sugiyono, 2014). Sehubungan dengan uraian diatas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

“Bahwa Promosi Jabatan memiliki dampak meningkatkan motivasi dan kinerja anggota kepolisian di Polrestabes Bandung”.

