

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia merupakan hal penting dalam era globalisasi yang mempunyai dampak positif dalam dunia usaha. Globalisasi menimbulkan persaingan yang ketat diantara perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan pangsa pasar yang akan dicapai. Setiap perusahaan harus mampu menunjukkan keunggulan dari barang atau jasanya agar bisa bersaing dalam persaingan yang begitu ketat. Keunggulan-keunggulan yang dimiliki harus dipertahankan, diperbaharui, dan ditingkatkan secara terus-menerus, sedangkan kelemahan-kelemahannya wajib diperbaiki ataupun dihilangkan. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya dana yang dimiliki, teknologi yang digunakan, ataupun sarana dan prasarana, tetapi hal yang paling menentukan adalah faktor sumber daya manusia.

Sumber daya manusia dalam kegiatan perusahaan memiliki peran yang penting, maka hendaknya perusahaan perlu mengelolah sumber daya manusia sebaik mungkin, karena sukses suatu perusahaan bukan hanya pada keunggulan teknologi dan tersedianya dana, tapi sektor manusianya juga memiliki peranan yang sangat penting. Segala tindakan dan keputusan yang dibuat dalam perusahaan adalah semata-mata untuk mencapai tujuan perusahaan, oleh karena itu diperlukan manusia-manusia yang handal yang mampu menjalankan

pekerjaannya dan sistem perusahaan agar dapat selalu bertahan. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan perencanaan dan pengelolaan yang efektif terhadap sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Sehingga perusahaan memiliki tenaga ahli yang diperlukan dan dibutuhkan perusahaan yang dapat memperoleh hasil yang efektif. Peranan tenaga kerja saat ini dapat fleksibel tanggung jawabnya diluar peran utama tenaga kerja tersebut dalam perusahaan. Sumber daya manusia dalam hal ini tenaga kerja berperan dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang terdidik dan siap pakai untuk mendukung pengembangan Perusahaan PT. Sejahtera Surya Intrio yang merupakan Perusahaan yang bergerak dalam bidang Sub distributor obat-obatan farmasi.

Menurut Samsudin motivasi kerja sangatlah penting bagi karyawan baik yang ingin bertahan dikarir tertentu, untuk mengembangkan karir, bahkan untuk mencapai jenjang karir tertinggi atau untuk memenuhi kebutuhan dasar setiap orang. Tanpa motivasi karyawan tidak mungkin mendapatkan prestasi kerja yang tinggi untuk menambah kemajuan karir karyawan tersebut. Selain itu juga motivasi merupakan dorongan psikologis yang mengarahkan seseorang ke arah satu tujuan yang membuat keadaan dalam diri karyawan bergerak, muncul, terarah, dan mempertahankan perilakunya.

Menurut Hasibuan promosi jabatan mempunyai arti yang sangat penting dalam perusahaan, sebab dengan promosi jabatan berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab yang lebih tinggi dari pada jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan

serta fasilitas yang lain. Namun promosi itu sendiri mempunyai nilai karena merupakan bukti pengakuan terhadap prestasi karyawan.

Menurut Wahab kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu, setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, karena kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional atau pernyataan terhadap kesenangan yang dinilai dari pekerjaan seseorang atau pengalaman dalam bekerja, dimana para karyawan dapat memenuhi kebutuhan yang penting dengan bekerja dalam sebuah perusahaan. Sekalipun kepuasan kerja adalah gambaran dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya, namun tetap bisa diukur.

Menurut Handoko kinerja karyawan merupakan suatu potensi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan setiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada karyawan. Dengan kinerja yang baik, maka setiap karyawan dapat menyelesaikan segala beban organisasi dengan efektif dan efisien sehingga masalah yang terjadi dalam perusahaan dapat teratasi dengan baik. Kinerja menjadi landasan yang sesungguhnya dalam suatu perusahaan, karena jika tidak ada kinerja maka tujuan perusahaan tidak dapat tercapai. Karena kinerja merupakan bahan evaluasi bagi pemimpin untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan yang ada pada perusahaan.

Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, peneliti tertarik untuk membahas dalam bentuk penyusunan skripsi yang diberi judul: **“Pengaruh Motivasi Kerja, Pomosi Jabatan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sejahtera Surya Intrio di Surabaya”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

- 1.2.1 Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intrio di Surabaya?
- 1.2.2 Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intrio di Surabaya?
- 1.2.3 Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Itrio di Surabaya?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

- 1.3.1 Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intrio di Surabaya.
- 1.3.2 Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intrio di Surabaya.
- 1.3.3 Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intrio di Surabaya.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

### **1.4.1 Manfaat Teoritis.**

- a. Hasil penelitian ini dapat digunakan dalam pengembangan teori mengenai pengaruh motivasi kerja, promosi jabatan, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intri di Surabaya.
- b. Penelitian ini mampu mengembangkan dunia pendidikan umumnya di Universitas Katolik Darma Cendika Surabaya khususnya fakultas ekonomi.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

- a. Dapat dijadikan sebagai masukan untuk mengembangkan wawasan ilmiah serta sebagai bahan pertimbangan penelitian-penelitian selanjutnya dalam bidang sumber daya manusia.
- b. Sebagai informasi dan bahan masukan ide serta gagasan pemikiran atau saran-saran dalam pengelolaan kebijakan sumber daya manusia atau meningkatkan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan, instansi kantor, maupun dalam sebuah organisasi dimasa yang akan datang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Motivasi Kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Martoyo (2008: 183) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan yang memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan. Pemberian motivasi berkaitan dengan usaha pencapaian tujuan berbagai sasaran organisasional. Pada pandangan ini terlihat bahwa tujuan dan sasaran organisasi, tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Motivasi merupakan proses keterkaitan antara usaha dan pemuasan kebutuhan tertentu. Dengan kata lain, motivasi merupakan kesediaan mengerahkan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wijono (2011: 25) menyatakan bahwa motivasi adalah kesungguhan atau usaha dari individu untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi disamping tujuannya sendiri. Tujuan organisasi adalah sebagai motif diluar kontrol individu, namun individu juga mempunyai kebutuhan sendiri yang dapat dicapai melalui pekerjaan yang dilakukannya untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan antara pihak organisasi dan pihak individu itu sendiri.

Menurut Sutrisno (2016: 110) menyatakan bahwa “motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut”.

Menurut Waluyo (2013: 63) menyatakan bahwa motivasi adalah “suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.”

### 2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Sutrisno (2016: 116-120) Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

#### 1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup:
  1. Memperoleh kompensasi yang memadai.
  2. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
  3. Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki.  
Contohnya: keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.  
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan yang diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itupun ia harus bekerja keras. Jadi harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri, maupun bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status untuk diakui sebagai orang yang terhormati tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan:
  1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
  2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
  3. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
  4. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa  
Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

## 2. Faktor ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah:

### a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

### b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelaslah bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

### c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

### d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang akan ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam suatu perusahaan saja. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karier akan kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.



- e. Status dan tanggung jawab.  
Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi, status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.
- f. Peraturan yang fleksibel.  
Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan.

### 2.1.1.3 Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi

Menurut Sutrisno (2016: 144-146) Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami perilaku bawahan.  
Pimpinan harus memahami perilaku bawahan, artinya seorang pimpinan dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugasnya memberi motivasi kerja. Disini seorang pimpinan dituntut mengenal seseorang, karena tidak ada orang yang mempunyai perilaku yang sama.
2. Harus berbuat dan berperilaku realistis.  
Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing. Dalam memberi motivasi, bawahan harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan oleh bawahan.
3. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda.  
Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.

4. Mampu menggunakan keahlian.  
Seorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan lebih menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apalagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas. Untuk itu, mereka dituntut dapat menggunakan keahliannya:
  - a. Menciptakan iklim kerja yang menyenangkan.
  - b. Memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi dan membimbing yang belum berprestasi.
  - c. Membagi tugas sesuai dengan kemampuan para bawahan.
  - d. Memberi umpan balik tentang hasil pekerjaan.
  - e. Memberi kesempatan kepada bawahan untuk maju dan ber kreativitas.
5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang.  
Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, motivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.
6. Harus mampu memberikan keteladanan.  
Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati pada pimpinannya yang hanya pandai berkata tapi tidak dapat berbuat seperti yang dikatakannya.

#### 2.1.1.4 Teori-Teori Motivasi

Teori Maslow dengan Teori Hierarki (dalam Sutrisno, 2016: 122-124).

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow (dalam Greenberg dan Baron, 1997), mengemukakan bahwa kebutuhan manusia itu dapat diklasifikasikan ke dalam lima hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis (*Physiological*).  
Yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Misalnya kebutuhan akan makanan, minum, perumahan, pakaian, yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya.
2. Kebutuhan rasa aman (*safety*).  
Menurut Maslow, setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, maka seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhannya yang lebih tinggi, yaitu kebutuhan rasa aman dan keselamatan. Upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui:

- a. Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada.
  - b. Menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya.
  - c. Memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan; dan
  - d. Memberi jaminan kepastian kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PHK-kan, dan adanya kepastian pembinaan karier.
3. Kebutuhan hubungan sosial (*affiliation*).  
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Misalnya: setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain.
4. Kebutuhan pengakuan (*esteem*).  
Semakin tinggi status dan kedudukan seseorang dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kebutuhan akan prestise diri yang bersangkutan. Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari keiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol, yang dengan simbol itu kehidupannya akan lebih berharga. Symbol-simbol yang dimaksud berupa: bermain tennis, golf, merek sepatu atau jam tangan, tempat belanja, merek mobil dan lain-lain.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization*).  
Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi karena kesadaran dan keinginan diri sendiri. Misalnya: ikut kegiatan seminar, diskusi, dan lokakarya. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan yang lainnya, yaitu:
- a. Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha sendiri.
  - b. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang, dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini.

#### 2.1.1.5 Indikator-Indikator Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2008: 123) dalam Kusuma dan Mashariono (2016)

menunjukkan bahwa indikator motivasi terdiri dari:

- a. Kebutuhan fisik, ditunjukkan dengan: pemberian gaji, pemberian bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
- b. Kebutuhan rasa aman dan keselamatan, ditunjukkan dengan: fasilitas keamanan dan keselamatan kerja yang diantaranya seperti adanya jaminan

- sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dan perlengkapan keselamatan kerja.
- c. Kebutuhan sosial, ditunjukkan dengan: melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya untuk diterima dalam kelompok, dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
  - d. Kebutuhan akan penghargaan, ditunjukkan dengan: pengakuan dan penghargaan berdasarkan kemampuannya, yaitu kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh karyawan lain dan pimpinan terhadap prestasi kerja.
  - e. Kebutuhan perwujudan diri, ditunjukkan dengan: sifat pekerjaan yang menarik dan menantang, dimana karyawan tersebut akan mengerahkan kecakapan, kemampuan, dan potensinya.

## **2.1.2 Promosi Jabatan**

### **2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Menurut Siagian (2009: 169) menyatakan bahwa bahwa “promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya”.

Menurut Rivai (2009: 199) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah “apabila karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level.”

Menurut Waluyo (2013: 26) menyatakan bahwa promosi adalah “perpindahan jabatan seseorang karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang setingkat lebih tinggi atau lebih.”

Menurut Hasibuan (2016: 108) menyatakan bahwa promosi adalah “perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan kejabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar”.

### **2.1.2.2 Asas-Asas Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2012: 108), terdapat tiga asas promosi jabatan yang harus dituangkan dalam program promosi jabatan, sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pedoman dalam mempromosikan karyawan, yaitu meliputi:

1. Asas Kepercayaan.  
Dibutuhkan kejujuran, kemampuan dan kecakapan dalam bekerja. Karyawan akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan.
2. Asas Keadilan.  
Promosi beraskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif serta tidak pilih kasih atau *like* dan *dislike*. Promosi yang berdasarkan keadilan akan alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.
3. Asas Formasi  
Promosi harus beraskan pada informasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan.

### **2.1.2.3 Dasar-Dasar Promosi Jabatan.**

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya.

Menurut Hasibuan (2016: 109-111) pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

- a. Pengalaman (*senioritas*)
- b. Kecakapan (*ability*), serta
- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

1. Pengalaman

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

Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang kemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2. Kecakapan

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlihatkan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan (definisi). Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut.

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam situasi manajemen.  
Kecakapan dibidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini menggabungkan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*) dan pembauran (*innovating*).
- 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 promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang

terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Penulis berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

1. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
2. Moral karyawan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
3. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
4. Motivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
5. Perusahaan akan mendapatkan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai.

Kelemahannya:

- a. Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu.
- b. Biaya perusahaan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan.

#### **2.1.2.4 Syarat-Syarat Promosi Jabatan.**

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya dengan jelas. Hal ini memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing.

Menurut Hasibuan (2016: 111-113) Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut.

1. Kejujuran.

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

2. Disiplin.

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

3. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan 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 diantara semua karyawan.

5. Kecakapan.

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

6. Loyalitas.

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

7. Kepemimpinan

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

8. Komunikatif

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

9. Pendidikan

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



### 2.1.2.5 Tujuan-Tujuan Promosi

Menurut Hasibuan (2016: 113) tujuan promosi 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, disiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya 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 timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya 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 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 juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

### 2.1.2.6 Jenis-Jenis Promosi

Menurut Hasibuan (2016: 113-114) Jenis promosi yang dikenal penulis adalah promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil, dan promosi kering.

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

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

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindah ke jabatan yang lebih sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

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

### 2.1.2.7 Indikator Promosi Jabatan

Menurut Wahyudi (2012: 92) indikator-indikator promosi pada umumnya dilaksanakan suatu organisasi atau perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran.

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dianggap sangat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2. Loyalitas Tingkat.

Loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3. Tingkat Pendidikan.

Saat ini manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang.

4. Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan dari promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

## 5. Inisiatif.

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, barangkali karsa dan daya cipta (inisiatif) merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawarkan lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi dari pada waktu sebelumnya. Kewajiban-kewajiban diatas merupakan bahan pertimbangan utama bagi seorang karyawan.

### 2.1.3 Kepuasan Kerja

#### 2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2012:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Menurut Wijono (2011: 97) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “suatu perasaan menyenangkan merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya”.

Menurut Martoyo (2008: 115) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, ketrampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi”.

Menurut Waluyo (2013: 125) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja.”

Menurut Hasibuan (2016: 202) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan”.

### 2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut As'ad (2015:115) dalam Mardiono dan Supriyanti (2014) menunjukkan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain:

- a. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, ketentraman kerja, sikap terhadap kerja, perasaan kerja.
- b. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, sirkulasi udara, kesehatan pegawai.
- c. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi system penggajian, jaminan sosial, besarnya tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan lain-lain.

Menurut Robbins (2006: 231) dalam Mardiono dan Supriyatin (2014) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah:

- a. Kerja yang secara mental menantang  
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menarwarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik. Mengenai betapa baik merek bekerja, karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang.
- b. Ganjaran yang pantas  
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagian adil. Tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan tingkat ketrampilan individu dan standar pengupahan komunitas besar akan dihasilkan kepuasan.
- c. Kondisi kerja yang mendukung  
Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan maupun untuk kemudahan mengerjakan tugas yang baik. Karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya dan merepotkan.
- d. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapat lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. bagi kebanyakan karyawan kerja yang mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang rama dan mendukung mengantar kepuasan kerja yang meningkat.

Menurut Hasibuan (2016: 77-78) meyakini faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.  
Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja.  
Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji.  
Gaji lebih banyak menyebabkan ketidak puasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen.  
Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Faktor instrinsik dari pekerjaan.  
Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
6. Kondisi kerja.  
Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
7. Aspek sosial dalam pekerjaan.  
Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
8. Komunikasi.  
Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, mamahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

9. Fasilitas.

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Hasibuan (2016: 80) menyatakan dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor psikologis.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

2. Faktor sosial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan.

3. Faktor fisik.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial.

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, dan sebagainya.

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Menurut Dessler (2010: 4) menyatakan bahwa kinerja adalah “prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Menurut Sedarmayanti (2011: 260) menyatakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan

buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).”

Menurut Rachmawati (2008: 85) menyatakan bahwa kinerja adalah “tingkat keberhasilan yang dicapai seseorang untuk mengetahui sejauh mana seseorang mencapai prestasi kerja yang diukur atau dinilai.”

Menurut Wibowo (2014: 10) menyatakan bahwa kinerja adalah “hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberi kontribusi pada ekonomi.”

#### **2.1.4.2 Dimensi-Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Bernardin dan Russel (1993) dalam Sanuddin dan Widjojo (2013) menunjukkan bahwa dalam mengukur kinerja karyawan dipergunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja. Ada enam dimensi dalam menilai kinerja karyawan yaitu:

- a. Kualitas (*Quality*).  
Yaitu hasil kerja keras para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil kerja yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan tujuannya.
- b. Kuantitas (*Quantity*)  
Yaitu hasil kerja keras karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan dengan hasil yang ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari karyawan sudah baik.
- c. Ketepatan Waktu (*timeliness*)  
Karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang ditetapkan oleh perusahaan. Dengan bekerja sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja karyawan tersebut sudah baik.
- d. Keefektifan Biaya (*Cost Effectiveness*)  
Penggunaan sumber daya dari karyawan yang digunakan secara optimal dan efisien. Dengan adanya penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif maka akan bisa mempengaruhi keefektifan biaya yang dikeluarkan oleh pihak perusahaan dan menghasilkan keuntungan yang maksimum.

- e. Perlu Pengawasan (*Need For supervision*)  
Kemampuan karyawan dalam bekerja dengan baik, dengan atau tanpa ada pengawasan dari pihak perusahaan, para karyawan dapat bekerja dengan baik sehingga kinerja dari karyawan akan mengalami peningkatan.
- f. Hubungan Rekan Sekerja (*Interpersonal Impact*)  
Perasaan karyawan pada harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya maka karyawan tersebut berusaha untuk mencapai hasil yang terbaik dalam pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, dengan rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya diharapkan para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja.

#### 2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak (2005) dalam Gusnetti (2014) menunjukkan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu:

1. Faktor kompetensi individu.  
Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu:
  - a. Kemampuan dan keterampilan kerja.  
Kemampuan dan keterampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kesehatan fisik dan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, akumulasi pelatihan, serta pengalaman kerjanya.
  - b. Motivasi dan Etos Kerja.  
Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja. Motivasi dan etos kerja dipengaruhi latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya.
2. Faktor Dukungan Organisasi.  
Kinerja seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
3. Faktor Dukungan Manajemen.  
Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, mengembangkan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.



## **2.1.5 Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat**

### **2.1.5.1 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Marjani (2005) mengemukakan bahwa ada pengaruh positif antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai. Dalam penelitian tersebut ditemukan hasil bahwa tingginya kondisi motivasi kerja pegawai berhubungan dengan kecenderungan pencapaian tingkat kinerja pegawai yang cukup tinggi. Pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi, mereka akan berupaya untuk melakukan semaksimal mungkin tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Murty dan Hudiwinarsih (2012) mengungkapkan didalam penelitiannya pada karyawan bagian Akuntansi Perusahaan Manufaktur di Surabaya. Seorang karyawan yang termotivasi akan bersifat energik dan bersemangat dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sebaliknya para karyawan yang memiliki motivasi yang rendah akan sering menampilkan rasa tidak nyaman dan tidak senang terhadap pekerjaannya. akibatnya kinerja mereka menjadi buruk dan tujuan perusahaan tidak tercapai.

### **2.1.5.2 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja karyawan**

Menurut Hasibuan (2013) mengemukakan bahwa ada pengaruh positif antara promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan gairah karyawan dalam bekerja yang dinyatakan dengan kinerja yang maksimal. Hal ini diperkuat dengan beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ansori *et al* (2015) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo” menyimpulkan bahwa promosi memiliki pengaruh positif

terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga dilakukan oleh Hasyim (2013) yang berjudul “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung”, menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PDAM Tirtawening Kota Bandung.

### **2.1.5.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pramitha (2012) mengungkapkan didalam penelitiannya pada karyawan koperasi Krama Bali bahwa karyawan yang memiliki kepuasan tinggi cenderung memiliki kinerja yang meningkat. Hal ini dilihat dari ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang telah dikerjakan oleh karyawan Koperasi Krama Bali. Robbins (2012: 99) juga berpendapat bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaannya.

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

### **2.2.1 Penelitian Terdahulu I**

Menurut Penelitian yang dilakukan oleh Sukidi *et al* (2016) dengan judul “Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Surakarta. Dengan hasil sebagai berikut:

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di dinas pertanian, perkebunan, dan kehutanan kabupaten Boyolali. Penelitian ini termasuk penelitian

kuantitatif. Sampel dalam penelitian berjumlah 60 orang yang diambil menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data menggunakan metode angket. Penelitian ini menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan motivasi dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan variabel motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur langsung kepuasan kerja berpengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan memiliki koefisien regresi pengaruh paling tinggi (dominan) sebesar 0,404.

Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya:

- a. Pada penelitian saat ini dan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Y adalah Kinerja Karyawan.
- b. Menggunakan sampel jenuh.

Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah:

- a. Pada penelitian sebelumnya jumlah sampel 60 responden, sedangkan pada penelitian sekarang berjumlah 30 responden.
- b. Pada penelitian sebelumnya ( $X_1$ ) motivasi kerja, ( $X_2$ ) kompensasi, dan ( $X_3$ ) kinerja pegawai. Sedangkan pada penelitian saat ini ( $X_2$ ) menggunakan promosi jabatan.
- c. Penelitian sebelumnya dilakukan di Dinas Pertanian, Perkebunan, dan Kehutanan Kabupaten Boyolali. Sedangkan penelitian saat ini dilakukan di PT. Sejahtera Surya Intrio Surabaya.

### 2.2.2 Penelitian Terdahulu II

Penelitian yang dilakukan oleh Yani *et al* (2016) dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Bali Handara *Golf and Country Club Resort*. Dengan hasil sebagai berikut:

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh temuan eksplanatif yang teruji tentang pengaruh 1) promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, 2) promosi jabatan terhadap kompensasi, 3) promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, dan 4) kompensasi terhadap kinerja karyawan pada hotel Bali Handara *Golf and Country Club Resort*. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain penelitian kuantitatif kausal. Subjek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Hotel Bali Handara *Golf and Country Club Resort* dan objeknya adalah promosi jabatan, kompensasi, dan kinerja karyawan. Populasi penelitian ini berjumlah 50 karyawan yang semuanya dijadikan unit pengamatan, sehingga penelitian ini termasuk penelitian populasi. Data dikumpulkan dengan teknik kuesioner, pencatatan dokumen, dan wawancara serta dianalisis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari 1) promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, 2) promosi jabatan terhadap kompensasi, 3) promosi jabatan terhadap kinerja karyawan, dan 4) kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bali Handara *Golf and Country Club Resort*.

Persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya:

- a. Pada penelitian saat ini dan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Y adalah Kinerja Karyawan.
- b. Menggunakan sampel jenuh.

Perbedaan dari penelitian ini dengan penelitian sebelumnya:

- a. Dalam penelitian ini melibatkan Variabel X sebanyak 3 yaitu: ( $X_1$ ) Motivasi Kerja, ( $X_2$ ) Promosi Jabatan, ( $X_3$ ) Kepuasan Kerja.

Sedangkan penelitian sebelumnya Variabel X sebanyak 2 yaitu: ( $X_1$ )

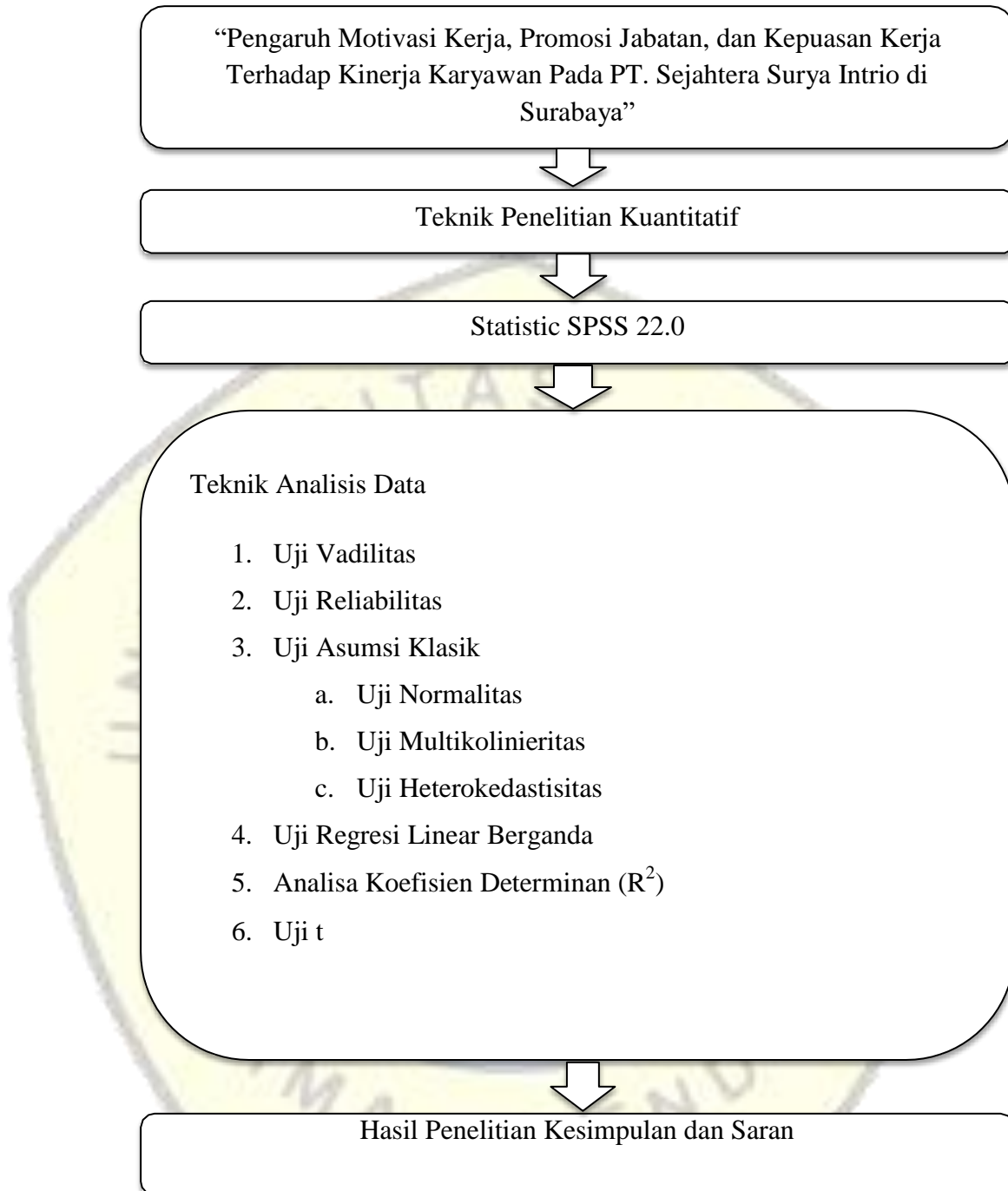
Promosi Jabatan, ( $X_2$ ) Kompensasi.

b. Penelitian sebelumnya dilakukan pada Hotel Bali Handara *Golf and Country Club Resort*, sedangkan penelitian saat ini dilakukan di PT. Sejahtera Surya Intri Surabaya.

c. Sampel penelitian sebelumnya sebanyak 50 responden, sedangkan penelitian saat ini sebanyak 30 responden.



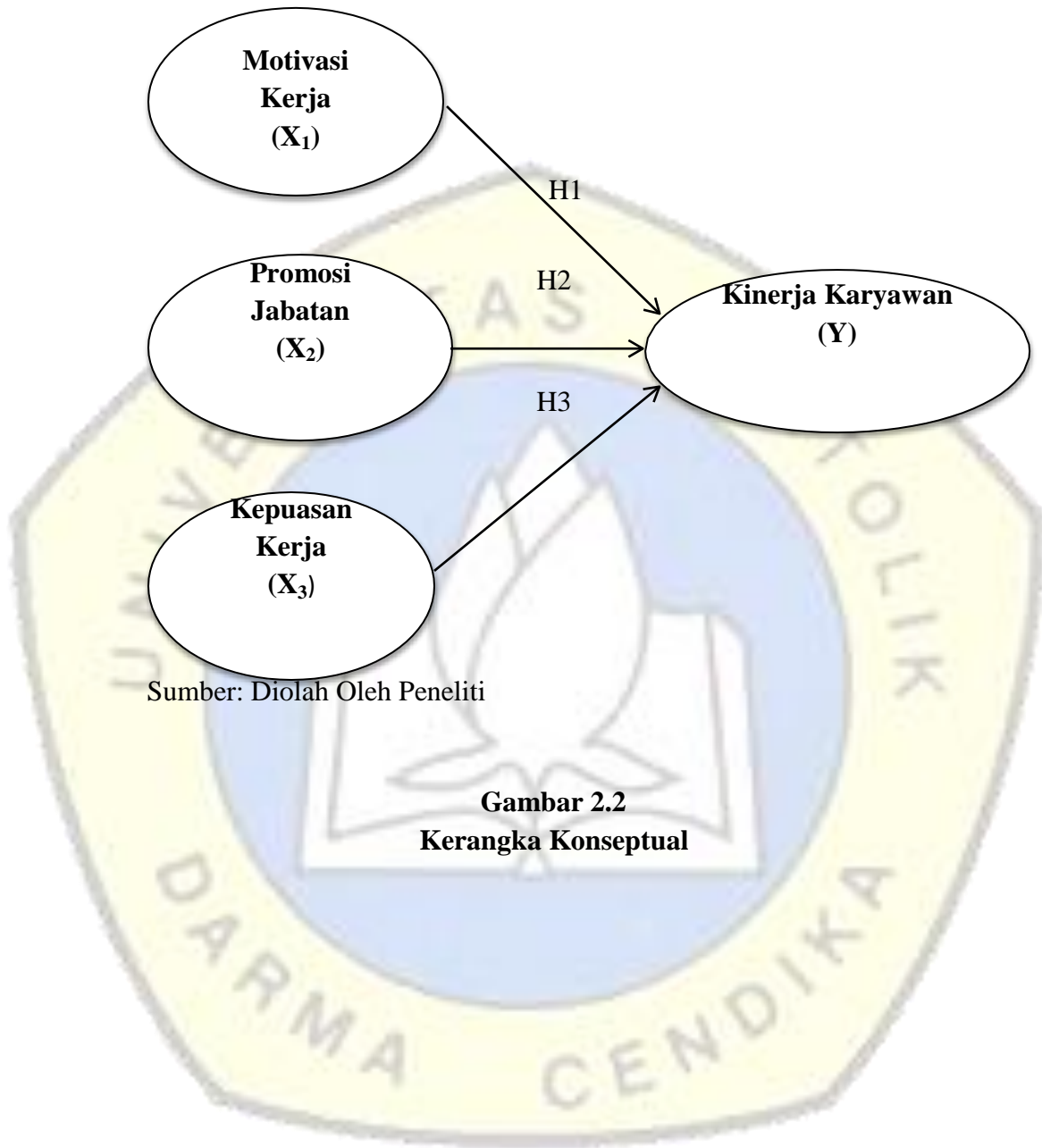
### 2.3 Rerangka Pemikiran



*Sumber: Diolah Oleh Peneliti*

**Gambar 2.1**  
**Rerangka Pemikiran**

## 2.4 Kerangka Konseptual



**Gambar 2.2**  
**Kerangka Konseptual**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan landasan teori yang telah dikemukakan, maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

H<sub>1</sub>: Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intri di Surabaya.

H<sub>2</sub>: Promosi Jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intri di Surabaya.

H<sub>3</sub>: Kepuasan Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Surya Intri di Surabaya.

