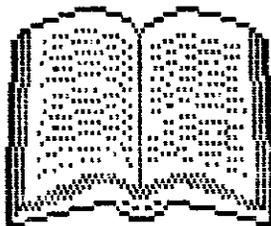


PROMOSI JABATAN PADA PASAR
TENAGAKERJA INTERNAL



Oleh:
Nurhasan Syah

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
TANGGAL	25-4-95
SUMBER/HARGA	ku
KOLEKSI	KKI
NOMOR INVENTARIS	800/ku/95-p.12
KLASIFIKASI	659.3 dgn 90

Disampaikan pada Forum Diskusi Ilmiah

Jurusan Pendidikan Teknik Bangunan
FPTK IKIP PADANG

03 September 1992

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

iB

PROMOSI JABATAN PADA PASAR TENAGAKERJA INTERNAL

I. Pendahuluan

A. Latar Belakang

Pertama, dalam perencanaan tenaga kerja telah terjadi kesenjangan antara supply tenaga kerja dari lulusan lembaga pendidikan dengan kebutuhan tenaga kerja di lapangan kerja. Sebagaimana ungkapan Fuad Hasan (Kompas, 17 Nov. 1989), bahwa banyak lulusan sekolah tidak ter-tampung di lapangan kerja, akan tetapi disisi lain banyak lowongan yang tidak bisa diisi. Hal ini menurut beliau dikarenakan keserasian antara pasar tenaga kerja dengan mutu pendidikan tidak cocok.

Kesenjangan ini akan mengakibatkan jumlah pengangguran semakin membengkak, apalagi "penganggu terdidik" yang disebut Arsyad Anwar (Kompas, 21 Nov. 1989), hal ini dikuatkan oleh ungkapan Harmoko (Kompas, 19 Sept. 1990) yang menyebutkan sekitar 600.000 sarjana masih menganggur.

Kedua, hasil penelitian Carpenter terhadap sejumlah karyawan di Sumbar (1974) menyimpulkan hampir 50% subjek penelitian mengatakan bahwa latar belakang pendidikan mereka tidak relevan dengan jabatan mereka di lapangan kerja.

Ketiga, dari olahan data yang dilakukan oleh Depnaker (1988) menemukan jika tersedia dua formasi di lapangan kerja, maka setelah melalui seleksi dari sepuluh pencari kerja hanya satu yang dapat diterima.

Jadi permasalahannya tidak saja relevansi latar belakang pendidikan dengan formasi kerja yang tersedia akan tetapi dari dua formasi yang ada hanya satu dapat terisi, sementara yang satu lagi diisi oleh karyawan yang sudah bekerja dalam suatu perusahaan. Hal ini disebut oleh Nurhadi (1990) adanya gejala *Internal Labour Market* yaitu dalam bentuk promosi jabatan dalam perusahaan atau promosi internal.

Pelaksanaan promosi tersebut membawa dampak kepada pasar tenaga kerja baik pasar tenaga kerja eksternal ataupun internal:

- 1 Dampak promosi jabatan kepada pasar tenaga kerja eksternal, dibuktikan oleh penelitian Nurhadi (1990) menjelaskan terjadinya degradasi ijazah atau mendevalusi investasi pendidikan.
- 2 Dampak promosi jabatan kepada pasar tenaga kerja internal adalah terjadinya suasana yang kompetitif di kalangan karyawan dalam perusahaan.

Suasana kompetitif ini akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, karena karyawan berusaha memacu prestasi kerjanya agar lebih baik, namun disisi lain menimbulkan rasa puas dan tidak puas di kalangan karyawan baik yang mengalami promosi maupun yang tidak. Dampak lain adalah adanya promosi jabatan yang relevan dengan latar belakang pendidikan dan keahlian dan ada yang tidak relevan.

B. Identifikasi Masalah

Menurut Ranupandojo (1989) bahwa menejer perusahaan lebih menyukai penilaian prestasi kerja dipakai sebagai dasar promosi karyawan, karena dia berpendapat bahwa kompetensi karyawan merupakan dasar untuk kemajuan perusahaan.

Penilaian prestasi kerja sering diartikan sebagai keterampilan kerja karyawan yang ditampilkan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Kemampuan kerja tersebut diperoleh melalui pendidikan dan latihan yang pernah diikuti serta pengalaman kerja. Masalahnya sejauhmana pengalaman keterampilan karyawan dapat mempengaruhi prestasi kerja.

Karyawan dalam bekerja didorong oleh motif yang ada dalam diri karyawan, yaitu dorongan untuk memenuhi kebutuhannya. Pemenuhan terhadap kebutuhan tersebut akan dapat menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Dengan demikian diketahui bahwa karyawan dalam bekerja disamping mendapat imbalan upah, juga ingin memperoleh ke-

tenteraman dan kepuasan. Masalahnya sejauhmana perusahaan telah memenuhi kebutuhan karyawan tersebut, sehingga menimbulkan kepuasan kerja.

Disamping dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut, ada lagi motif yang dorongannya dari dalam diri karyawan untuk lebih maju dari kondisi sebelumnya, seperti pengembangan diri dan pengembangan karier atau promosi, maka karyawan terdorong untuk meningkatkan prestasi kerjanya agar dapat dipromosikan. Motif untuk lebih berprestasi ini disebut oleh McClelland (1953) sebagai motivasi berprestasi. Masalahnya sejauhmana motivasi berprestasi karyawan untuk meraih prestasi kerja lebih tinggi agar dapat dipromosikan.

Masalah lain yang ditimbulkan oleh promosi jabatan ini adalah perpindahan jabatan ke jabatan yang lain akan berakibat ada atau tidaknya relevansi latar belakang pendidikan dan keahlian dengan jabatan yang diembannya, seperti penelitian Carpenter (1974) diatas.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

- 1 Seberapa besar hubungan pengalaman keterampilan, dan motivasi berprestasi terhadap prestasi kerja ?.
- 2 Seberapa besar hubungan pengalaman keterampilan, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja ?.
- 3 Adakah pengaruh promosi internal terhadap prestasi kerja karyawan ?.
- 4 Adakah pengaruh promosi internal terhadap kepuasan kerja karyawan ?.
- 5 Adakah pengaruh relevansi latar belakang pendidikan dengan jenis jabatan karyawan terhadap prestasi kerja ?.
- 6 Adakah pengaruh relevansi latar belakang pendidikan dengan jenis jabatan karyawan terhadap kepuasan kerja ?.

II. Landasan Teori dan Hipotesis

A. Landasan Teori

Promosi jabatan merupakan salah satu kebijakan dalam Manajemen Personalia. Dari berbagai teori *Manajemen Personalia* di antaranya; Ghiselli and Brown (1955), Flippo (1961), Tiffin (1965), Manullang (1987), Nitisemito (1988), Ranupandojo (1989) menyebutkan bahwa promosi jabatan tersebut ditentukan oleh dua syarat utama, yaitu prestasi kerja dan senioritas.

Penelitian ini mengkaji promosi jabatan ditinjau dari prestasi kerja karyawan, sesuai dengan pendapat Ranupandojo (1989) bahwa pihak menejer biasanya lebih menyukai penilaian prestasi kerja dipakai sebagai dasar promosi. Dia berpendapat bahwa kompetensi karyawan adalah dasar utama untuk kemajuan.

Sesuai dengan konteks permasalahan, yaitu promosi jabatan ditinjau dari prestasi kerja karyawan, maka pengkajian lebih diarahkan kepada faktor-faktor yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan tersebut.

Jika prestasi kerja karyawan tersebut dikaitkan dengan pendidikan formal, maka akan terlihat juga pengaruh pendidikan formal karyawan terhadap prestasi kerjanya.

1. Promosi Jabatan

Salah satu motif yang mendorong karyawan bekerja pada suatu perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari karyawan umumnya untuk menjadi lebih baik dari posisinya saat ini. Karena itulah karyawan menginginkan kemajuan. Kesempatan untuk maju tersebut menurut Ranupandojo (1989) disebutkan salah satunya adalah promosi.

Manoppa (1987) menyebutkan promosi merupakan kenaikan jabatan karyawan dalam (struktur organisasi) perusahaan yang diikuti dengan tingkat tanggung jawab, status dan kadangkala kenaikan ini diikuti pula dengan kenaikan tingkat upah yang diterimanya.

Menurut Nitisemito (1982), promosi mempunyai arti yang sangat penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti stabilitas perusahaan dan moral karyawan dapat terjamin. Stabilitas perusahaan menyangkut jumlah karyawan, pengeluaran, dan produktivitas perusahaan dapat lebih dipertahankan. Sedang moral karyawan menyangkut sikap karyawan terutama terhadap pekerjaannya dapat meningkat.

Sikap positif dari karyawan terhadap pekerjaannya timbul dikarenakan oleh rasa senang dan puas atas promosi yang diberikan, sebab promosi tersebut telah memenuhi sebahagian dari keinginan karyawan. Maka manfaat promosi tersebut bagi karyawan dapat ditinjau dari sisi ekonomik, sosiologik, dan psikologik.

Begitu pentingnya arti promosi bagi karyawan, maka untuk menjaga kesalahan dalam promosi, menghindarkan rasa iri hati di antara karyawan, serta pelaksanaan promosi yang dipaksakan, pihak perusahaan perlu menetapkan ketentuan yang menjadi syarat pelaksanaan promosi. Syarat-syarat promosi itu haruslah dapat dipakai untuk menetapkan siapa yang berhak dipromosikan. Menurut Nitisemito (1982) syarat-syarat tersebut harus dapat menjamin bahwa karyawan yang dipromosikan adalah karyawan yang mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi tersebut.

2. Prestasi Kerja dalam Promosi Internal

Karyawan dikatakan telah bekerja dengan baik dapat dilihat dari hasil kerja, produktivitas kerja, ataupun dari hasil prestasi kerjanya. Pengukuran terhadap ketiga aspek di atas sangat ditentukan oleh arah dan sasaran penilaian. Untuk mengetahui kualitas kerja karyawan dapat dilihat dari hasil kerjanya, mengetahui kecepatan karyawan dalam bekerja dapat dilihat dari produktivitas kerjanya, sedangkan untuk melihat keterampilan dan tingkahlaku karyawan dalam bekerja dapat diamati dari kecakapan kerjanya atau prestasi kerja.

Sesuai dengan konteks permasalahan yaitu promosi internal pada perusahaan, maka penilaian yang dimaksud adalah terhadap prestasi kerja karyawan, karena menurut Ghiselli et al. (1955) hasil penilaian prestasi kerja karyawan digunakan sebagai data untuk bahan pertimbangan apabila ada promosi jabatan bagi karyawan. Hal yang senada juga disampaikan oleh Benyamin Flippo (1961), Tiffin (1965), Manullang (1987), Nitisemito (1988), dan Ranupandojo (1989) dalam teori *Manajemen Personalia*nya.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan dalam Hubungannya dengan Promosi Internal

Apabila bekerja dapat dianalogikan dengan belajar, maka prestasi kerja dapat dianalogikan dengan hasil belajar (prestasi belajar). Prestasi kerja merupakan hasil dari proses kerja karyawan. Proses dan hasil kerja ditinjau dari sisi psikologis dipengaruhi beberapa aspek. Suryabrata (1983) mengatakan bahwa aspek-aspek tersebut adalah minat, bakat, kecerdasan, motivasi dan kemampuan.

Menurut Sutermeister (1976), pengukuran prestasi kerja berdasarkan penampilan kerja karyawan merupakan hasil dari kemampuan (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Lebih jauh dijelaskannya bahwa kemampuan adalah hasil dari pengetahuan dan keterampilan. Pengetahuan dipengaruhi oleh pendidikan, latihan, serta minat. Keterampilan dipengaruhi oleh bakat dan kepribadian. Sedangkan motivasi merupakan hasil interaksi antara faktor fisik, faktor sosial, serta pemenuhan kebutuhan individu karyawan.

Dari kedua kutipan di atas dapat dirangkum bahwa prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor pengalaman keterampilan (baik yang diperoleh dari pengalaman kerja, pendidikan maupun latihan) dan faktor motivasi kerja. Hal ini senada dengan temuan Marif (1980) dalam tesisnya yang menekankan bahwa hasil kerja karyawan dipengaruhi oleh pengalaman, keterampilan

dan motivasi kerja.

Gellerman seperti dikutip Wardoyo (1984), menjelaskan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap prestasi kerja. Namun dalam hubungannya dengan promosi jabatan, motivasi kerja disebut oleh McClelland (1965) sebagai motivasi berprestasi, yaitu dalam penelitiannya yang dikutip oleh Parham (1983), menemukan bahwa 83% karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi memilih karakteristik pekerjaan yang tinggi, dan 17% memilih karakteristik pekerjaan dibawahnya, artinya motivasi karyawan dalam memilih karakteristik pekerjaan tinggi adalah karyawan yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja yang tercipta dari kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan.

4. Faktor Pendidikan Formal dalam Hubungannya dengan Promosi Internal

Bagi tenaga kerja, pendidikan mempunyai fungsi untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja agar dapat lebih produktif. Oleh karena itu salah satu usaha peningkatan kualifikasi tenagakerja adalah melalui peningkatan pendidikan dan latihan terhadap tenagakerja yaitu dengan memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik, walaupun harus tetap disadari bahwa tujuan pertama dari pendidikan bukanlah semata-mata untuk menyiapkan tenagakerja, tetapi justru diarahkan pada manusianya sendiri, seperti yang diuraikan Siregar (1984), yakni agar dapat berkembang sesuai dengan yang tercakup dalam Pancasila.

Ditinjau dari manfaat pengetahuan dan keterampilan dalam bekerja, sebenarnya sesuai dengan prinsip dasar kegunaan pengetahuan itu sendiri. Seperti pendapat Broundy yang dikutip Evans (1971), kegunaan pengetahuan dapat dibagi menjadi empat, yaitu asosiatif, replikatif, interpretatif, dan aplikatif.

Perbedaan latar belakang pendidikan formal akan menentukan tingkat jabatan dan upah yang diterima (Simanjuntak, 1985) serta harapan terhadap jabatan dan penghasilan (Glenn et al. 1977), juga mempunyai kontribusi langsung terhadap pertumbuhan pendapatan nasional melalui peningkatan keterampilan kerja karyawan (Boediono, 1987). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perbedaan latar belakang pendidikan mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja (Jas, 1987; Subagiono 1990), dan latar belakang pendidikan formal mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja (Sani, 1984; Chandra, 1988), serta terhadap motivasi berprestasi (Jas, 1987; Suwarno 1989; dan Tjalla 1989).

Demikian halnya promosi jabatan dalam perusahaan akan memperhatikan tingkat pendidikan karyawannya. Terutama untuk jabatan-jabatan pimpinan diprioritaskan karyawan yang telah memiliki kemampuan profesional.

B. Hipotesis

Hipotesis Pertama:

Terdapat hubungan berbanding lurus secara langsung antara motivasi berprestasi, pengalaman keterampilan dan kepuasan kerja secara bersama-sama dengan prestasi kerja karyawan.

1.1. Makin tinggi motivasi berprestasi, maka makin tinggi pula prestasi kerja karyawan.

1.2. Makin tinggi pengalaman keterampilan, maka makin tinggi pula prestasi kerja karyawan.

1.3. Makin tinggi kepuasan kerja, maka makin tinggi pula prestasi kerja karyawan.

Hipotesis Kedua:

Motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja baik secara sendiri-sendiri maupun secara simultan merupakan prediktor yang berarti terhadap prestasi kerja karyawan.

Hipotesis Ketiga:

- 3.1. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang mengalami promosi jabatan lebih tinggi daripada karyawan yang tidak mengalami promosi jabatan.
- 3.2. Tingkat kepuasan kerja karyawan yang bidang pekerjaannya relevan dengan latar belakang pendidikannya lebih tinggi daripada kepuasan kerja karyawan yang bidang pekerjaannya tidak relevan dengan latar belakang pendidikannya.

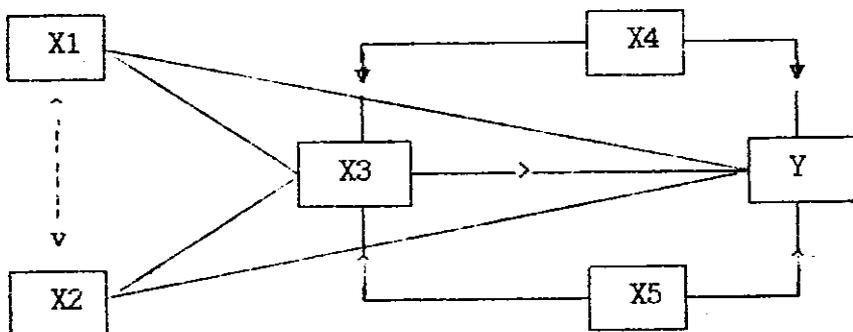
Hipotesis Keempat:

- 4.1. Prestasi kerja karyawan yang mengalami promosi jabatan lebih tinggi daripada prestasi kerja karyawan yang tidak mengalami promosi jabatan.
- 4.2. Prestasi kerja karyawan yang bidang pekerjaannya relevan dengan latar belakang pendidikannya lebih tinggi daripada prestasi kerja karyawan yang bidang pekerjaan tidak relevan dengan latar belakang pendidikannya.

III. Metodologi Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian korelasional yang bersifat "expost facto". Penelitian korelasional tersebut dimaksudkan untuk melihat seberapa besar kaitan antar variabel satu dengan yang lain.

Variabel tersebut adalah prestasi kerja [Y] motivasi berprestasi [X1], pengalaman keterampilan [X2], kepuasan kerja [X3], promosi jabatan [X4], dan relevansi pekerjaan dengan latar belakang pendidikan [X5].



Gambar 1. Model Penelitian

Variabel penelitian tersebut dibagi atas empat kelompok yaitu variabel bebas, variabel antara, variabel moderator, dan variabel terikat. Dalam hubungannya dengan hipotesis penelitian dapat digambarkan seperti model di atas.

IV. Hasil Penelitian dan Pembahasan

A. Pengujian Hipotesis Pertama

Sesuai dengan hipotesis yang diajukan, maka untuk mengetahui hubungan secara bersama antara variabel bebas dan variabel terikat digunakan teknik analisis regresi ganda, seperti Tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Ganda untuk Mengestimasi Pengaruh Variabel Bebas Terhadap Variabel Terikat

Dependent Var. = Prestasi Kerja

Variabel	B	SE	R ²	F	Sig.
Kep. Kerja	0,785	0,139	0,206	31,89	0,00
Mot. Berp.	0,165	0,285	0,002	16,02	0,00
Peng. Ket.	0,285	0,415	0,002	10,76	0,00
Total	R ² = 0,210 Adjusted R ² = 0,191			10,76	0,00

Tabel 2. Korelasi Parsial Variabel Prediktor terhadap Prestasi Kerja

Korelasi	Korelasi Murni	Harga t		Determinasi (R ²)
		Hitung	Tabel	
r _{1Y-23}	0,05	0,56	1,645	0,208
r _{2Y-13}	0,06	0,66	1,645	0,211
r _{3Y-12}	0,37	4,39	1,645*	0,206

* = signifikan.

Keterangan:

- r_{1Y-23} = koefisien korelasi antara X₁ dan Y dengan mengontrol X₂ dan X₃
- r_{2Y-13} = koefisien korelasi antara X₂ dan Y dengan mengontrol X₁ dan X₃
- r_{3Y-12} = koefisien korelasi antara X₃ dan Y dengan mengontrol X₁ dan X₂.

Untuk melihat hubungan dari setiap variabel prediktor dengan variabel terikat dilakukan analisis korelasi parsial, dan hasilnya seperti Tabel 2 di atas.

1. Hubungan antara Motivasi Berprestasi dengan Prestasi Kerja

Hasil analisis korelasi parsial Tabel 2 diperoleh, jika pengalaman keterampilan dan kepuasan kerja dikontrol, maka koefisien korelasi antara motivasi berprestasi dengan prestasi kerja karyawan diperoleh sebesar 0,05. Setelah dilakukan uji keberartian korelasi diperoleh harga T hitung sebesar 0,56 dengan T Tabel sebesar 1,645. Karena T tabel lebih besar daripada T hitung ($1,645 > 0,56$), maka hubungan kedua variabel tersebut dikatakan tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa hubungan murni motivasi berprestasi dengan prestasi kerja tidak berarti.

2. Hubungan antara Pengalaman Keterampilan dengan Prestasi Kerja

Hasil analisis korelasi parsial Tabel 2 diperoleh, jika motivasi berprestasi dan kepuasan kerja dikontrol, maka koefisien korelasi antara pengalaman keterampilan dengan prestasi kerja karyawan diperoleh sebesar 0,06. Setelah dilakukan uji keberartian korelasi diperoleh harga T hitung sebesar 0,66 dengan T tabel sebesar 1,645. Karena T tabel lebih besar dari taraf T hitung ($1,645 > 0,66$), maka hubungan kedua variabel tersebut dikatakan tidak signifikan. Hal ini berarti hubungan murni pengalaman keterampilan dengan prestasi kerja tidak berarti.

3. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja

Hasil analisis korelasi parsial Tabel 2 diperoleh, jika motivasi berprestasi dan pengalaman ke-

terampilan dikontrol, maka koefisien korelasi antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja karyawan diperoleh sebesar 0,37. Setelah dilakukan uji keberartian harga T hitung sebesar 4,39 dengan T tabel sebesar 1,645. Karena T tabel lebih kecil dari T hitung ($1,645 < 4,39$), maka hubungan kedua variabel tersebut dikatakan signifikan. Hal ini berarti hubungan murni kepuasan kerja dengan prestasi kerja berarti. Dengan koefisien determinasi 0,2059, maka pengaruh murni tersebut sebesar 20,59%.

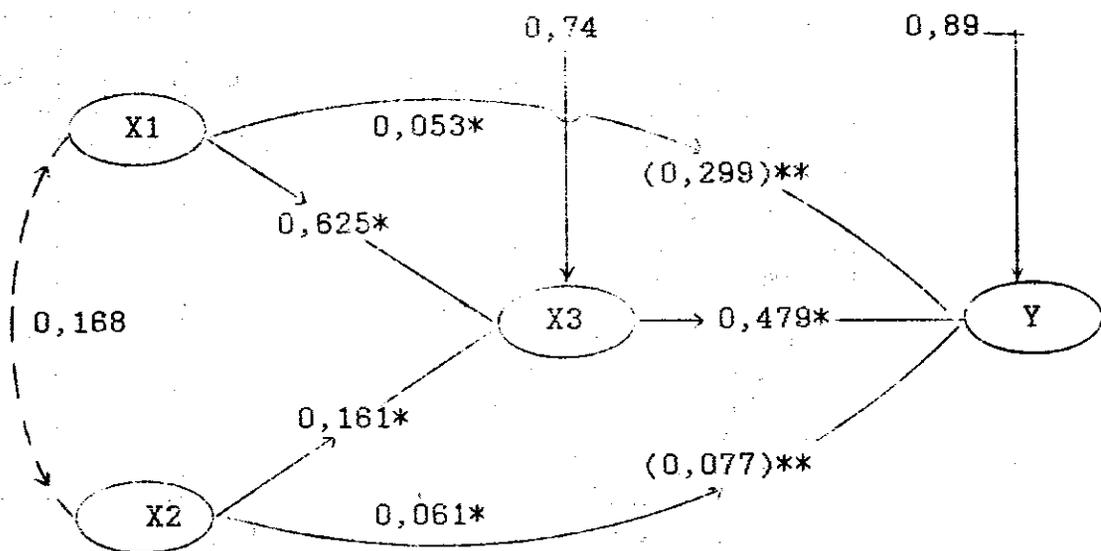
B. Pengujian Hipotesis Kedua

Sesuai dengan hipotesis kedua, setelah dihitung dengan menggunakan teknik analisis jalur untuk masing-masing variabel bebas dengan variabel terikat diperoleh hasil sebagai Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan analisis jalur hubungan antara motivasi berprestasi (X1), pengalaman keterampilan (X2) dan kepuasan kerja (X3) dengan prestasi kerja (Y).

Variabel		Koefisien path ($\beta_i = p$)	Koefisien Determinasi (R^2)	Koefisien Residu (e)
terikat	bebas			
Y	X1	0,053	0,191	0,886
Y	X2	0,061		
Y	X3	0,479		
X3	X1	0,625	0,451	0,741
X3	X2	0,161		
X2	X1	0,168		

Lebih jelasnya hasil analisis jalur tersebut dapat dilihat pada diagram jalur berikut:



Gambar 2. Diagram Jalur Variabel Penelitian yang Dilengkapi dengan Hasilnya

Keterangan:

- X1 = variabel motivasi berprestasi
- X2 = variabel pengalaman keterampilan
- X3 = variabel kepuasan kerja
- Y = variabel prestasi kerja
- * = koefisien jalur hubungan langsung
- ** = koefisien jalur hubungan tak langsung.

C. Pengujian Hipotesis Ketiga dan Keempat

Pengujian hipotesis ketiga dan keempat akan membuktikan ada tidaknya perbedaan kepuasan dan prestasi kerja karyawan dalam promosi jabatan dan relevansi latar belakang pendidikan.

Tabel 4. Rangkuman Hasil Analisis Varians Variabel Penelitian

Variabel	Rerata (Jumlah)	F (ratio)	F (prob.)	Bartl.	Sign.
Kepuasan Kerja		92,33	0,00 *	0,88	0,70
-Promosi jumlah (N)	87,64 (73)				
-Non-Promosi jumlah (N)	73,08 (52)				

Variabel	Rerata (Jumlah)	F (ratio)	F (prob.)	Bartl.	Sign.
Kepuasan Kerja -Relevan jumlah (N) -Non-Relevan jumlah (N)	84,88 (93) 72,00 (32)	43,86	0,00 *	0,21	0,45
Prestasi Kerja -Promosi jumlah (N) -Non-Promosi jumlah (N)	720,58 (73) 703,12 (52)	31,80	0,00 *	0,05	0,82
Prestasi Kerja -Relevan jumlah (N) -Non-Relevan jumlah (N)	716,11 (93) 703,18 (32)	8,29	0,00 *	0,23	0,63

Catatan : * = signifikan.

Untuk mengetahui kelompok mana yang paling baik dilakukan uji t-test satu ekor (sesuai dengan hipotesis). Hasil uji dari uji t tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 4. Rangkuman Hasil Analisis t-test (satu ekor)

Variabel	Rerata	t' (hitung)	t (kritik)	Kesimpulan
Kepuasan Kerja -Promosi -Non-Promosi	87,64 73,08	10,095	1,664	Signifikan
Kepuasan Kerja -Relevan -Non-Relevan	84,88 72,00	8,586	1,666	Signifikan
Prestasi Kerja -Promosi -Non-Promosi	720,58 703,12	5,671	1,665	Signifikan
Prestasi Kerja -Relevan -Non-Relevan	716,11 703,18	2,983	1,674	Signifikan

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Dari hasil analisis korelasi dan regresi menemukan bahwa ketiga variabel prediktor (motivasi berprestasi, pengalaman keterampilan, dan kepuasan kerja) berpengaruh terhadap prestasi kerja dengan koefisien regresi (r) sebesar 0,46 dan koefisien determinasi (R^2 adjusted) sebesar 0,19. Dapat dikatakan bahwa ketiga variabel prediktor di atas menjelaskan varians prestasi kerja sebesar 19%, sedang 81% lagi dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam penelitian ini.

Setelah melalui analisis korelasi parsial untuk melihat besarnya hubungan murni dari tiap prediktor terhadap prestasi kerja, hasilnya menunjukkan bahwa hubungan variabel motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan dengan prestasi kerja rendah dan tidak berarti, tetapi hubungan variabel kepuasan kerja dengan prestasi kerja sangat kuat dan berarti.

Hal yang menarik untuk didiskusikan dari temuan ini adalah variabel motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan secara bersama-sama dengan kepuasan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja, akan tetapi secara parsial tidak berhubungan dengan prestasi kerja, untuk itu sebelum didiskusikan dibuatlah desain analisis jalur dengan menempatkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Dari analisis jalur ditemukan bahwa variabel motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan mempunyai hubungan kausal langsung secara berarti dengan kepuasan kerja, akan tetapi hubungan kausal langsungnya terhadap prestasi kerja ditemukan tidak berarti, dilain pihak hubungan kausal tidak langsungnya dengan prestasi kerja melalui kepuasan kerja adalah berarti.

Dari hasil analisis jalur ini dikatakan bahwa variabel motivasi berprestasi setelah menghilangkan pengaruh variabel lain, tidak berhubungan secara murni dengan prestasi kerja, yaitu dalam hubungannya dengan promosi internal.

Penemuan hubungan kausal langsung variabel pengalaman keterampilan dengan prestasi kerja, yang tidak didukung oleh data penelitian ini. Penalaran secara logis mendasarkan teori-teori yang ada memperkuat dukungan antar variabel ini, namun jika dilihat hubungan kausal tidak langsung antara pengalaman keterampilan dengan kepuasan kerja dan dengan prestasi kerja karyawan diperoleh $(p32)=0,1612$ dan $(py3)=0,4793$. Hal ini membuktikan bahwa karyawan yang memiliki pengalaman keterampilan redah dapat diharapkan untuk berprestasi kerja lebih baik, kalau ditunjang dengan kepuasan kerja yang banyak.

Temuan ini sejalan dengan kesimpulan Sipon (1987) yang mengungkapkan bahwa anggapan rendahnya prestasi kerja disebabkan karena karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya, merupakan alasan yang dapat diterima, karena kepuasan kerja berhubungan langsung secara positif dengan prestasi kerja, yaitu dengan koefisien jalur $(py3)=0,4793$, dan koefisien korelasi parsialnya sebesar 0,37 adalah sangat signifikan. Hal ini sejalan dengan temuan Vroom (1964), Winkel (1974) Thoyip (1975), dan Tasiem (1989) yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berhubungan secara positif dan signifikan dengan prestasi kerja.

Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja karyawan yang mengalami promosi jabatan lebih tinggi daripada yang non-promosi, hal ini dapat diterima bahwa pelaksanaan promosi tersebut telah memenuhi sebagian besar dari kebutuhan karyawan, sesuai dengan model determinan Porter (1983), dan juga sesuai dengan teori keadilan yang dikembangkan oleh Wekley & Yulk (1977) yaitu berpersepsi baik terhadap perbandingan jasa yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dengan imbalan yang diterimanya.

Temuan berikutnya adalah kepuasan kerja karyawan yang bidang kerjanya relavan dengan latar belakang pendidikannya lebih tinggi daripada yang non-relavan, hal ini juga dapat diterima karena persepsi karyawan

terhadap pekerjaannya akan lebih baik jika jenis pekerjaan tersebut sesuai dengan bidang keahliannya.

Penelitian ini juga menemukan bahwa prestasi kerja karyawan yang mengalami promosi jabatan lebih tinggi dari pada yang non-promosi, hal dapat dibenarkan bahwa salah satu "reward" terhadap karyawan yang berprestasi adalah pemberian promosi, demikian juga sebaliknya bahwa dasar promosi tersebut adalah prestasi kerja (Ranupandojo, 1989). Demikian juga diterangkan oleh Castetter (1976) bahwa karyawan dalam perusahaan hendaklah yang terseleksi dengan baik untuk mengisi jabatan yang ada.

Hal yang sama juga ditemukan bahwa prestasi kerja karyawan yang bidang kerjanya relevan dengan latar belakang pendidikannya lebih tinggi daripada yang non-relevan, hal ini juga dapat diterima bahwa karyawan yang bekerja sesuai dengan bidang keahlian lebih ditunjang oleh tingkat pengetahuan dan keterampilannya, sehingga dapat bekerja lebih baik. Hal ini sesuai dengan manfaat pengetahuan dan keterampilan yang disampaikan oleh Evans (1971) berupa manfaat interpretatif dan aplikatif.

VI. Penutup

A. Kesimpulan

Pertama, dari analisis regresi ganda terdapat hubungan positif antara motivasi berprestasi, pengalaman keterampilan, dan kepuasan kerja dengan prestasi kerja. **Kedua**, hubungan murni variabel motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan dengan prestasi kerja sangat rendah, sehingga hubungan tersebut dapat diabaikan.

Hubungan murni variabel kepuasan kerja dengan prestasi kerja setelah pengaruh variabel motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan dihilangkan sangat kuat dan perlu dipertimbangkan dalam memprediksi prestasi kerja

Ketiga, keberadaan tiga jalur efek kausal langsung motivasi berprestasi, pengalaman keterampilan terhadap kepuasan kerja karyawan tidak dapat diabaikan, pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja diberikan oleh variabel motivasi berprestasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut (motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan) sangat diperlukan sebagai pendukung kepuasan kerja.

Efek kausal langsung antara variabel motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan terhadap prestasi kerja adalah sangat kecil dan tidak berarti, maka untuk itu hubungan langsung antara motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan dapat diabaikan. Akan tetapi efek kausal langsung antara kepuasan kerja terhadap prestasi kerja adalah sangat berarti dan tidak dapat diabaikan, untuk itu dapat dikatakan bahwa prestasi kerja dapat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja karyawan.

Efek kausal tidak langsung antara variabel motivasi berprestasi dan pengalaman keterampilan terhadap prestasi kerja yaitu melalui kepuasan kerja karyawan adalah berarti, dapat dikatakan bahwa kedua variabel bebas tersebut akan berpengaruh terhadap prestasi kerja setelah pengaruhnya disampaikan melalui kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa model hubungan tidak langsung tersebut tidak dapat diabaikan.

Keempat, rerata skor kepuasan kerja karyawan yang mengalami promosi jabatan lebih tinggi dari sekor yang tidak mengalami promosi jabatan. Perbedaan ini lebih ditunjukkan uji-t. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan yang mengalami promosi jabatan lebih tinggi daripada yang tidak mengalami promosi jabatan.

Kelima, rerata sekor kepuasan kerja karyawan yang bidang kerjanya relevan dengan latar belakang pendidikannya lebih tinggi dari sekor yang bidang pekerjaannya non-relevan. Perbedaan ini lebih ditunjukkan oleh uji-t. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja

karyawan yang bidang pekerjaannya relevan dengan latar belakang pendidikan lebih tinggi daripada yang tidak relevan.

Keenam, rerata skor prestasi kerja karyawan mengalami promosi jabatan lebih tinggi dari skor non-promosi. Perbedaan ini lebih ditunjukkan oleh uji-t. Dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan yang mengalami promosi jabatan lebih tinggi daripada yang tidak mengalami promosi

Ketujuh, rerata skor prestasi kerja karyawan yang bidang kerjanya relevan dengan latar belakang pendidikannya lebih tinggi dari skor yang bidang pekerjaannya tidak relevan. Perbedaan ini lebih ditunjukkan oleh uji-t. Dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan yang bidang pekerjaannya relevan dengan latar belakang pendidikan lebih tinggi daripada yang tidak relevan.

B. Saran-Saran

1. Saran Praktis

Pertama, karena kepuasan kerja karyawan merupakan prediktor yang sangat berarti dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, maka sudah saatnya pihak perusahaan untuk memikirkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kedua, dengan pesatnya perkembangan ilmu dan teknologi, maka pihak perusahaan senantiasa mengadakan penataran, training, dan latihan baik dalam perusahaan maupun di luar perusahaan untuk meningkatkan kemampuan kerja karyawan.

Ketiga, dalam pelaksanaan promosi jabatan, pihak sebagai pengambil kebijakan perlu mempertimbangkan latar belakang pendidikan karyawan, tidak hanya berdasarkan prestasi kerjanya saja.

Keempat, perlu adanya kerjasama yang baik antara perusahaan dengan lembaga pendidikan, sehingga dapat mendeteksi jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dengan demikian lembaga pendidi-

kan dapat menyiapkan jenis keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Kelima, perusahaan senantiasa memberikan kesempatan yang seluas-luasnya bagi lembaga pendidikan untuk mengadakan praktek kerja, ataupun penelitian dalam rangka perencanaan pendidikan dan tenaga kerja.

2. Saran Teoretik

Hal yang penting dalam bekerja adalah faktor psikologis karyawan, karena akan menentukan tingkat prestasi dan produktivitas kerja, maka untuk itu perlu adanya usaha-usaha yang mengarah kepada pemenuhan faktor psikologis tersebut, misalnya penelitian yang dapat mengungkapkan hal-hal tersebut yang diiringi dengan relisasinya.

Dengan ditemukannya faktor motivasi berprestasi, pengalaman keterampilan, dan faktor pendidikan formal yang mempunyai kontribusi terhadap peningkatan kepuasan dan prestasi kerja karyawan, maka hal ini merupakan masukan bagi lembaga pendidikan dalam rangka pengembangan pengajaran, terutama pada sekolah kejuruan, maka dalam hal ini dapat disarankan bahwa:

Pertama, perlu adanya penanaman sikap mental yang baik bagi anak didik, sehingga mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi, yaitu yang berwawasan ke depan dan berusaha meraih masa depan tersebut.

Kedua, perlu adanya pengalaman belajar yang baik terutama dalam hal keterampilan, sehingga dengan mudah anak didik dapat memanfaatkan ilmunya baik secara asosiatif, replikatif, interpretatif, maupun aplikatif (Evans, 1971).

DAFTAR PUSTAKA

- Carpenter, Harold F. (1974). A profile of the educational youth in Padang. West Sumatera : A proppipda man-power study. Perakilan Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Sumatera Barat.
- Castetter, William B. (1976). The personal function in educational administration. New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Evans, R.N. (1971). Foundations of vocational education. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Pub. Co.
- Flippo, Edwin B. (1961). Principles of personnel management. Tokyo: Mc Graw Hill Book Company.
- Gellerman, Saul W. (1984). Motivasi dan produktivitas. (Soepomo S. Wardoyo, Trans.) Jakarta: LPPM.
- Ghiselli, E. & Brown CW. (1955). Personal and industrial psychology. New York: McGraw Hill.
- Handoko, T. Hani. (1984). Manajemen. Yogyakarta : BPFE.
- Manullang, M. (1987). Manajemen sumber daya manusia I. Yogyakarta: Andi Offset.
- Mas'ud, Moh.(1990). Manajemen personalia I. Jakarta: Erlangga
- McClelland, D. (1974). Business leadership training program. Boston, Massachusetts: Mc. Ber & Company.
- Nitisemito, Alex. (1988). Manajemen personalia. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurhadi, Muljani A. (1990). Studi efisiensi eksternal, lulusan SMTA vocational di kawasan pengembangan industri (industrial development zone) III di Gresik Jawa Timur. Laporan Penelitian. IKIP Yogyakarta.
- Parham, A. Critine, (1983). Basic psychology for work life. Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- Porter, Lyman W. & Steers, Richard M. (1983). Motivation and work behavior. New York : McGraw Hill Book Co.
- Ranupandojo, Heidjrahman & Husnan, Suad. (1989). Manajemen personalia. (3rd ed.) Yogyakarta: BPFE.
- Suryabrata, Sumadi. (1983). Psikologi pendidikan. Jakarta: Rajawali Press.
- Sutermeister, Robert.A. (1976). People and productivity. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Tiffin, J and E.J. McCormick. (1979). Industrial psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Vroom, Victor H. (1964). Work and motivation. New-John Wiley and Sons Inc.
- Wexley & Yukl. (1977). Organizational behavior and personnel psychology. Homewood Illinois: Richard D. Irwin Inc.