BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Promosi Jabatan

2.1.1.1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh karyawan. Karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Adapun pengertian promosi jabatan menurut para ahli diantaranya adalah :

Menurut Bambang Wahyudi (2002:173) menyatakan bahwa : Promosi adalah perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:112) mengemukakan bahwa :

> Promosi atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang pegawai, adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryo (2003:258) mengatakan bahwa :

> Promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih

tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah salah satu program yang secara berkala dilakukan oleh suatu perusahaan, dimana seorang karyawan akan mengalami perubahan posisi atau jabatan ke tingkat yang lebih tinggi disertai dengan penambahan gaji atau fasilitas lainnya.

2.1.1.2. Indikator Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai indikator-indikator yang digunakan sebagai syarat dalam pelaksanaan program promosi jabatan hal ini dapat kita lihat menurut pandangan Abdurrahmat Fathoni (2006:121) yang mengemukan ke dalam beberapa indikator promosi jabatan diantaranya :

1. Kejujuran

   Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai perkataan dengan perbuatannya.

2. Disiplin

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

3. Prestasi Kerja

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

4. Loyalitas

   Karyawan itu loyalitas dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.

5. Pendidikan

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

6. Kepemimpinan

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

7. Komunikatif

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

2.1.1.3. Jenis-jenis Promosi Jabatan

Selain dihadapkan pada masalah pemilihan sumber tenaga kerja, kebijaksanaan promosi dihadapkan pada masalah jangka waktu dan konsekuensi-

konsekuensi lain yang mengikuti pelaksanaan kebijaksanaan tersebut. Dengan memperhatikan hal ini maka kemudian dikenal jenis-jenis promosi jabatan yang dikemukakan oleh Bambang Wahyudi (2002:174) promosi jabatan terbagi kedalam beberapa jenis, yaitu :

a. Promosi Sementara

Promosi sementara atau dikenal sebagai *Temporary Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Bentuk promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, mengikuti pendidikan atau dengan alasan-alasan lain. Untuk mengisi kekosongan tersebut maka salah seorang pegawai diangkat untuk sementara guna melaksanakan tugas-tugas jabatan yang bersangkutan. Apabila pejabat yang sebenarnya telah kembali, maka tenaga kerja yang diangkat sementara tersebut kembali ke posisi/jabatan semula. Dalam promosi sementara ini biasanya tidak diikuti dengan perubahan dalam pendapatan tenaga kerja yang bersangkutan.

b. Promosi Tetap

Suatu promosi tetap atau *Permanent Promotion* adalah suatu bentuk promosi yang berlangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat *definitive.*

c. Promosi Kecil

Promosi kecil atau dikenal dengan *Small Scale Promotion* merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk *up – grading* untuk meningkatkan

kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Dalam bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tersebut tidak mengalami perubahan.

d. Promosi Kering

Promosi kering atau *Dry Promotion* merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkatan dalam wewenang, hak, dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

2.1.2. Semangat Kerja

2.1.2.1. Pengertian Semangat Kerja

Semangat kerja merupakan hal yang sangat diperlukan dalam suatu perusahaan, hal ini dikarenakan perusahaan digerakkan oleh sumber daya manusia (karyawan). Untuk menciptakan dan memelihara semangat kerja biasanya perusahaan melakukan program-program yang merangsang semangat kerja karyawan, salah satunya adalah program promosi jabatan. Adapun pengertian semangat kerja menurut para ahli, yaitu :

Menurut Alex. S. Nitisemito (2002 : 423) mengatakan bahwa : Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat di harapkan lebih cepat dan lebih baik.

Menurut Hasley (2001) yang dikutip dari http://jurnal-sdm.blogspot.com menyatakan bahwa :

> Semangat kerja atau moral kerja itu adalah sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih tanpa menambah keletihan, yang menyebabkan karyawan dengan antusias ikut serta dalam kegiatan-kegiatan dan usaha-

> usaha kelompok sekerjanya, dan membuat karyawan tidak mudah kena pengaruh dari luar, terutama dari orang-orang yang mendasarkan sasaran mereka itu atas tanggapan bahwa satu-satunya kepentingan pemimpin perusahaan itu terhadap dirinya untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya darinya dan memberi sedikit mungkin.

Sedangkan Siswanto (2000,p.35), yang dikutip dari http://jurnal-sdm. blogspot.com menyatakan bahwa :

> Semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah bagaimana karyawan bekerja lebih giat, bersemangat, agar terciptanya hasil yang optimal.

2.1.2.2. Indikator Semangat Kerja

Dalam melihat semangat kerja karyawan, kita dapat melihat dari indikator-indikator yang ada, salah satunya adalah yang dikemukakan oleh Alex. S. Nitisemito (2002 : 427) yang mengemukakan beberapa indikator semangat kerja karyawan, diantaranya :

1. Absensi

   Tingkat kehadiran dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi dapat menurunkan produktivitas, dengan absen pekerjaan jadi tertunda.

2. Kualitas

   Dengan menggunakan ukuran ketelitian, kelengkapan, ketepatan dan kerapihan.

3. Disiplin

   Menggunakan ukuran kepatuhan pada sistem prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.

4. Kreativitas Karyawan

   Dalam mengerjakan tugas dengan menggunakan ukuran kontribusi gagasan dan tindakan serta metode dalam pengerjaan tugas.

5. Sikap & Minat Kerja

   Menggunakan ukuran berminat dan bangga serta menghargai pekerjaan yang dijalankan.

2.1.3. Keterkaitan Pelaksanaan Promosi Jabatan dengan Semangat Kerja

Pelaksanaan program promosi jabatan dapat berdampak terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan merasa dihargai, diapresiasi atas hasil kerja yang telah dilakukan sehingga mereka memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir yang lebih baik.

Menurut **Manullang (2008:155)** yang menyatakan bahwa :

> Ada beberapa sebab mengapa di dalam setiap badan usaha perlu diambil tindakan promosi. Pertama-tama ialah untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi adalah perlu bagi setiap badan usaha dan hal ini untuk sebagian dapat diakibatkan oleh pemberian promosi yang obyektif.

Menyadari hal diatas, salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah promosi jabatan, perusahaan perlu melakukan secara berkala program promosi jabatan karyawan agar terus terpeliharanya semangat kerja karyawan yang baik sehingga tujuan perusahaan berupa *profit oriented* dan *non-profit oriented* dapat tercapai. Adanya program promosi jabatan yang baik akan menguntungkan para karyawan secara material dan non-material, karena mereka akan terpacu bekerja lebih efektif dan efisien, sehingga secara keseluruhan akan mampu bekerja lebih giat berarti lebih produktif dan optimal.

2.1.4. Studi Empiris Penelitian Terdahulu

Di dalam penelitian ini penulis memasukkan studi empiris penelitian terdahulu, dengan tujuan sebagai pendukung konsep teori penghubung yang ada dan juga sebagai pembanding antara penelitian yang dilakukan penulis dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya. Adapun persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu dapat dilihat dalam tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

NO	PENULIS	TAHUN	JUDUL	KESIMPULAN	PERBEDAAN	PERSAMAAN
1.	Akos Dian	2008	Hubungan Promosi Jabatan dengan Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk. Cabang Sukabumi	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan dimana nilai t hitung sebesar 7,4 dan nilai t tabel adalah sebesar 1.701, hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel sehingga Ha diterima dan Ho ditolak.	1. Indikator Promosi jabatan & Semangat kerja 2. Teknik analisis korelasi yang digunakan 3. Jumlah Populasi dan Sampel	1. Sama-sama menggunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya. 2. Promosi jabatan sebagai variabel X dan Semangat kerja sebagai variabel Y 3. Menggunakan uji t untuk mencari signifikan
2	Ben Mohammad Fahd	2005	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Divisi Operasi Pada PT. Graha Sarana Duta Jakarta	Terdapat pengaruh positif dan searah antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan, dengan interval korelasi kuat. Hal ini berdasarkan angka koefisien korelasi rank spearman sebesar 0.65	1. Teori Penghubung yang digunakan. 2. Indikator Promosi jabatan (variabel X) dan semangat Kerja (variabel Y) 3. Teknik analisis deskriptif	1. Sama-sama menggunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya. 2. menggunakan koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya pengaruh promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan
3	Nofriadi	2007	Peranan Promosi Jabatan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Bandung Ritel.	Terdapat hubungan signifikan atau berarti antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan. Dimana koefisien korelasi antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan sebesar 0.407, nilai tersebut menunjukkan hubungan sedang.	1. Indikator Promosi jabatan (variabel X) 2. Teknik analisis korelasi yang digunakan 3. Tempat Penelitian	1. Semangat kerja sebagai variabel Y 2. Indikator Semangat Kerja sebagai variabel Y 3. Menggunakan uji t untuk mengetahui tingkat signifikan

2.2. Kerangka Pemikiran

Di suatu perusahaan, promosi jabatan merupakan salah satu cara yang memiliki dampak yang sangat besar guna meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan adanya promosi jabatan, diharapkan semangat kerja karyawan meningkat dalam bekerja sehingga *output* yang dihasilkan berupa hasil kerja yang optimal akan semakin tercapai dalam mendorong kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuannya berupa *profit oriented* dan *non-profit oriented.* Hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan guna mencapai tujuannya, bilamana karyawan sudah memiliki semangat kerja yang tinggi.

Adapun pengertian promosi jabatan menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:112) mengemukakan bahwa :

> Promosi atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang pegawai, adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya.

Kemudian menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:121) terdapat beberapa indikator promosi jabatan diantaranya adalah :

1. Kejujuran

   Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai perkataan dengan perbuatannya.

2. Disiplin

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

3. Prestasi Kerja

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

4. Loyalitas

   Karyawan itu loyalitas dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.

5. Pendidikan

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

6. Kepemimpinan

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

7. Komunikatif

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

Selanjutnya pengertian semangat kerja menurut Alex. S. Nitisemito (2002 : 423) menyatakan bahwa : Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat di harapkan lebih cepat dan lebih baik.

Di samping itu menurut Alex. S. Nitisemito (2002:427) mengemukakan terdapat beberapa indikator semangat kerja karyawan diantaranya adalah :

1. Absensi

   Tingkat kehadiran dalam bekerja, tingkat absensi yang tinggi dapat menurunkan produktivitas, dengan absen pekerjaan jadi tertunda.

2. Kualitas

   Dengan menggunakan ukuran ketelitian, kelengkapan, ketepatan dan kerapihan.

3. Disiplin

   Menggunakan ukuran kepatuhan pada sistem prosedur, peraturan, dan ketentuan yang berlaku.

4. Kreativitas Karyawan

   Dalam mengerjakan tugas dengan menggunakan ukuran kontribusi gagasan dan tindakan serta metode dalam pengerjaan tugas.

5. Sikap & Minat Kerja

   Menggunakan ukuran berminat dan bangga serta menghargai pekerjaan yang dijalankan.

Dari penjelasan di atas mengenai promosi jabatan dan semangat kerja adapun pandangan teori para ahli yang menyatakan keterkaitan antara promosi jabatan dengan semangat kerja, seperti tampak di bawah ini :

Menurut Manullang (2008:155) yang menyatakan bahwa :

> Ada beberapa sebab mengapa di dalam setiap badan usaha perlu diambil tindakan promosi. Pertama-tama ialah untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi adalah perlu bagi setiap badan usaha dan hal ini untuk sebagian dapat diakibatkan oleh pemberian promosi yang obyektif.

Kemudian menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:117) menyatakan bahwa :

> Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat tercapai.

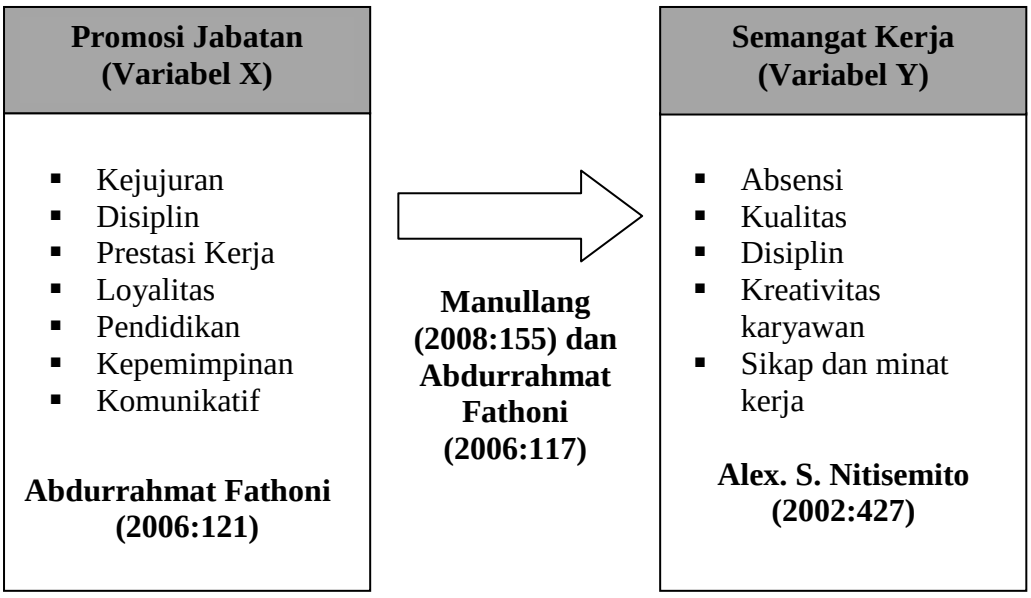
Dari teori para ahli di atas yang menjelaskan mengenai keterkaitan antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan kemudian penulis memasukkan hasil penelitian terdahulu tentang analisis pelaksanaan program promosi jabatan dampaknya terhadap semangat kerja karyawan yang dapat dijadikan pendukung dan pembanding dengan usulan penelitian penulis, yang dapat dilihat di tabel 2.2 :

Tabel 2.2
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

NO	PENULIS	TAHUN	JUDUL	KESIMPULAN	PERBEDAAN	PERSAMAAN
1.	Akos Dian	2008	Hubungan Promosi Jabatan dengan Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Bank BNI (Persero) Tbk. Cabang Sukabumi	Terdapat hubungan positif yang signifikan antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan dimana nilai t hitung sebesar 7,4 dan nilai t tabel adalah sebesar 1.701, hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari t tabel sehingga Ha diterima dan Ho ditolak.	1. Indikator Promosi jabatan & Semangat kerja 2. Teknik analisis korelasi yang digunakan 3. Jumlah Populasi dan Sampel	1. Sama-sama menggunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya. 2. Promosi jabatan sebagai variabel X dan Semangat kerja sebagai variabel Y 3. Menggunakan uji t untuk mencari signifikan
2	Ben Mohammad Fahd	2005	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Divisi Operasi Pada PT. Graha Sarana Duta Jakarta	Terdapat pengaruh positif dan searah antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan, dengan interval korelasi kuat. Hal ini berdasarkan angka koefisien korelasi rank spearman sebesar 0.65	1. Teori Penghubung yang digunakan. 2. Indikator Promosi jabatan (variabel X) dan semangat Kerja (variabel Y) 3. Teknik analisis Deskriptif	1. Sama-sama menggunakan kuesioner dalam pengumpulan datanya. 2. menggunakan koefisien determinasi untuk mengetahui besarnya pengaruh promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan
3	Nofriadi	2007	Peranan Promosi Jabatan Dalam Meningkatkan Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jasa Indonesia (Persero) Cabang Bandung Ritel.	Terdapat hubungan signifikan atau berarti antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan. Dimana nilai koefisien korelasi antara promosi jabatan dengan semangat kerja karyawan sebesar 0.407, nilai tersebut menunjukkan hubungan yang sedang.	1. Indikator Promosi jabatan (variabel X) 2. Teknik analisis korelasi yang digunakan 3. Tempat Penelitian	1. Semangat kerja sebagai variabel Y 2. Indikator Semangat Kerja Sebagai variabel Y 3. Menggunakan uji t untuk mengetahui tingkat signifikan

Dari penjelasan konsep diatas, menggambarkan bagaimana pelaksanaan program promosi jabatan berdampak terhadap semangat kerja karyawan, sehingga hal ini dapat menjadi pertimbangan positif bagi perusahaan guna melakukan langkah ini dalam kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuannya yang berupa *profit oriented* dan *non-profit oriented.*

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas maka dirumuskan paradigma mengenai analisis pelaksanaan program promosi jabatan dampaknya terhadap semangat kerja karyawan, seperti yang terlihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian Analisis Pelaksanaan Program Promosi Jabatan Dampaknya Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Bandung

2.3. Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*. Menurut (Sugiyono 2000:161) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.”

Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan variabel yang akan diuji sebenarnya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan. Oleh karena itu, hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut : “Pelaksanaan program promosi jabatan berdampak terhadap semangat kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Bandung.”