

BAB II

TINJAUAN TEORITIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 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.

2.1.1.1 Pengertian Promosi Jabatan

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut mengenai promosi jabatan berdasarkan pernyataan para ahli manajemen diantaranya adalah menurut **Hasibuan** dalam **Aswandi (2013 : 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 (2013:168)** 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”

Menurut **Nasution (2014:140)** 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

2.1.1.2 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** dalam **Aswandi (2013:113)** 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 sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.1.1.3 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** dalam **Aswandi (2013:113)** 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.

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.

2.1.1.4 Syarat-Syarat dilakukannya Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, perusahaan harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Syarat-syarat promosi jabatan menurut **Hasibuan** dalam **Aswandi (2013:111)** 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 di lihat dari kemampuannya saja untuk selalu mengikuti perkembangan pekerjaanya.

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.

2.1.1.5 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** dalam **Aswandi (2013:109)** 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 promosinya adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan 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.

2.1.1.6 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 **Sastrohadiwiryo (2013:263)** prosedur pelaksanaan promosi yang biasa dianut perusahaan yaitu:

1. Promosi Dari Dalam Perusahaan

Merupakan suatu tradisi untuk mencari calon 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.

2.1.1.7 Pengaruh Sampingan dalam Pelaksanaan Promosi

Pelaksanaan program promosi mempunyai pengaruh positif dan pengaruh negatif terhadap para pegawai. Menurut **IG. Wursanto** dalam **Mangkunegara (2012:72)**, mengatakan pengaruh-pengaruh tersebut, antara lain:

1. 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.

2. 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.

2.1.1.8 Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. **Hasibuan (2013:111-113)** merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai 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. Kerja Sama

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 di antara 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. Komunikatif

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

2.1.2 Pengertian mutasi

Menurut Hasibuan (2013 : 102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Menurut Wursanto (2007:65), mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan karyawan dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan.

Sedangkan menurut Moekijat (2010: 112) mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji.

Kata mutasi atau pemindahan sudah dikenal oleh sebagian masyarakat, baik dalam lingkungan perusahaan maupun di luar perusahaan. Mutasi atau perpindahan adalah kegiatan memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sederajat. Mutasi atau perpindahan merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the rightman in the right place* atau orang yang tepat pada tempat yang tepat. Mutasi dilaksanakan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.

Ada tiga dasar atau landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2013: 103). Dasar atau landasan yang dimaksud adalah:

1. *Merit system*, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carrer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 - a) *Output* dan produktivitas kerja meningkat.
 - b) Semangat kerja meningkat.
 - c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
 - d) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.
 - e) Jumlah kecelakaan akan menurun.
2. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
3. *Spoil system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Menurut Manullang (2008: 276) dalam penerapan mutasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

- 1) Jabatan karyawan yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan.
- 2) Metode melakukan pekerjaan harus sama antara yang satu dengan yang lain.
- 3) Pejabat yang dimutasikan harus mempunyai pengalaman yang memungkinkan mengerti dasar-dasar pekerjaan baru.

2.1.2.1 Tujuan mutasi

Adapun tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2013: 102) adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan

3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berusaha meningkatkan karir yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman/ sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang baik
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Sedangkan menurut Moekijat (2010: 117) dalam program kepegawaian mutasi bertujuan untuk:

- a) Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
- b) Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagi bidang.
- c) Megadakan penggantian antar regu.
- d) Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Mutasi penting dilakukan sebagai salah satu cara menghilangkan kejenuhan dan kebosanan, pegawai akan menemukan suasana baru, selain itu mutasi akan menambah kemampuan dan keahlian.

Menurut Siagian (2013:172) melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk:

- a) Pengalaman baru
- b) Cakrawala pandangan yang lebih luas
- c) Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan
- d) Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru

- e) Perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional
- f) Persiapan untuk menghadapi tugas baru misal karena promosi
- g) Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Manfaat mutasi menurut Wursanto (2007:67) adalah:

- a) Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian/unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar.
- b) Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing.
- c) Menjamin keyakinan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kurang mampu atau kurang cakapan mereka.
- d) Memberikan motivasi kepada pegawai
- e) Mengatasi rasa bosan pegawai pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama.

Mutasi juga dapat menurunkan kegairahan kerja karena dianggap sebagai hukuman dan memperburuk produktivitas kerja karena adanya ketidaksesuaian dan ketidakmampuan kerja karyawan. Bila terjadi keadaan yang demikian maka mutasi tidak mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu bertambahnya efektivitas dan efisiensi dalam pekerjaan. Menurut Nitisemito (2005:119), hal ini terjadi karena:

- a) Karyawan tersebut telah terlanjur mencintai pekerjaannya.
- b) Hubungan kerja sama yang baik dengan sesama rekan.
- c) Perasaan dari karyawan bahwa pekerjaan-pekerjaan lain yang sederajat, dan lain-lain.

2.1.2.2 Indikator – indikator mutasi

Menurut S.P. Hasibuan, (2013:104) ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/ tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertical

(Promosi, Demosi dan *Transfer*). Berbagai bentuk mutasi dapat dipergunakan dalam suatu organisasi yang secara garis besar dapat di klasifikasikan dalam dua golongan, yaitu:

1. Secara Vertikal

mutasi dapat diartikan sebagai suatu bentuk perubahan posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi atau lebih rendah tingkatannya yang biasanya diikuti dengan perubahan pendapatan. Beberapa jenis mutasi vertical adalah:

a. Promosi

Suatu promosi yang diartikan sebagai perubahan tingkat posisi jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Dalam pelaksanaannya suatu promosi harus didasarkan atas syarat-syarat tertentu yang bagi setiap organisasi dapat berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi itu sendiri. Apapun syarat yang ditetapkan yang penting syarat yang dipergunakan itu dapat memberikan bahwa jaminan tenaga kerja yang dipromosikan itu layak dan pantas untuk menduduki posisi/jabatan yang baru. Berikut ini beberapa contoh syarat yang harus dipenuhi dalam promosi:

- kejujuran
- loyalitas
- tingkat pendidikan
- pengalaman kerja
- rasa tanggung jawab
- kepemimpinan
- kerjasama
- kompensasi

b. Demosi

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertical yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan yang secara otomatis dengan penurunan pendapatan. Suatu demosi biasanya dilakukan karena seorang tenaga kerja telah melakukan pelanggaran disiplin organisasi.

2. Mutasi Horizontal (*transfer*)

Mutasi Horizontal merupakan pemindahan karyawan dari posisi jabatan/pekerjaan lain tetapi masih dalam tingkatan yang sama.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi kerja berasal dari kata latin *Movore* yang berarti dorongan atau menggerakkan, ada beberapa teori motivasi yang disampaikan beberapa ahli :

Menurut **Edwin B Flippo** dalam buku **Malayu S.P Hasibuan (2013:145)**, motivasi adalah:

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

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2013:143)** mengatakan bahwa **motivasi kerja** adalah :

“Pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Menurut **Veithzal Rivai (2011:455)** menyatakan bahwa **motivasi kerja** adalah:

“Mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan cara mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai suatu dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Suatu perusahaandi dalam motivasi para karyawannya pastilah memiliki tujuan-tujuan tertentu. Di bawah ini adalah tujuan motivasi tersebut menurut **Hasibuan (2013:145)**, yaitu:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.
- b. Meningkatkan produktivitas karyawan
Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- c. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
Kedisiplinan menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- d. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
Rekan kerja yang ramah dan mendukung, atasan yang ramah, memahami, menghargai, dan menunjukkan keberpihakkan kepada bawahan akan menciptakan hubungan yang baik.
- e. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi
Karyawan ikut berpartisipasi dan mempunyai kesempatan untuk mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, karyawan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

- f. Mempertinggi rasa bertanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Dengan mempunyai motivasi yang tinggi maka karyawan akan mempunyai rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dan karyawan tersebut akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Berdasarkan hal tersebut di atas, jelaslah bahwa dalam setiap perusahaan diperlukan motivasi kerja yang tinggi dari para karyawannya. Apabila tidak terdapatnya motivasi kerja yang tinggi dari karyawannya, maka akanlah sulit perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya.

2.1.3.3 Asas-asas Motivasi Kerja

Asas- asas motivasi menurut **Hasibuan (2013:98)**:

- a. Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggungjawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.
- b. Asas Komunikasi
Asas komunikasi maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan cara komunikasi, motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu hal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seseorang pemimpin secara nyata berjanji untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata “saya rasa saudara orang penting. Saya hendak memastikan bahwa saudara mengetahui apa yang sedang terjadi” dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.
- c. Asas Pengakuan
Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahannya atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan

akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan seperti pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan ini, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang telah diberikan. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas dihadapan umum supaya nilai pengakuan itu semakin besar.

d. Asas wewenang yang didelegasikan

Yang dimaksud asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik. Misalnya dengan mengatakan “ini suatu pekerjaan. Saudara dapat mengambil keputusan sendiri bagaimana harus melakukannya”. Dengan tindakan ini manajer menyatakan secara jelas bahwa bawahan itu cakap dan penting. Asas ini akan memotivasi moral/gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias.

e. Asas adil dan layak

Alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas “keadilan dan kelayakan” terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak apabila dengan masalah yang sama.

f. Asas perhatian timbal balik

asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan di samping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Misalnya, manajer meminta karyawan supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

2.1.3.4. Metode Pemberian Motivasi Kerja

Untuk mengetahui lebih lanjut tentang metode dari motivasi kerja, maka di bawah ini adalah motivasi kerja menurut **Hasibuan (2013:100)**. Terdapat dua metode motivasi, yaitu :

1. Motivasi Langsung (*Direct Motivasi*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, bintang jasa dan lainnya.

2. Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan terang dan nyaman, suasana pekerjaan yang serasi, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas perusahaan meningkat.

Berdasarkan metode tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa di dalam memotivasi karyawan. Kita harus mengetahui tentang apa yang dibutuhkan oleh para karyawan tersebut secara langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung di dalam pelaksanaan pekerjaannya dalam usaha pencapaian tujuan bersama.

2.1.3.5 Jenis-jenis Motivasi

Di dalam memotivasi kerja karyawan, pemimpin haruslah mengetahui tentang sebab dan akibat dari adanya proses memotivasi kerja karyawan. Di bawah ini adalah jenis motivasi menurut **Hasibuan (2013:99)**, yaitu:

1. Motivasi Positif (*Insentif Positive*)

Dalam motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja karyawan akan meningkat karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif (*Insentif Negative*)

Dalam motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan standar, apabila bawahan tidak dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh manajer maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini, semangat kerja karyawan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik. Dalam praktek kedua motivasi di atas sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang, supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang menjadi masalah adalah kapan motivasi positif atau motivasi negative itu efektif meningkatkan semangat kerja karyawan. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang, sedangkan motivasi negatif untuk jangka pendek .tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.3.6. Teori Motivasi

1. Teori Abraham Maslow

Teori Abraham Maslow yang dikutip oleh Mangkunegara (2012:154) adalah teori kebutuhan. Menurut Maslow bahwa pada setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu :

a. *Physiological Needs*

Physiological Needs yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah kebutuhan makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku atau bekerja giat.

b. *Safety and Security Needs*

Safety and Security Needs (keamanan dan keselamatan) adalah kebutuhan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk.

Pertama :Kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat pekerjaan pada saat mengerjakan pekerjaan di waktu jam-jam kerja. Para pekerja membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang harus dipenuhi oleh manajer. Dalam arti luas, setiap manusia membutuhkan keamanan dan keselamatan jiwanya di mana pun ia berada.

Kedua : Kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu jam-jam kerja, seperti motor yang disimpan jangan sampai hilang. Pentingnya memuaskan kebutuhan-kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern. Organisasi selalu mengutamakan keamanan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan untuk tempat pimpinan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan adalah dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada karyawan.

c. *Affiliation or acceptance needs*

Affiliation or acceptance needs adalah kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai, mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok, karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri empat golongan.

Pertama :kebutuhan akan perasaan diterima orang lain di lingkungan tempat tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).

Kedua : kebutuhan akan perasaan dihormati karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*). Serendah-rendahnya pendidikan dan kedudukan seseorang, ia tetap merasa dirinya penting. Oleh karena itu, dalam memotivasi bawahan, pimpinan harus dapat melakukan tindakan yang

menimbulkan kesan bahwa tenaga mereka diperlukan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan.

Ketiga : kebutuhan akan kemajuan dan tidak gagal (*sense of achievement*). Setiap orang senang akan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan. Kemajuan, baik dalam bidang karir, harta, jabatan, dan sebagainya merupakan kebutuhan serta idaman setiap orang.

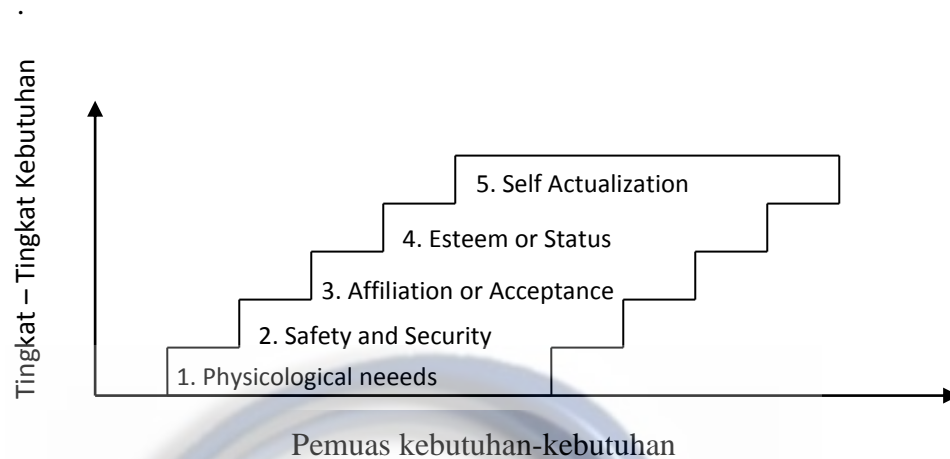
Keempat : kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Setiap individu anggota organisasi akan merasa senang jika ia diikutsertakan dalam berbagai kegiatan organisasi, dalam arti diberi kesempatan untuk memberikan saran-saran atau pendapat-pendapatnya kepada pimpinan mereka.

d. *Esteem or Status or Needs*

Esteem or status needs adalah kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungannya. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi, perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi, semakin tinggi pula prestisenya. Prestise dan status dimanifestasikan oleh banyak hal yang digunakan sebagai symbol status itu.

e. *Self actualization*

Self actualization adalah kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan/luar biasa. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan latihan.



Gambar 2.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber :Mangkunegara (2012:156)

2. Teori “ERG”

Teori ini dikembangkan oleh **Clayton Alderfer** dari Universitas Yale. *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth* dimana sebenarnya jika didalami ketiga kata tersebut memiliki maksud yang dengan teori motivasi yang dikemukakan oleh **Abraham H. Maslow**. *Existence* sama dengan hierarki kebutuhan pertama dan kedua pada teori motivasi **Abraham H. Maslow**, *Relatedness* sama dengan hierarki ketiga dan keempat pada teori motivasi kerja **Abraham H. Maslow**, dan *Growth* mengandung arti yang sama dengan kebutuhan dalam aktualisasi diri. Teori motivasi “ERG” lebih lanjut akan menghasilkan fakta bahwa:

- Makin tidak terpenuhinya sesuatu kebutuhan tertentu, maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang “lebih rendah” telah terpuaskan.
- Semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

3. Teori Herzberg

Menurut teori ini motivasi banyak dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik (*hygiene*). Faktor intrinsik berasal dari dalam diri masing-masing individual, dan faktor ekstrinsik berasal dari luar, seperti lingkungan dan organisasi yang dapat membentuk pribadi tersebut dalam proses pencapaian tujuannya.

a. Teori Keadilan

Teori ini menyebutkan bahwa seseorang memiliki sifat untuk selalu menyetarakan antara usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dengan imbalan yang diterimanya. Jika imbalan yang diterima dirasakan kurang adil, maka kemungkinan mereka akan meminta imbalan yang lebih besar atau memberikan usaha yang lebih sedikit untuk organisasinya.

b. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh **Vroom** dalam bukunya yang berjudul “*Work and Motivation*”. Teori ini menyebutkan bahwa jika seseorang memiliki harapan untuk mendapatkan sesuatu dan mengetahui ada jalan untuk mendapatkannya, maka motivasi untuk memenuhi harapan tersebut akan semakin tinggi.

c. Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Teori motivasi ini menyebutkan bahwa yang mempengaruhi motivasi seseorang bukan hanya karena kebutuhan, tetapi juga faktor-faktor dari luar dirinya. Manusia cenderung akan mengulangi hal yang dapat memberikan keuntungan bagi dirinya, dan menghindari hal yang dapat merugikan, dimana hal tersebut bisa jadi merubah perilaku asal dari individu tersebut.

d. Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Teori ini sebenarnya adalah hasil dari penyempurnaan teori-teori sebelumnya oleh para ahli. Pada teori ini dihasilkan faktor-faktor eksternal dan internal yang apabila berinteraksi secara positif maka akan menghasilkan motivasi kerja yang tinggi pada diri karyawan. Faktor eksternal tersebut antara lain:

- a) Jenis dan sifat pekerjaan,
- b) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung,

- c) Organisasi dapat bekerja,
- d) Situasi lingkungan pada umumnya,
- e) Sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Sedangkan faktor internal yang dimaksud antar lain:

- a. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri,
- b. Harga diri,
- c. Harapan pribadi,
- d. Kebutuhan,
- e. Keinginan,
- f. Kepuasan kerja,
- g. Prestasi kerja yang dihasilkan.

4. Teori Motivasi “Tiga Kebutuhan”

Teori ini dikemukakan oleh **McClelland**, ia berpendapat bahwa seseorang akan memiliki motivasi tinggi jika didasari oleh “*Need for Achievement*” (*nAch*), “*Need for Power*” (*nPo*), dan “*Need for Affiliation*” (*nAff*).

a. *Need for Achievement (nAch)*

Memiliki arti bahwa seseorang selalu ingin dipandang berhasil dalam hidupnya, dengan keberhasilan yang dimilikinya secara pasti bahwa segala kebutuhannya akan bisa dipenuhi. Keberhasilan yang dimaksud juga dapat berlaku dalam berumah tangga.

b. *Need for Power (nPo)*

Memiliki arti bahwa seseorang memiliki kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, dan berusaha untuk menguasai orang lain. Orang dengan *nPo* yang tinggi akan cenderung tidak terlalu peduli dengan pekerjaan yang tidak dapat memperbesarkan kemungkinannya untuk memperluas kekuasaan, dan kemungkinan untuk dapat mempengaruhi orang lain.

c. *Need for Affiliation (nAff)*

Memiliki arti bahwa setiap orang memiliki kebutuhan akan lingkungan yang bersahabat dan dapat bekerja sama dalam berorganisasi. Kebutuhan berafiliasi akan membuat seseorang cenderung menghilangkan suasana yang berpotensi menyebabkan persaingan, namun hal ini tentunya tidak akan menghambat keberhasilan seseorang dalam bekerja karena tentunya keterampilan dalam bekerja sama yang baik menjadi salah satu faktor seseorang dapat bekerja dengan baik.

2.1.3.7. Indikator-indikator Motivasi Kerja

Menurut Rivai (2011 : 456) ada beberapa indikator-indikator motivasi, yaitu :

1. Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Kompensasi sangat penting bagi pegawai maupun majikan, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya. Ada enam faktor yang dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi, yaitu : Faktor pemerintah, Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai, Standar dan biaya hidup pegawai, Ukuran perbandingan upah, Permintaan dan persediaan, Kemampuan membayar

2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja adalah lingkungan yang didalamnya terdapat perabot, tata ruang, dan kondisi fisik yang mempengaruhi aktifitas karyawan. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adalah perusahaan harus memperhatikan berbagai hal, dan salah satunya adalah lingkungan kerja yang menyenangkan, sebaliknya apabila hal tersebut tidak diperhatikan maka perusahaan akan mendapat kerugian berupa : Kualitas kerja yang buruk, Absensi yang tinggi, Perputaran tenaga kerja yang tinggi, Tingkat kesalahan kerja yang tinggi Terjadinya kegelisahan yang dapat menyebabkan terjadinya tuntutan. Unjuk rasa

Dengan demikian lingkungan kerja yang baik sangat dibutuhkan agar tercipta semangat kerja yang tinggi dalam diri karyawan.

3. Promosi

Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Promosi merupakan suatu hal yang penting, bukan saja dalam pemilihan atau penempatan orang yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan untuk melaksanakan suatu kebijakan yang matang dalam memotivasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai berprestasi.

Untuk melaksanakan promosi maka harus dapat ditetapkan syarat-syarat terlebih dahulu, syarat-syarat promosi itu haruslah dapat dipakai untuk menetapkan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Adapun syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut : Pengalaman, Tingkat Pendidikan, Loyalitas, Kejujuran, tanggung Jawab, Kepandaian Bergaul, Prestasi Kerja, Inisiatif dan Kreatif.

2.2 Penelitian terdahulu

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dari jurnal yang di lakukan oleh peneliti sebelumnya, terkait dengan promosi jabatan dan mutasi terhadap motivasi kerja karyawan untuk digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Penjelasan dari penelitian tersebut di antaranya:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Lilis Nuraini	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap motivasi Kerja pada Divisi SDM PT. Inti Bandung	koefisien determinasi didapat sebesar 46,79%, yang menunjukkan besar pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan dan sisanya 53,21% dipengaruhi oleh faktor lain

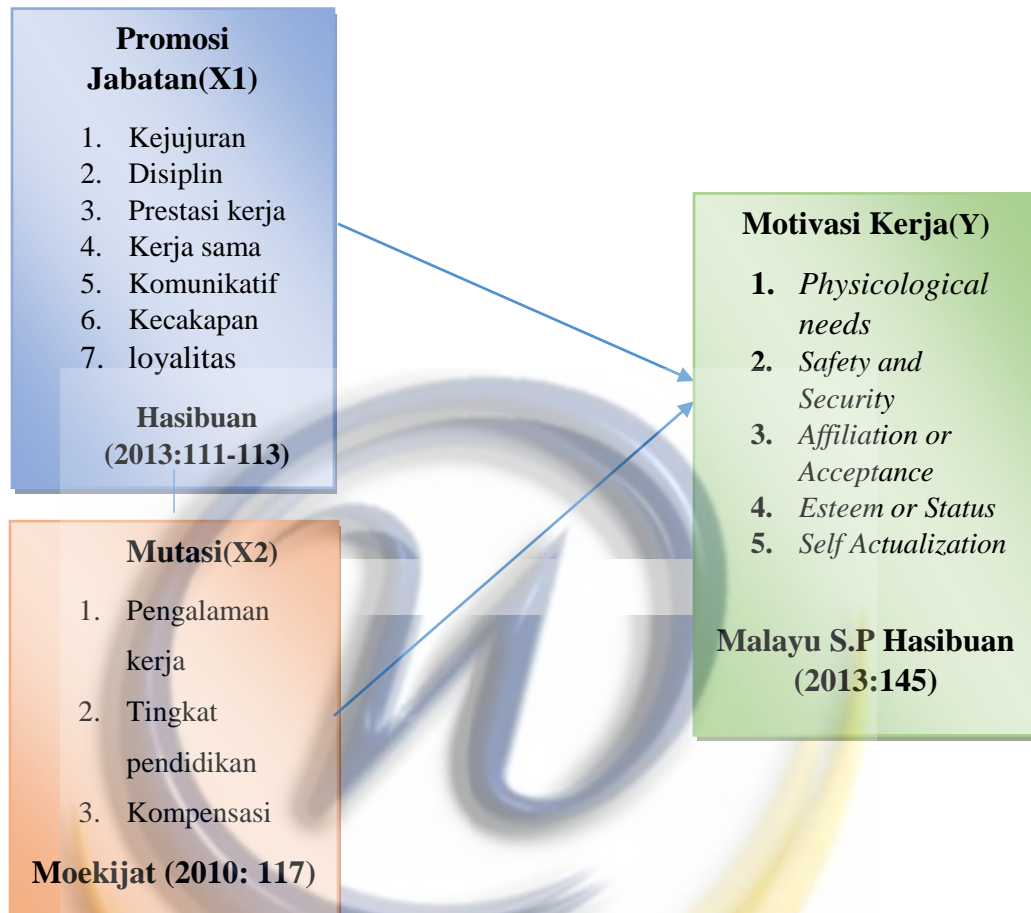
2.	Yunisman Putra	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT BPR Sinar Mas Pelita	uji stasistik dengan menggunakan korelasi rank spearman dan diperoleh nilai sebesar 0.66 yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan
3.	Mochamad Reza Purnama	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Industri Telekomunikasi Bandung	uji regresi dapat dilihat nilai adjusted R square sebesar 0,520 menunjukan bahwa dalam model regresi promosi jabatan mampu menjelaskan 52 % varians karyawan, Sedangkan sisanya yaitu sebesar 48 % dipengaruhi oleh variabelvariabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian.
4.	Yofani Tampubolon	Pengaruh Motivasi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Angkasa Pura II (Persero)	koefisien korelasinya yang berda pada interval 0,80 â 1,000 yang termasuk kategori sangat kuat, dalam uji hipotesis diketahui t hitung > t tabel (10,92 > 1,710), dengan demikian Ho ditolak dan Ha diterima

2.3 Kerangka Pemikiran

Promosi jabatan adalah proses bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya. (Nasution 2014:140). Sedangkan mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. (Moekijat 2010: 112). Adanya promosi jabatan akan menunjang

feedback yang positif bagi karyawan sehingga karyawan akan mendapatkan peningkatan baik dari segi pendapatan maupun fasilitas yang dapat dinikmati di dalam perusahaan sehingga promosi jabatan akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Sedangkan adanya mutasi dalam perusahaan dapat membawa karyawan pada posisi atau jabatan yang lebih sesuai daripada posisi atau jabatan sebelumnya sehingga karyawan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal tersebut dapat membuat karyawan mendapatkan reward positif dari perusahaan. Secara teoritis adanya mutasi dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan dalam sebuah perusahaan.

Berdasarkan hasil penelusuran pustaka, konsep-konsep yang terkait pada kerangka pemikiran di atas, dapat disimpulkan bahwa konsep dan teori yang telah ada memberikan cukup informasi untuk menelusuri pengaruh variabel promosi jabatan dan mutasi terhadap motivasi kerja.



Gambar 2.2

Kerangka Konseptual Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

H1: Promosi Jabatan berpengaruh secara parsial terhadap Motivasi Kerja

H2 :Mutasi terhadap berpengaruh secara parsial Motivasi Kerja

H3: Promosi Jabatan dan Mutasi berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Kerja