

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Definisi manajemen menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut:

Menurut **Newman** dan **Terry** yang dikutip oleh **Manullang (2004: 2)**:

“Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan memperoleh hasil tertentu melalui orang lain.”

Menurut **Hasibuan (2002: 1)** mengemukakan bahwa:

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

Menurut **Stoner** dan **Freeman** yang dikutip oleh **Sulistiyani** dan **Rosidah (2003: 7)** bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut **Haiman** yang dikutip oleh **Manullang (2004: 3)**:

“Manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan bersama.”

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Manajemen merupakan ilmu dan seni perencanaan, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan dari perusahaan yang telah ditetapkan.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi membutuhkan sumber daya manusia dalam merealisasikan tujuannya, karena manusia merupakan faktor yang terpenting yang selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan maupun perilaku organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian fokus yang dipelajari Manajemen Sumber Daya Manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Persamaan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya suatu tujuan. Personalia sering dihubungkan dengan istilah kepegawaian, artinya seluruh orang yang bekerja pada suatu organisasi tertentu. Hal ini berarti bahwa manajemen personalia bertujuan meningkatkan partisipasi pegawai dalam suatu organisasi.

Jelasnya bahwa baik itu manajemen sumber daya manusia maupun manajemen personalia tugasnya adalah mengatur tenaga kerja manusia (karyawan) sedemikian rupa. Agar pengertiannya lebih jelas, maka di bawah ini terdapat beberapa definisi yang telah dirumuskan dan dikemukakan oleh para ahli:

Menurut **Hasibuan (2002: 10)** yaitu:

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

Menurut **Flippo** yang dikutip oleh **Hasibuan (2002: 11)** yaitu:

“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 **Handoko (2000: 4)** yaitu:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Menurut Mangkunegara (2001: 2) yaitu:

“Manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.”

Dari penjelasan di atas serta pendapat-pendapat para ahli tentang definisi manajemen sumber daya manusia, penulis berusaha mencoba mengartikan definisi Manajemen Sumber daya Manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutus hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

2.3 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Lebih jauh lagi, menurut Hasibuan dalam bukunya (2002: 21), mengklasifikasikan ruang lingkup Manajemen Sumber Daya manusia menjadi 2 fungsi pokok, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Namun menurut Umar (2001: 3) mengatakan bahwa terdapat fungsi yang ketiga dari Manajemen Sumber daya Manusia selain dari dua fungsi yang telah disebutkan sebelumnya yaitu “Kedudukan Manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu”. Kedua fungsi Manajemen personalia yaitu tersebut itu adalah:

- a. Fungsi Manajerial
- b. Fungsi Operasional

Untuk lebih jelasnya marilah kita tinjau kedua fungsi manajemen personalia di atas:

2.3.1 Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Bagi manajer personalia, perencanaan berarti penentuan program personalia, yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan yang bersangkutan. Dengan perkataan lain, proses penentuan sasaran akan melibatkan partisipasi aktif manajer personalia. Perencanaan merupakan dasar dari fungsi-fungsi manajemen lainnya, sekaligus merupakan perumusan persoalan-persoalan mengenai apa dan bagaimana suatu pekerjaan hendak dilaksanakan, melalui penetapan sasaran yang harus dicapai. Dengan demikian, perencanaan dianggap sebagai kumpulan keputusan yang dasar bagi tindakan-tindakan di masa yang akan datang.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi adalah personalia tertentu akan membantu ke arah tercapainya sasaran perusahaan, maka manajer personalia harus menyusun suatu organisasi, dengan merencanakan struktur hubungan antara pekerja, personalia, dan lain-lain. Pengorganisasian merupakan tugas manajer untuk menyusun pembagian kerja dan menentukan tanggung jawab, serta menjaga hubungan antar kelompok sedemikian rupa sehingga mereka dapat melaksanakan berbagai aktivitas untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Salah satu tugas pokok organisasi, adalah mengalokasikan bermacam-macam kepentingan untuk kemudian memanfaatkan seluruh kemampuan yang ada, ke arah tercapainya suatu tujuan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu

tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan, saran-saran, perintah-perintah atau instruksi-instruksi kepada bawahan, dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing. Pengarahan berfungsi mengkoordinasi berbagai kegiatan organisasi agar berjalan efektif dan tertuju pada realisasi yang telah ditetapkan, serta mampu menggerakkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, memotivai, dan membina moral pegawai.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Fungsi pengendalian dilakukan sebagai pengamatan atas tindakan dan perbandingannya, dengan rencana perbaikan atas terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi, atau penyesuaian terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah serta berfungsi mengkoreksi pelaksanaan pekerjaan.

2.3.2 Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan Tenaga Kerja adalah kegiatan untuk memperoleh kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang diperlukan. Hal ini meliputi penarikan tenaga kerja, seleksi, serta penempatannya.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga ia dapat bekerja dengan lebih baik di perusahaan tersebut.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi yaitu pemberian imbalan atau penghargaan kepada karyawan atas dasar prestasi yang mereka capai di perusahaan tersebut.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang selaras dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja dalam perusahaan selamanya.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan yaitu keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

g. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan hubungan adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. Perusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemisahan sesuai dengan persyaratan-prsyarat yang telah ditentukan dan menjamin bahwa orang tersebut berada dalam keadaan baik.

Dari uraian mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas, dapat dijadikan suatu tahapan-tahapan yang saling berkaitan dan menunjang satu sama lain.

2.4 Promosi Jabatan

Di dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, maka peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Dalam hal tersebut perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawannya baik yang bersifat materil maupun yang bersifat non materil.

Wujud dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya, salah satunya adalah dengan melaksanakan promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya.

2.4.1 Pengertian Promosi Jabatan

Untuk memperoleh gambaran mengenai promosi jabatan, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai promosi jabatan menurut beberapa ahli:

Arti dari promosi jabatan itu sendiri sebagaimana yang ditulis oleh **Siagian (2008: 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.”

Menurut **Hasibuan (2002: 108)** bahwa:

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

Menurut **Manullang (2004: 153)**, yaitu:

“Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.”

Menurut **Nitisemito (1996: 81)**:

“Promosi adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.”

Menurut **Wattkins** yang dikutip oleh **Moenir (1994: 173)**:

“Promosi menunjukkan penempatan seorang pegawai pada pekerjaan yang bersyaratkan keahlian lebih tinggi atau lebih besar tanggung jawab daripada pekerjaan sebelumnya.”

Sedangkan menurut **Sikula** yang dikutip oleh **Hasibuan (1997: 121)**:

“Promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari suatu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.”

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, wewenang, tanggung jawab serta statusnya semakin besar dan pendapatannya semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

2.4.2 Tujuan-tujuan Promosi Jabatan

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan Hasibuan (2002: 113), yaitu:

- 1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih 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 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 karena timbul lowongan berantai.**
- 6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.**
- 7. Untuk menambah/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 semakin meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dari masa percobaannya.

Maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.4.3 Asas-asas Promosi Jabatan

Asas-asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui, sedangkan bagi perusahaan mempunyai pegangan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan perusahaannya. Menurut Hasibuan (2002: 108) mengemukakan bahwa asas-asas promosi jabatan meliputi:

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi harus berasaskan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (*job description*)

yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

2.4.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Ada beberapa jenis promosi, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2002: 113), yaitu:

1. Promosi sementara (*temporary promotion*)

Seorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya kekosongan jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2. Promosi tetap (*permanen promotion*)

Seorang karyawan yang dipromosikan dari suatu jabatan ke suatu jabatan yang lebih tinggi karena karyawan telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3. Promosi kecil (*small scale promotion*)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang menuntut keterampilan 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 atau upah.

2.4.5 Dasar-dasar yang Menjadi Pertimbangan Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2002: 109) mengatakan bahwa pedoman yang digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman (*senioritas*)

Pengalaman merupakan pertimbangan promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

2. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan merupakan pertimbangan promosi berdasarkan penilaian kecakapan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

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

2.4.6 Syarat-syarat Dilakukannya Promosi Jabatan

Hasibuan (2002: 111) mengatakan bahwa persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung pada 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.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.



3. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja sama secara efektif dan efisien.

4. Kerjasama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

5. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatannya tersebut dengan baik.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.

7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi komunikasi yang tidak lancar.

Adapun syarat-syarat promosi jabatan menurut Nitisemito (1996: 82) adalah:

- 1. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.**
- 2. Tingkat pendidikan, bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.**
- 3. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.**
- 4. Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.**
- 5. Tanggung jawab, kadang-kadang suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.**
- 6. Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan**

bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut.

7. **Prestasi kerja**, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat-syarat untuk prestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.
8. **Inisiatif dan kreatif**, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif, meskipun demikian tidak setiap perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya.

Melalui penetapan syarat-syarat secara tegas dan jelas, maka hal ini dapat dipakai sebagai pedoman setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda juga akan menimbulkan moral yang lebih tinggi bagi para karyawan. Sebab bagi mereka yang mempunyai kemampuan dan berambisi untuk dipromosikan harus berusaha untuk berprestasi lebih baik, sesuai dengan penetapan syarat-syarat yang tegas dan jelas, maka dapat mencegah dan meminimalkan kemungkinan timbulnya pilih kasih didalam melaksanakan promosi.

2.5 Motivasi Kerja

Manajer atau pemimpin adalah orang-orang yang mencapai hasil melalui orang lain, yaitu para bawahan. Oleh karena itu, sudah menjadi kewajiban dari setiap pemimpin agar para bawahannya berprestasi. Prestasi bawahan, terutama disebabkan oleh dua hal, yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi, sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain di luar dirinya.

2.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan sesuai yang diinginkan, manajer harus memahami sifat dan motif apa yang mendorong mereka mau bekerja pada suatu perusahaan. Pada umumnya orang mau bekerja karena didorong oleh keinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan rohani. Sedangkan perusahaan selalu mengharapkan agar karyawannya bekerja dengan giat, mematuhi peraturan atau disiplin serta menghasilkan prestasi kerja yang baik, karena hanya dengan cara ini suatu perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan tingkat produktivitas kerja yang tinggi. Untuk menyatukan keinginan karyawan dan kepentingan

perusahaan tersebut dan terciptanya kerja sama yang saling memberikan kepuasan bagi kedua belah pihak dibutuhkan suatu cara dan salah satunya dengan motivasi.

Motivasi adalah suatu dorongan atau yang menggerakkan. Dalam manajemen, motivasi hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja dengan baik sehingga tujuan suatu perusahaan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

Motivasi adalah sesuatu hal yang penting bagi semua perusahaan karena tanpa motivasi yang baik, tujuan karyawan untuk bekerja maupun tujuan perusahaan tidak akan tercapai sesuai dengan harapan atau tidak tercapai sama sekali.

Untuk memperoleh gambaran mengenai motivasi, berikut ini akan dikemukakan definisi-definisi mengenai motivasi dari beberapa ahli:

menurut Sedarmayanti (2009: 233) sebagai berikut:

“Motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercaainya tujuan dimaksud”

Menurut Liang Gie dalam yang dikutip oleh Martoyo (2000: 165):

“Motivasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya, untuk mengambil tindakan-tindakan.”

Motivasi menurut Arep dan Tanjung (2003: 18) yaitu:

“Motivasi adalah sesuatu yang pokok, yang menjadi dorongan seseorang untuk bekerja.”

Menurut Donnelly (1996: 185) bahwa:

“Motivasi adalah kekuatan yang mendorong seorang karyawan yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku.”

Menurut Berelson dan Stainer yang dikutip Muchdarsyah Sinungan (1997: 134):

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

Menurut Flippo yang dikutip oleh Hasibuan (1997: 158):

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

Menurut **Donoghve (1994: 123)** mengemukakan:

“Motivasi adalah serangkaian proses yang memberi semangat bagi perilaku seseorang dan mengarahkannya kepada pencapaian beberapa tujuan, atau secara lebih singkat motivasi adalah yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang harus dikerjakan secara sukarela dan dengan baik.”

Menurut **Davis** yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (1990: 44)** mengemukakan bahwa:

“Motivasi adalah dorongan yang dimiliki seseorang untuk melakukan tindakan karena ia menghendaki melakukannya.”

Sedangkan definisi motivasi menurut **Saydam (2000: 227)**:

“Motivasi diartikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan/rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa.”

Dari definisi-definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan atau proses mempengaruhi karyawan untuk kemudian diarahkan pada perilaku kerja yang diinginkan perusahaan sehingga baik tujuan karyawan maupun tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.

2.5.2 Tujuan-tujuan Motivasi Kerja

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut **Hasibuan (2004: 146)** tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.5.3 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi menurut **Hasibuan (2004: 222)** yaitu sebagai berikut:

1. Motivasi positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

2.5.4 Metode-metode Motivasi Kerja

Ada dua metode motivasi menurut **Hasibuan (2004: 222)** yaitu sebagai berikut:

1. Metode langsung (*direct motivation*)

Yaitu motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

2. Metode tidak langsung (*indirect motivation*)

Yaitu 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-mesin yang baik, ruangan kerja terang dan nyaman, suasana dan lingkungan pekerjaan yang baik dan lain sebagainya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.5.5 Model-model Motivasi Kerja

Model-model motivasi kerja menurut **Martoyo (2000: 169)** terdiri atas tiga model, yaitu sebagai berikut:

1. Model tradisional

Mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan cara sistem insentif yaitu memberikan insentif material atau imbalan berupa upah/gaji kepada karyawan yang berprestasi baik. Artinya, apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upahnya akan dinaikan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali dengan imbalan keuangan.

2. Model hubungan manusia

Mengemukakan bahwa para manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara mengakhiri kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan dalam membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan dalam bekerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Disini ditumbuhkan kontak sosial atau hubungan kemanusiaan dengan karyawan yang lebih baik, sebagai faktor motivasi.

3. Model sumber daya manusia

Mengemukakan bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan menurut model sumber daya manusia ini adalah pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, dimana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

2.5.6 Teori-teori Motivasi Kerja

Sebenarnya banyak pembahasan mengenai teori-teori motivasi, namun menurut **Martoyo (2000: 166)** pendapat-pendapat yang paling menonjol adalah pendapat menurut para ahli sebagai berikut:

g. Teori A.H Maslow

Maslow (1943) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation* atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow, seperti yang dikutip oleh **Susilo Martoyo (2000:166)** sebagai berikut:

a. Kebutuhan Fisiologis

Yang dimaksud dengan kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan faali, kebutuhan biologis, seperti: istirahat, tidur, makan, minum, buang air, tempat berteduh, seks, dan sebagainya, sedangkan dalam pekerjaan adalah seperti:

gaji yang adil dan standar, pemenuhan kebutuhan sandang, pangan, dan papan serta sebagainya.

b. Kebutuhan akan rasa aman

Yang dimaksud dengan kebutuhan akan rasa aman adalah kebutuhan akan keselamatan jasmani maupun rohaninya, keamanan pribadi maupun keluarganya, rasa tentram, bebas dari rasa takut, kebutuhan memperoleh pekerjaan, dan adanya peraturan yang memberikan bimbingan serta pengarahan untuk bertindak, sedangkan dalam pekerjaan adalah seperti: kondisi keselamatan kerja, kenyamanan situasi kerja, jaminan karir/jabatan dan sebagainya.

c. Kebutuhan sosial

Yang dimaksud dengan kebutuhan sosial adalah kebutuhan akan rasa diakui, diterima oleh masyarakat lingkungannya, cinta-mencintai, afiliasi, rasa memiliki, dan kebutuhan sosial lainnya, sedangkan dalam pekerjaan adalah seperti: interaksi dengan atasan, interaksi dengan sesama rekan kerja dan sebagainya.

d. Kebutuhan penghargaan

Yang dimaksud dengan kebutuhan penghargaan adalah kebutuhan akan pengakuan, penghargaan, kehormatan, status dan prestasi yang ada dan telah dicapainya.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Yang dimaksud dengan kebutuhan aktualisasi diri pada dasarnya adalah kebutuhan akan perwujudan diri, pencapaian cita-cita diri, pembawaan sikap dirinya terhadap tugas dan kerja yang menjadi tanggung jawabnya, seperti: pekerjaan yang menarik dan menantang, kebebasan dalam mengungkapkan ide atau gagasan dalam pekerjaan, peluang berkreasi dan sebagainya.

Umumnya tingkah laku manusia justru didorong oleh kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan olehnya. Urutan-urutan tingkatan kebutuhan tersebut di atas dapat membantu manajemen di dalam memahami persoalan-persoalan yang menyangkut perilaku karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan.

h. Teori Douglas McGregor

Menurut teori Y dari McGregor dikatakan bahwa manusia merupakan makhluk yang kontradiktif, seperti yang dikutip oleh **Susilo Martoyo (2000:166)** yakni sering bertentangan antara promosi jabatan dengan motivasi kerja karyawan. Sebab, kenyataan menunjukkan bahwa manusia sering menampilkan diri sebagai makhluk yang lemah lembut, simpatik dan penyayang, tetapi pada waktu yang sama mempunyai kecenderungan untuk bersikap kasar, bengis, membenci dan suka mengganggu yang ia beri nama teori “X” yang kemudian ia kembangkan menjadi teori “Y”

i. Teori Frederich Herzberg

Herzberg (1950) mengemukakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja, yang didasarkan pada penelitian bersama di kota Pittsburg dan sekitarnya. Dari hasil penelitian ini dikembangkan suatu gagasan bahwa ada dua rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya seperti yang dikutip oleh **Susilo Martoyo (2000:167)** sebagai berikut:

a. Rangkaian kondisi intrinsik atau disebut juga faktor motivator.

Jika tidak ada faktor motivator, bukan berarti menimbulkan ketidakpuasan. Tetapi jika ada, akan membentuk motivasi yang kuat yang menghasilkan motivasi kerja yang baik. Oleh karena itu, mereka disebut pemuas atau motivator, kondisi itu meliputi:

- a. Pencapaian prestasi
- b. Pengakuan
- c. Tanggung jawab
- d. Kemajuan
- e. Pekerjaan itu sendiri
- f. Kemungkinan berkembang

b. Rangkaian kondisi ekstrinsik atau disebut juga faktor hygiene.

Keberadaan kondisi-kondisi ini terhadap kepuasan karyawan tidak selalu memotivasi mereka. Tetapi ketidakteradaannya menyebabkan

ketidakpuasan bagi karyawan, karena mereka perlu mempertahankan setidaknya suatu tingkat “tidak ada kepuasan”, kondisi ekstrinsik disebut ketidakpuasan atau faktor hygiene. Kondisi-kondisi ini meliputi:

- a. Upah
 - b. Jaminan kerja
 - c. Kondisi kerja
 - d. Status
 - e. Prosedur perusahaan
 - f. Mutu penyeliaan/supervise
 - g. Mutu hubungan interpersonal antar sesama rekan kerja, atasan dan bawahan
- j. Teori David McClelland

McClelland (1961) mengemukakan bahwa orang yang mempunyai kebutuhan untuk dapat mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya atau berhasil mencapai sesuatu, memiliki ciri-ciri seperti yang dikutip oleh **Susilo Martoyo (2000:168)** sebagai berikut:

- a. Mereka menentukan tujuan secara wajar (tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah). Namun tujuan tersebut cukup merupakan “challenge” atau tantangan untuk dicapai dengan baik dan cepat.
- b. Mereka menentukan tujuan yang sekiranya mereka yakin sekali akan dapat dicapai dengan baik dan tepat.
- c. Mereka senang dengan pekerjaan tersebut dan merasa sangat “concerned” atau berkepentingan dengan keberhasilannya sendiri.
- d. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

Demikian teori McClelland dan kenyataannya mereka memang berhasil menemukan cara-cara mengembangkan kebutuhan untuk keberhasilan dengan baik.

2.6 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja

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.

Nitisemito (1996: 82) menyatakan beberapa alasan yang dilakukan sehingga promosi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan 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 mendapatkan promosi juga berarti karyawan tersebut dapat lebih maju dan berkembang.