BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Promosi Jabatan

2.1.1.1 Definisi Promosi Jabatan

Salah satu tujuan penting dari organisasi dinamis adalah memastikan bahwa orang-orangnya mampu untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang berkaitan dengan kedudukan dan peran mereka. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi harus peka terhadap kemampuan dan keahlian karyawan, oleh karena itu perlu diadakan promosi yang akan mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga akan mengakibatkan meningkatnya prestasi kerja.

Promosi merupakan faktor yang sangat penting bukan saja dalam pemilihan atau penempatan orang yang tepat untuk merencanakan suatu kebijaksanaan didalam bidang sumber daya manusia dalam memotivasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi.

Menurut Sondang P.Siagian (2009:169) pengertian promosi yaitu:

> "Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya".

Menurut Veithzal Rivai (2009:199) mengemukakan bahwa :

"Promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level"

Dari definisi diatas dapat ditarik satu kesimpulan bahwa promosi adalah perpindahan pekerjaan seseorang dari satu jabatan kejabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. Hal mendasar yang membuat perusahaan melakukan promosi adalah untuk mengembangkan potensi karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

2.1.1.2 Asas-Asas Promosi Jabatan

Dalam melaksanakan kebijaksanaan pemberian kesempatan promosi karyawan maka pihak perusahaan harus mempunyai asas promosi itu sendiri, sehingga karyawan mempunyai pegangan untuk mempromosikan diri.

Asas-asas promosi menurut Suwatno, (dalam Yulianti 2009 : 97) adalah:

1. *Kepercayaan*, promosi hendaknya berdasarkan 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 kecakapan dalam memangku jabatan tersebut.

2. *Keadilan*, promosi hendaknya berdasarkan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih.
3. *Formasi*, promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada jabatan yang lowong, supaya dari uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan itu.

Jadi suatu asas dalam melaksanakan promosi jabatan harus seobjektif mungkin dalam melakukannya dan promosi jabatan diberikan untuk semua karyawan yang pantas untuk diberi kesempatan promosi, serta promosi jabatan berasaskan pada formasi yang ada di setiap perusahaan masing-masing.

2.1.1.3 Indikator Promosi Jabatan

Manajemen hendaknya memberikan informasi yang jelas tentang dasar pertimbangan seorang pegawai untuk dipromosikan. Hal ini sangat penting agar pegawai mengetahui dan dapat memperjuangkan apa yang menjadi haknya.

Setiap organisasi mempunyai dasar yang beda dalam menentukan promosi menurut Gauzali Saydam (dalam Yulianti 2009:98) dasar promosi antara lain:

1. Promosi Berdasarkan Prestasi Kerja

   Promosi ini menggunakan hasil penilaian prestasi kerja sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi merupakan suatu penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawainya atas prestasi kerjanya selama ini. Biasanya promosi yang berdasarkan prestasi

kerja dilaksanakan oleh organisasi-organisasi yang sudah mapan yang memang sistem prestasi kerjan pegawainya sudah teratur.

2. Promosi Berdasarkan Senioritas

   Promosi ini berarti pegawai yang memiliki masa kerja paling lama adalah orang yang berhak dipromosikan. Adapun alas an-alasan organisasi melaksanakan promosi berdasarkan senioritas yaitu selain sebagai penghargaan atas jasa dan loyalitas pegawai yang bersangkutan juga ada anggapan bahwa pegawai senior memiliki pengalaman yang lebih baik. Padahal pada kenyataannya belum tentu pegawai senior lebih mampu menjalankan tanggung jawab yang diberikan organisasi.

3. Promosi Berdasarkan Prestasi dan Senioritas

   Kombinasi prestasi kerja dan senioritas dipandang paling tepat diterapkan dalam organisasi, karena orang yang dipromosikan selain memiliki pengalaman yang lebih banyak juga memiliki prestasi kerja yang tidak mengecawakan. Dengan dilaksanakannya promosi yang berdasarkan prestasi dan senioritas akan memotivasi pegawai untuk tetap loyal kepada organisasi dan tetap bersaing untuk mencapai kemajuan prestasi kerjanya.

2.1.1.4 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Persyaratan promosi karyawan pada setiap perusahaan berbeda-beda disesuaikan dengan peraturan yang telah dibuat oleh para pimpinan perusahaan itu sendiri. Seorang karyawan yang akan diberi kesempatan untuk dipromosikan pada suatu jabatan maka syarat-syarat yang umum untuk dipenuhi adalah memiliki

sikap jujur didalam menjalankan tugasnya atau dengan kata lain tidak menyalahgunakan jabatannya untuk kepenyingan pribadi.

Sikap disiplin dari diri sendiri, tugas-tugasnya, dan memenuhi segala peraturan yang ada dalam perusahaan. Sikap loyalitas pada perusahaan dimana ia bekerja, segala tingkah lakunya tidak merugikan diri sendiri dan perusahaan. Syarat yang tidak kalah penting yaitu perlu adanya prestasi kerja ataupun kualitas kerja yang dilakukan. Menurut Suwatno, (dalam Yulianti 2009 : 98) sebagai berikut:

a. Kejujuran
b. Disiplin
c. Memiliki prestasi kerja
d. Kerja sama
e. Kecakapan
f. Loyalitas
g. Kepemimpinan
h. Komunikatif
i. Pendidikan

Dari uraian tersebut diatas, maka jelaslah bahwa penberian promosi jabatan pada karyawan mudah, akan tetapi karyawan tersebut harus benar-benar memenuhi persyaratan yang tidak mudah untuk dilalui, apabila si karyawan tersebut tidak mau bekerja keras dan tidak mengembangkan segala kemampuan dan prestasinya dalam bekerja.

2.1.2 Kepuasan Kerja

2.1.2.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda–beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan, maka kedisiplinan karyawan baik. Sebailiknya jika kepuasan kerja kurang tercapai dipekerjaannya, maka kedisiplinan karyawan rendah.

Menurut Menurut Keits Devis dalam buku Mangkunegara (2011:117) menyaakan bahwa kepuasan kerja adalah :

> *Job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work.* Yang artinya adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Sedangkan menurut Rivai (2009:856)

> Kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas sikapnya senang ataupun tidak senang , puas ataupun tidak puas dalam bekerja.

Wexley dan Yukl dalam Suwanto dan Doni (2011:263) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah :

> *Job Statisfaction is the way employed feels about his or her job. It is generalized attitude toward the job based on evaluation of different aspect of the job. A person attitude toward his job reflect pleasant and unpleasant experiencies in the job and his expectations about future experiences.*

Siagian (2009:295) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya. Banyak faktor yang perlu mendapat perhatian dalam menganalisis kepuasan kerja seseorang. Apabila dalam pekerjaannya seseorang mempunyai otonomi atau bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang hasil pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas.

Bentuk program pengenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja. Situasi lingkungan berbuntut pada tingkat kepuasa kerja yang tinggi, pemahaman yang lebih tepat tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuassan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, dan besar kecilnya organisasi.

2.1.2.2 Variabel Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2007:167) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel–variabel seperti keluar masuk (*turnover),* tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini menurut beliau sesuai dengan pendapat Keith Davis bahwa *"Job satisfication is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation and size of the organization in which an employee works".* Untuk lebih jelasnya variabel – variabel tersebut adalah sebagai berikut :

1. *Turnover*
2. Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai–pegawai yang kurang puas biasanya *turnovernya* lebih tinggi.
3. Tingkat Ketidakhadiran Kerja

   Pegawai–pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.
4. Umur

   Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas dari pada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan, sedangkan pegawai usia yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya. Sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.
5. Tingkat Pekerjaan

   Pegawai–pegawai menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih merasa puas dari pada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai–pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam mengemukakan ide–ide serta kreatif dalam bekerja.

6. Ukuran Organisasi Perusahaan

   Ukuran organisasi perusahaan dapat mempunyai kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil perusahaann berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.

2.1.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2009:860) secara teoritis, faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control,* pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor–faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah sebagai berikut :

a. Isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan.
b. Supervisi.
c. Organisasi dan manajemen.
d. Kesempatan untuk maju.
e. Gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif.
f. Rekan kerja.
g. Kondisi pekerjaan.

Selain itu, menurut *Job Descriptive Index (JDI)* faktor penyebab kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

a. Bekerja pada tempat yang tepat.
b. Pembayaran yang sesuai.
c. Organisasi dan manajemen.
d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat.
e. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

Salah satu cara untuk menentukan apakah pekerja puas dengan pekerjaannya ialah dengan membandingkan pekerjaan mereka dengan beberapa pekerjaan ideal tertentu (teori kesenjangan)

2.1.2.4 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2009:856) Teori kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah :

1. Teori ketidaksesuaian *(Discrepancy theory)*. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasan diperoleh melebihi dari apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga dapat *discrepancy,* tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. Teori Keadilan (*Equity theory*). Teori ini menggambarkan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan

ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuastu yang dianggap bernilai oleh karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang diperusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya dimasa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input orang lain. Bila perbandingan dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*two factor theory*). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies* ialah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan promosi. Terpenuhnya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya

faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan.

2.1.2.5 Survei Kepuasan Kerja

Survei kepuasan kerja adalah suatu prosedur dimana pegawai–pegawai mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaannya melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja jasa untuk mengetahui moral pegawai, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja pegawai.

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer dan pemimpin melibatkan diri pada survei.
2. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan pegawai dan manajemen secara objektif.
3. Survei diadminisrtasikan secara wajar.
4. Ada tindak lanjut atau *follow up* dari pemimpin, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan kesesuian hasilnya dari pemimpin Keuntungan dilaksanakannya survei kepuasan kerja diantara lain, kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja dan untuk keperluan pelatihan *(training).*

a. Kepuasan kerja secara umum

Keuntungan survei kepuasan kerja dapat meberikan gambaran kepada pemimpin mengenai tingkat kepuasan kerja pegawai di perusahaan. Begitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan pegawai pada bagian dan jabatan tertentu, survei juga sangat bermanfaat dalam mendiagnosis masalah masalah pegawai yang berhubungan dengan peralatan kerja.

b. Komunikasi

Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat daalam mengkomunikasikan keinginan pegawai dengan pikiran pegawai. Pegawai yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pemimpin.

c. Menguatkan sikap kerja

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja pegawai. Hal ini karena pegawai merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pemimpin.

d. Kebutuhan pelatihan

Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Pegawai-pegawai biasanya diberikan kesempatan untuk melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakukaan pemimpin pada bagian jabatan tertentu. Dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan pegawai-pegawai peserta pelatihan.

2.1.2.6 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2011:126) mengukur kepuasan kerja dapat digunakan dengan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja minnesota.

a. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

   Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kenall, dan Hulin. Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaannya maupun jabatannya yang dirasa sangat baik dan sangat buruk dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawabannya ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

b. Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah

   Mengukur kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Kunin. Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu

c. Pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan koesioner Minnesota

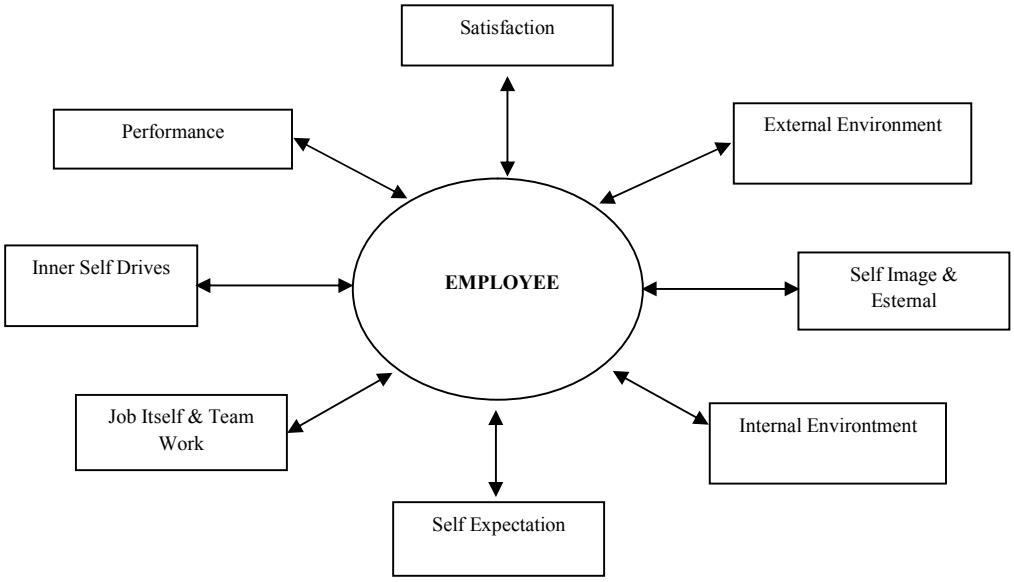
   Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidakpuas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternatife jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

Kepuasan kerja menurut Rivai (2011:480) adalah bagaimana orang melaksanakan pekerjaan dan aspek–aspeknya. Ada beberapa alasan mengapa

perusahaan harus benar–benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikatagorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

1. Pertama, manusia berhak diberlakukan dengan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional atau kesehatan psikologis.
2. Kedua, perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang mempengaruhi fungsi–fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit- unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan. Perusahaan yang percaya bahwa karyawan dapat dengan mudah diganti dan tidak berinvestasi di bidang karyawan maka akan menghadapi bahaya. Biasanya berakibat tingginya tingkat *turnover,* diiringi dengan membengkaknya biaya pelatihan, gaji, akan memunculkan perilaku yang sama di kalangan karyawan, yaitu mudah berganti-ganti perusahaan dan dengan demikian kurang loyal.

Selain hal diatas, faktor – faktor berikut ini mempengaruhi kepuasan karyawan dalam bekerja, yaitu dapat dillihat pada Gambar 2.1, sebagai berikut :

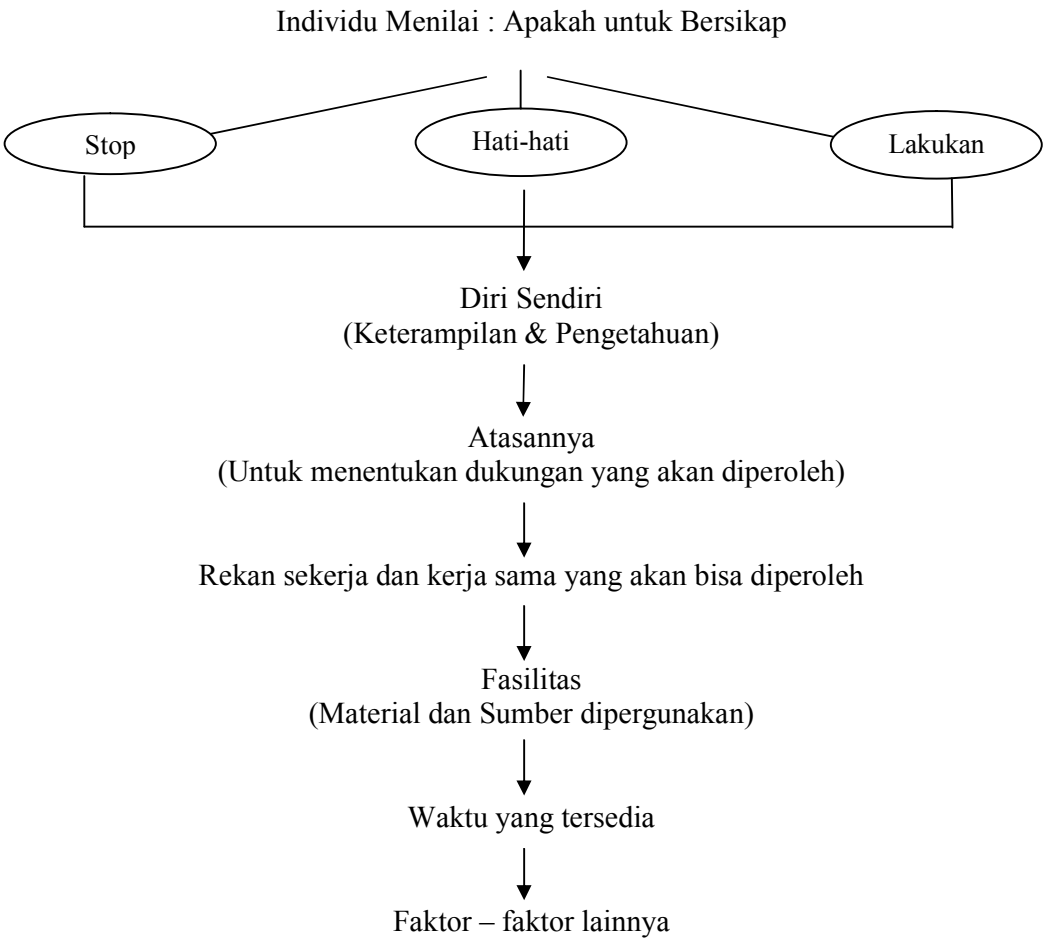


Gambar 2.1

Reward Performance Model of Motivation

Dari Gambar 2.2 probabilitias keberhasilan pelaksanaan dipandnag oleh seseorang dalam berbagai cara. Sebagai seorang yang akan melakukan kegiatan, para karyawan tesebut akan menilai kemampuannya, baik pengetahuan maupun keterampilan, untuk memperkenalkan apakah ia kan mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik atau tidak, sehingga bisa memperoleh imabalan yang diinginkan. Bagaimana dukungan dari atasannya agar ia bisa berhasil, dan sejauhmana kerja sama dengan rekan–rekannya akan membantu keberhasilannya. Atau, sejauhmana ia bisa memperoleh perlengkapan yang diperlukan dan berapa lama waktu yang tersedia untuk menjalankan pekerjaan tersebut apabila nilai manfaat yang akan diperoleh dan probabilitas keberhasilan pekerjaan tampak positif. Karyawan tersebut umumnya memutuskan untuk melakukan kegiatan

demi mencapai imbalan yang diinginkan seperti dalam skema pada Gambar 2.3 sebagai berikut :



Gambar 2.2

Penilaian Individu dalam Bersikap

Apabila karyawan tersebut menjalankan sesuai dengan yang disyaratkan, maka ia seharusnya menerima hadiah yang dijanjikan. Sewaktu ia menerima imbalan tersebut, motifnya terpuaskan dan kepercayaan dia pada pola yang sama

di masa yang akan datang diperkuat. Apakah ia bekerja dengan baik, tetapi menerima imbalan kurang dari yang dijanjikan, ia akan menjadi skeptis untuk masa–masa yang akan datang. Sebaliknya, apabila ia tidak bisa menjalankan dengan baik, dan tidak menerima imbalan, akibatnya mungkin berbeda. Kemungkinan yang pertama, ia menjadi tidak pada dirinya sendiri, mungkin dendam dengan faktor–faktor lainnya yang dirasa menjadi penyebabnya. Ia tidak mau lagi melakukan sesuatu yang sama, jikalau ia tidak merasa mampu seratus persen berhasil.

Kemungkinan lainnya adalah ia meningkatkan usahanya untuk mengatasi kegagalan tersebut. Dengan usaha yang bertambah mungkin ia bisa mengatasi kegagalan di waktu lalunya. Karenanya proses tersebut bisa dimulai kembali. Apabila belum tentu segara terealisir. Untuk itu individu tersebut akan malakukan evaluasi terhadap kelayakan hadiah. Ia akan membandingkan dengan usaha yang telah dikeluarkan untuk mencapai hadiah tersebut. Setelah itu, apabila ia merasa cukup, maka ia akan menjadi lebih kritis untuk masa yang akan datang. Apabila ia puas sebenarnya proses yang sama akan dilakukannya lagi.

2.1.3 Produktivitas

2.1.3.1 Definisi Produktivitas

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2009;17) produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif dengan menggunakan sumber-sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas.

Sedangkan menurut Paul Mali yang dikutip oleh Sedarmayanti (2009;57) dalam bukunya yang berjudul "Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja" mendefinisikan sebagai berikut :

> "Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien".

Menurut Edy Sutrisno (2010:99) mengemukakan bahwa :

> "Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif atau suatu perbandingan antara hasil keluaran (barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang)".

Dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan nilai hasil perbandingan seluruh pengeluaran yang digunakan dibanding seluruh pemasukan yang digunakan selama satu periode.

2.1.3.2 Faktor-faktor Produktivitas

Beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja menurut Sinungan (2009;56) yaitu :

a. Manusia

   Meliputi kuantitas, tingkat keahlian, latar belakang kebudayaan dan pendidikan, kemampuan bersikap, struktur pekerjaan, dan umur (terkadang jenis kelamin) dari angkatan kerja.

b. Modal

Meliputi modal tetap (mesin, gedung, alat-alat), teknologi, bahan baku (volume dan standar)

c. Metode atau proses

Meliputi tata ruang tugas, penanganan bahan baku, bahan penolong dan mesin, perencanaan dan pengawasan produksi, pemeliharaan melalui pencegahan, teknologi yang memakai alternatif.

d. Produksi

Meliputi kuantitas, kualitas, struktur campuran, dan spesialisasi produksi.

e. Lingkungan Organisasi (Internal)

Meliputi organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja, iklim sosial, tujuan perusahaan, sistem inventif, kebijakan personalia, dan ukuran perusahaan.

f. Lingkungan Negara (Eksternal)

Meliputi kondisi ekonomi, struktur sosial, politik, struktur industri, kebijaksanaan tenaga kerja, kondisi iklim, dan geografis.

g. Lingkungan Internasional (Regional)

Meliputi kondisi perdagangan dunia, masalah-masalah perdagangan dunia, spesialisasi internasional, bantuan-bantuan internasional, kebijakan migrasi tenaga kerja.

h. Umpan balik

Umpan balik adalah informasi yang ada hubungan timbale balik antara masukan (input) dan hasil (output) dalam perusahaan.

Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya. Secara ringkas menurut Sedarmayanti (2009:72-76) faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Sikap Mental

   Sikap mental berupa motivasi kerja. Motivasi adalah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuat karyawan mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga menggunakan seluruh kemampuannya dalam mencapai tujuan.

2. Pendidikan

   Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan (formal atau non formal) yang lebih tinggi akan mempunyai wawasan lebih luas akan arti pentingnya produktivitas. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.

3. Keterampilan

   Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik . Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang cukup.

4. Manajemen

   Pengertian manajemen disini dapat berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengandalkan staf atau bawahannya. Apabila manajemennya tepat maka akan menimbulkan

semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang lebih produktif.

5. Hubungan Industrial Pancasila (H.I.P)

   Dengan penerapan Hubungan Industrial Pancasila maka, akan

   a. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.
   b. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha meningkatkan produktivitas.
   c. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya produktivitas.

6. Tingkat Penghasilan

   Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.

7. Gizi dan Kesehatan

   Apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.

8. Jaminan Sosial

   Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan

kesenangan bekerja, sehingga mendorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

9. Lingkungan dan Iklim Kerja

   Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.

10. Sarana Produksi

    Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas yang digunakan tidak baik, kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

11. Teknologi

    Apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan:

    a. Tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi.
    b. Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu.
    c. Memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

    Dengan memperhatikan hal tersebut, maka penerapan teknologi dapat mendukung peningkatan produktivitas.

12. Kesempatan Berprestasi

    Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karier atau pengembangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

2.1.3.3 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Edi Sutrisno (2010:104), untuk mengukur produktivitas kerja diperlukan suatu indikator, sebagai berikut :

1. Kemampuan

   Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan Hasil yang Dicapai

   Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salahsatu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat Kerja

   Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan Diri

   Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

   Selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

   Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

2.1.4 Peneliti Terdahulu

Table 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Dan Tahun	Judul	Kesimpulan	Perbedaan	Persamaan
1	Muhammad Fahrizal [1], Hartutiningsih [2], Erwin Resmawan [3] Tahun 2013	Pengaruh promosi terhadap produktivitas Kerja pegawai pada dinas pendidikan Kabupaten kutai kartanegara	Keberadaan promosi sekarang ini memang sangat diperlukan, sebagai bagian dari usaha penyegaran kembali (*refreshing*) dengan penciptaan suasana kerja baru, dan sebagai sarana penjajakan bagi pegawai untuk memberikan keragaman pengalaman kerja.	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai X1 sebagai variable independen.
2	Muhammad Kanzunnudin Tahun 2006	Kepuasan kerja pengaruhnya P ada	Tingkat produktivitas seseorang akan muncul dengan sendirinya apabila	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai variable kepuasan

		produktivitas kerja karyawan Sebuah perusahaan	keinginan-keinginan dalam hati mereka dapat terpenuhi, dan ini harus di sadari perusahaan tempat mereka bekerja		kerja sebagai variable independen.
3	Viona Malonda Tahun 2013	Kepuasan Dan Motivasi Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pt. Matahari Megamall Manado	Kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Matahari Departemen Store Cabang Megamall di Manado.	Peneliti terdahulu menggunakan 3 variabel	Sama-sama memakai variable kepuasan kerja sebagai variable independen
4	I Made Hedy Wartana, tahun 2011	Factor – faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan pada Como Shambala Estate At Begawan Giri Ubud Bali	Factor diklat, disiplin kerja dan kepemimpinan mempengaruhi produktivitas kerja	Peneliti terdahulu menggunakan 1variabel	Sama-sama memakai variable produktivitas kerja sebagai variable dependen
5	*Petri Böckerman 2012*	*The Job Satisfaction-Productivity Nexus: A Study Using Matched Survey and Register Data*	*we have exploredthe role of job satisfaction in the determination of es- the role of job satisfaction in the determination of establishment-level productivity. Our study contributes several extensions of the existing knowledge to the literature.*	Tempat penelitian berbeda	Sama-sama memakai variable kepuasasn kerja sebagai variabel independen
6	Wicaksono, Aditya Roy	Pengaruh promosi jabatan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia	promosi jabatan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja	Peneliti terdahulu menggunakan 2 variabel	Sama-sama memakai variable promosi sebagai variabel independen

		tbk divisi regional-iii Jawa Barat			
7	Danu adi wuryanto, suharnomo 1 tahun 2012	Analisis pengaruh promosi jabatan, Persepsi keadilan kompensasi dan Lingkungan kerja fisik Terhadap kepuasan kerja karyawan (studi pada karyawan pt. Suara merdeka press)	Kesimpulan dari penelitian adalah bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa harapan promosi menjadi salah salah satu faktor yang menyebabkan perasaan puas pada diri karyawan terhadap pekerjaannya	Peneliti terdahulu menggunakan 4 variabel	Sama-sama menggunakan variable kepuasan kerja sebagai variable independen
8	*George Halkos 2012*	*The in uence of stress and satisfaction on productivity*	*Our results showed us that productivity is seriously affected by the two qualitative factors, stress and satisfaction. As expected, in the former, increased stress leads to reduced productivity and in the latter, increased satisfaction leads to increased productivity.*	Tempat penelitian berbeda	Sama-sama menggunakan variable kepuasan kerja sebagai variable independen

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan selalu berusaha agar produktivitas kerja karyawan dapat dimaksimalkan, sumber daya manusia yang merupakan aspek terpenting untuk mencapai tujuan perusahaan harus di berikan perhatian khusus dengan berbagai cara, salah satunya kebijakan perusahaan memberikan promosi jabatan terhadap karyawan yang berprestasi, memiliki kemampuan dan mempunyai

tingkat kedesiplinan tinggi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Mengingat setiap individu dalam perusahaan berasal dari latar belakang yang berbeda-beda, maka sangat penting bagi perusahaan untuk melihat kebutuhan dan harapan karyawannya, apa bakat dan keterampilan yang dimiliki serta bagaimana rencana karyawan tersebut pada masa mendatang. Sehingga karyawan akan merasa puas dengan apa yang mereka dapat dari perusahaan. Tentu saja usaha-usaha memahami kebutuhan karyawan tersebut harus disertai dengan penyusunan kebijakan perusahaan dan prosedur kerja yang efektif. Pada dasarnya kepuasan dapat memacu karyawan untuk bekerja keras sehingga dapat mencapai tujuan baik untuk diri sendiri maupun untuk perusahaan.

2.2.1 Keterkaitan Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas

Abdurrahman (2009:101), mengatakan promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan atas asas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan bekerja lebih giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai.

2.2.2 Keterkaitan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas

Pengaruh Kepuasan Terhadap Produktivitas Kerja Penelitian Koesmono (2011) menyimpulkan bahwa kepuasan berpengaruh signifikan dan positif

terhadap produktivitas kerja di kutip dari Viona Malonda (Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 969-979)

Menurut Robbins dalam Siagian (2009;78) kepuasan kerja adalah "sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yag diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima". Berdasarkan hubungan antara kepuasan kerja dengan produktivitas kerja, maka karyawan yang puas cenderung memiliki produktivitas kerja yang tinggi dan produktivitas kerja akan berdampak pada kepuasan kerja.

2.2.3 Keterkaitan Promosi Jabatan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

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.



Gambar 2.3
Bagan Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:96) pengertian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

"Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data".

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas serta teori yang ada maka hipotesis dari penelitian ini adalah :

1. Promosi jabatan bepengaruh terhadap produktivitas kerja kayrawan.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.
3. Promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan.