

**PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENGENDALIAN DAN MOTIVASI
KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PT.TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk
CABANG PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi
Strata satu (S1) Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*



Oleh :

**ROLY GUSPITA
2006/77831**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2011**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENGENDALIAN DAN
MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA
KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk
CABANG PADANG**

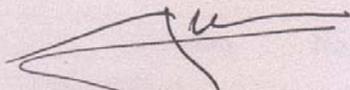
Nama : ROLY GUSPITA
TM/NIM : 2006/77831
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

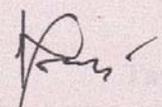
Padang, Februari 2011

Disetujui Oleh:

Pembimbing 1

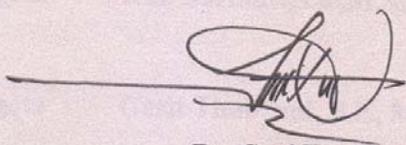
Pembimbing 2


Kamaruddin, S.E, M.S.
NIP. 194707171976021001


Hendri Andi Mesta, S.E,MM,Akt
NIP. 19741125200501 1002

Diketahui Oleh:

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. Susi Evanita, M.S.
NIP. 196306081987032002

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

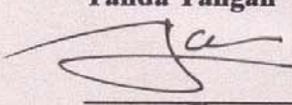
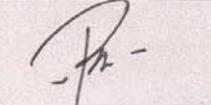
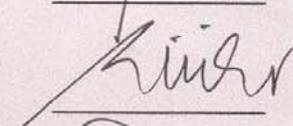
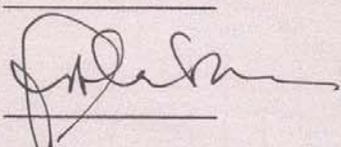
*Dinyatakan Lulus Setelah dipertahankan di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

PENGARUH PROMOSI JABATAN, PENGENDALIAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk CABANG PADANG

Nama : ROLY GUSPITA
TM/NIM : 2006/77831
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, Februari 2011

Tim Penguji

No Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	Kamaruddin, S.E, M.S.	
2. Sekretaris	Perengki Susanto, S.E, M.Sc	
3. Anggota	Rini Sarianti, S.E, M.Si	
4. Anggota	Gesit Thabrani, S.E, MT	

ABSTRAK

Roly Guspita 2006/77831: Pengaruh Promosi Jabatan, Pengendalian dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang dengan pembimbing I Bapak Kamaruddin SE,MS dan pembimbing II Bapak Hendri Andi Mesta,SE, MM,Akt

Masalah dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh Promosi jabatan, pengendalian dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar, (1) pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Cabang Padang, (2) Pengaruh Pengendalian terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Cabang Padang, (3) Pengaruh Promosi Jabatan dan Pengendalian terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Cabang Padang, (4) Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Cabang Padang.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Cabang Padang dan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Cabang Padang yang berjumlah 142 orang. Sampel diambil dengan *Proportional Cluster Random Sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*, dengan jumlah sample sebanyak 79 orang. Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan angket. Untuk melihat pengaruh promosi jabatan, pengendalian dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cabang Padang digunakan analisis jalur (*Path Analysis*) dengan menggunakan program SPSS versi 15.00.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Promosi Jabatan berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yaitu sebesar 0.033, (2) Pengendalian berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yaitu sebesar 0.017, (3) Promosi Jabatan dan Pengendalian berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan taraf signifikan 0.005 ($0.026 < 0.05$) dan (4) Motivasi Kerja berpengaruh signifikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan taraf signifikan 0.001 ($0.001 < 0.05$).

Berdasarkan hasil penelitian disarankan agar variabel kepuasan kerja mendapat perhatian yang lebih yakni rasa senang terhadap pekerjaan, perasaan diakui dilindungi kerja, termotivasi dalam bekerja, partisipasi dan merasa aman dengan jaminan pekerjaan.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Salawat dan salam bagi junjungan Baginda Rasulullah SAW.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan studi dan skripsi, antara lain:

1. Bapak Kamaruddin, SE. M.S selaku pembimbing I dan Bapak Hendri Andi Mesta, SE, , MM,Akt selaku pembimbing II atas segala bimbingan, motivasi serta kritikan dan saran sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak/Ibu penguji yang telah memberikan saran dan masukan untuk kesempurnaan skripsi ini.
3. Bapak Dekan dan pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
4. Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang atas segala bantuannya.
5. Bapak dan Ibu dosen, staf pengajar dan karyawan pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama penulis duduk dibangku perkuliahan.
6. Bapak Pimpinan serta seluruh karyawan PT. Telekomunikasi Cabang Tbk Padang yang telah membantu penulis selama penyelesaian skripsi.

7. Teristimewa Papa, Mama, kakak dan adik serta seluruh keluarga yang mengiring langkah penulis dengan do'a serta memberikan dukungan moril dan materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
8. Rekan-rekan manajemen NR/R 2006 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah banyak memberikan bantuan moril dan ikatan persahabatan yang terjalin selama ini.

Penulis berdoa semoga bantuan yang telah diberikan mendapatkan pahala yang setimpal dari Allah SWT. Penulis juga berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan menjadi masukan bagi rekan-rekan mahasiswa di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang dan pihak-pihak lain yang membutuhkannya. Kritik dan saran sangat penulis harapkan untuk perbaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Mohon maaf atas segala kekhilafan dan terima kasih.

Padang, Februari 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERSETUJUAN	
HALAMAN PENGESAHAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	13
C. Pembatasan Masalah	14
D. Perumusan Masalah	14
E. Tujuan Penelitian	15
F. Manfaat Penelitian	15
BAB II KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS	
A. Kajian Teori	17
1. Kepuasan Kerja	17
2. Promosi Jabatan	27
3. Pengendalian	35
4. Motivasi Kerja	40
B. Penelitian yang Relevan.....	47
C. Kerangka Konseptual.....	48
D. Hipotesis	50

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	51
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	51
C. Populasi dan Sampel.....	51
D. Teknik Pengambilan Sampel.....	52
E. Jenis Dan Sumber Data.....	53
F. Teknik pengambilan data.....	54
G. Definisi Operasional.....	55
H. Instrumen Penelitian.....	57
I. Uji Coba Instrumen Penelitian.....	59
J. Hasil Uji Coba Instrumen Penelitian.....	60
K. Teknik Analisis Data.....	61

BAB IV TEMUAN DAN PEMBAHASAN

A. Temuan.....	66
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	66
2. Deskriptif Data Responden.....	74
B. Deskriptif Variabel Penelitian.....	75
C. Uji Asumsi Klasik.....	89
D. Analisis Jalur.....	90
E. Pembahasan.....	101

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan.....	103
B. Saran.....	103

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Lampiran
1.1 Tingkat Kemangkiran Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Padang Januari- Juli 2010.....	6
1.2 Rekapitulasi Jabatan Karyawan yang kosong per Divisi Tahun 2010....	9
1.3 Berikut ini Laporan pengendalian yang dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Cabang Padang pada tahun 2010.	12
3.1 Populasi berdasarkan Divisi atau Unit Kerja	51
3.2 Jumlah Sampel Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Cabang Padang.....	53
3.3 Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	60
3.4 Hasil Uji Reliabilitas.....	74
3.5 Hasil Uji Validitas.....	75
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	76
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	79
4.3 Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan kerja (Y).....	83
4.4 Distribusi Frekuensi Variabel Promosi Jabatan (X1)	86
4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Pengendalian (X2)	89
4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi Kerja (X3).....	89
4.7 Uji Normalitas.....	94
4.8 Uji Homogenitas	94
4.9 Hasil Analisis Pengaruh.....	95
4.10 Hasil Analisis Pengaruh Variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.....	95
4.11 Koefisien Jalur Promosi Jabatan, Pengendalian dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja.....	95

4.12 Hasil Analisis Koefisien Jalur Promosi Jabatan, Pengendalian dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja	95
4.13 Hasil Analisis Koefisien Jalur Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.....	95
4.1.4 Hasil Analisis Koefisien Jalur Promosi Jabatan dan Pengendalian Terhadap Kepuasan Kerja.....	96

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Kerangka Konseptual.....	50
2. Struktur hubungan dan pengaruh variabel endogen terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	63
3. Substruktur 1	63
4. Substruktur 2	64
5. Struktur Organisasi PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang ..	73
6. Analisis Jalur Penelitian.....	90
7. Diagram Jalur	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	109
2. Uji Normalitas dan Homogenitas.....	113
3. Kuesioner	114
4. Tabulasi Data Penelitian	121
5. Tabel Frekuensi.....	137
6. Tabel Distribusi Frekuensi Skor Variabel Penelitian.....	149
7. Analisis Jalur.....	153

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam suatu organisasi, sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi kelancaran dan keefektifan organisasi. Sumber daya manusia mempunyai banyak tantangan karena sumber daya manusia ini berbeda dengan sumber daya yang lainnya. Manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Di sisi lain perusahaan mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik, memiliki produktivitas yang tinggi serta mampu menjabarkan visi dan misi yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga untuk dapat mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia diperlukan pengelolaan dan pengendalian yang baik.

Pihak organisasi perlu menanggapi setiap perubahan yang terjadi diluar dan didalam organisasi demi memperbaiki kinerja sekaligus meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dalam usaha mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia diperlukan adanya manajemen yang baik, karena manusia sebagai makhluk sosial mempunyai karakter yang sangat berbeda, yakni ditandainya dengan memiliki pemikiran dan keingintahuan yang berbeda-beda, sedangkan perusahaan mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki produktivitas yang tinggi serta mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dapat tercapai apabila setiap karyawan

memiliki kemampuan, keterampilan, mutu, cerdas dalam menguasai dan memahami ilmu pengetahuan baik secara teori maupun secara terapan aplikasi.

Permasalahan kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian yang besar bagi setiap perusahaan. Menurut Robbins (2006: 101) “Secara umum kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya. Mengacu pada pendapat tersebut, dapat dimengerti bila Luthans dalam Debra (2006: 63) menyatakan bahwa “Terdapat tiga dimensi penting dari kepuasan kerja. *Pertama*, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi dan kondisi kerja. *Kedua*, kepuasan kerja seringkali menentukan seberapa besar hasil yang akan dicapai atau harapan-harapan yang akan dilampaui. Misalnya, bila anggota organisasi merasa bahwa mereka bekerja lebih keras daripada yang lainnya dalam suatu departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit, maka mereka dapat memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, pimpinan, dan rekan sekerjanya. Mereka akan menjadi tidak puas. Sebaliknya jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan dibayar dengan adil, maka mereka akan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaannya *Ketiga*, kepuasan kerja mencerminkan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri”.

Lebih lanjut Robbins (2006:103) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu suasana pekerjaan, pengendalian, gaji, hubungan mitra kerja (interpersonal) dan promosi jabatan Selain itu

menurut Blum dan Naylor dalam Wijono (2010:101) bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai sikap yang ditunjukkan oleh karyawan, sikap ini berkaitan dengan pemberian gaji, pengawasan, situasi, peluang untuk maju (Promosi), penghargaan dan penilaian pekerjaan yang adil dari atasan.

Pada dasarnya promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat. Apabila perusahaan salah dalam melakukan promosi jabatan tidak sesuai dengan skill dan kemampuan serta dengan ketentuan promosi yang berlaku maka karyawan tidak akan puas dengan pekerjaan baru yang mereka peroleh dari promosi jabatan tersebut, karena promosi jabatan ini erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan. Promosi jabatan dilakukan oleh perusahaan untuk mengisi kekosongan formasi, disebabkan oleh beragam hal mulai dari pensiun hingga pengunduran diri karyawan. Untuk itu perusahaan mencari karyawan yang dinilai memiliki kualifikasi sesuai dengan jabatan baru yang dibutuhkan, serta promosi jabatan ini dilakukan dengan penuh hati-hati, dalam arti kata penilaian untuk melakukan promosi harus benar-benar obyektif, tepat dan adil serta transparan. Apalagi ada salah satu *job* yang tersedia hanya untuk satu orang, maka kriteria orang yang akan dipromosikan harus jelas, sehingga bagi kandidat lain yang tidak dipromosikan merasa puas dan hal tersebut untuk menghindari adanya kecemburuan sosial. Sebab jika terjadi kecemburuan

sosial dapat menimbulkan konflik yang negatif pada akhirnya merusak kinerja dari perusahaan yang bersangkutan.

Promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi sebuah idaman dan tujuan yang selalu diharapkan serta berkaitan dengan apa yang akan dicapai oleh karyawan setelah memperoleh promosi jabatan. Setiap karyawan berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Karyawan yang berhak memperoleh promosi haruslah memiliki kecakapan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, karena karyawan tersebut akan memiliki tugas dan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan jabatan sebelumnya.

Gurin, Veroff & Feld dalam Wijono (2010:112) menemukan bahwa individu yang mempunyai jabatan yang lebih tinggi memperoleh kepuasan kerja yang lebih tinggi karena egonya terpuaskan dibandingkan dengan individu yang memegang jabatan yang lebih rendah. Selanjutnya Porter dalam Wijono (2010:112) berpendapat bahwa jabatan yang tinggi dapat lebih memuaskan ego, status, gaji dan pengendalian diri serta ditambah dengan peningkatan tanggung jawab (*responsibility*) dan otoritas (*authority*).

Menurut Robbins (2007:10) pengendalian merupakan fungsi manajemen dimana pengendalian merupakan suatu proses memantau, mengawasi kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, seandainya terdapat penyimpangan ini merupakan tugas manager untuk mengembalikan kinerja pada jalurnya. Selain itu

pengendalian dalam organisasi sangatlah penting karena tidak ada karyawan yang sempurna. Namun demikian upaya untuk menuju kesempurnaan dapat dilakukan dan memberikan indikasi bahwa organisasi atau perusahaan telah berupaya untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada. Agar kesalahan dan kekurangan tidak berlanjut maka sumberdaya yang ada dalam perusahaan perlu dilakukan pengendalian.

Menurut Handoko (1987:194) manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja karyawan, karena hal ini akan mempengaruhi tingkat absensi, perputaran karyawan, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Para karyawan yang kurang mendapatkan kepuasan kerja cenderung lebih absen, tetapi bila ada berbagai alasan untuk absen, mereka lebih mudah menggunakan alasan-alasan tersebut.

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Padang merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*Infokom*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. Telkom menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wireline*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*) data & internet dan Network baik secara langsung maupun tidak melalui perusahaan asosiasi. Bagi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang dengan meningkatkan promosi jabatan, pengendalian dan motivasi kerja akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan yang berkontribusi positif bagi kemajuan perusahaan. Dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi

dalam bekerja akan dapat mengoptimalkan pelayanan kepada pelanggan pada akhirnya pelanggan akan royal terhadap perusahaan, jika pelanggan royal akan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan pengamatan dan observasi yang penulis lakukan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang, diduga tingkat kepuasan kerja karyawan masih rendah. Hal ini terlihat dari data absensi karyawan dengan tingkat ketidakhadiran yang berfluktuasi setiap bulan sebagai berikut:

Tabel 1.1: Tingkat Kemangkiran Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Padang Januari- Juli 2010

Bulan	Jumlah Karyawan (1)	Hari Kerja (Hari) (2)	Jumlah Mangkir (Orang) (3)	Tingkat Kemangkiran $4 = \frac{3}{1 \times 2} \times 100\%$
Januari	142	20	32	1,12
Februari	142	19	30	1,11
Maret	142	22	22	0,7
April	142	21	25	0,8
Mei	142	19	27	1,00
Juni	142	22	39	1,24
Juli	142	22	25	0,8

Sumber: Data Primer (diolah) 2010

$$\text{Tingkat kemangkiran} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang absen perbulan}}{\text{Jumlah pegawai} \times \text{Hari kerja perbulan}} \times 100\%$$

Pada tabel 1 terlihat adanya fluktuasi tingkat kemangkiran karyawan. (ketidakhadiran karyawan tanpa alasan yang jelas), PT Telekomunikasi Indonesia cabang Padang menetapkan standar kehadiran karyawan sebesar 80% perbulan atau 0,8 . Kondisi ini memperlihatkan bahwa persentase tingkat kehadiran yang kurang dari 0,8 menandakan tingkat absensi karyawan masih tinggi. Tingkat kehadiran yang berfluktuasi sebagaimana ditunjukkan oleh

data di atas menyiratkan bahwa diduga ada sesuatu yang kurang memuaskan bagi para karyawan sehingga kepuasan kerja mereka terhadap pekerjaan tidak cukup tinggi, serta kurang konsistennya karyawan dalam melakukan pekerjaan tersebut.

Dalam hal kemangkiran karyawan pihak perusahaan telah menerapkan sistem aturan disiplin bagi karyawan yang melakukan pelanggaran dengan memberikan teguran, hukuman, phunising dan sanksi kepada karyawan yang kurang disiplin karena ini berdampak kepada kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan merasa puas maka akan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat dan tekun sehingga memberikan hasil kerja yang maksimum. Begitu pula sebaliknya jika seorang karyawan mengalami ketidakpuasan dalam bekerja, mereka akan mengerjakan pekerjaan asal-asalan dan memberikan hasil yang kurang maksimal

Berdasarkan observasi yang penulis lakukan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang terlihat dalam keseharian kerja karyawan, ada sebagian karyawan yang duduk-duduk, berkumpul sesama rekan untuk berbicara hal yang kadang tidak berhubungan dengan pekerjaan dan karyawan sering tergesa-gesa mengerjakan pekerjaan yang seharusnya selesai pada hari itu tidak dapat diselesaikan dan dikerjakan pada hari berikutnya, penulis menduga tingkat kepuasan kerja karyawan masih rendah karena pekerjaan yang diberikan pimpinan tidak menantang bagi karyawan, hal ini disebabkan mungkin ada karyawan tidak merasa senang terhadap pekerjaan yang

diberikan pimpinan kepadanya. Rasa senang terhadap pekerjaan merupakan salah satu indikator dalam pengukuran kepuasan kerja karyawan (Ruvendi:17)

Selain rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang terlihat dari kemangkiran kerja juga terlihat dengan adanya formasi yang masih kosong di setiap divisi, pihak manajemen kurang merespon atas kekosongan tersebut sehingga tidak tercapai tujuan dengan apa yang direncanakan perusahaan. Fenomena yang ada pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang mengenai promosi jabatan karyawan yang penulis dapat dari melakukan observasi di lapangan terlihat dimana pimpinan perusahaan kurang memperhatikan posisi jabatan yang kosong pada setiap bagian divisi, seperti adanya karyawan yang sudah pensiun atau dimutasikan ke cabang yang lain dan ada yang mengikuti pelatihan dan training tapi belum juga ada pergantian posisi yang ditinggalkan oleh karyawan tersebut. Selain itu ada juga karyawan yang sudah layak untuk dipromosikan ke tingkat yang tinggi dari semulanya dimana karyawan tersebut telah memenuhi ketentuan dan standar yang telah ditetapkan perusahaan untuk dipromosikan tetapi pihak manajemen belum juga melakukan promosi jabatan kepada karyawan tersebut, ini akan berdampak kepada kepuasan kerja karyawan dalam aktifitas sehari-harinya.

Hal tersebut dikarenakan kurangnya kepercayaan dan keadilan dari pimpinan dan pihak manajemen untuk melakukan promosi jabatan. Sementara itu ada beberapa keluhan dari karyawan yang seharusnya mereka sudah layak untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih baik dari sebelumnya sesuai dengan keahliannya

Berikut daftar rekapitulasi formasi jabatan karyawan yang kosong di setiap unit divisi pada tahun 2010.:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Jabatan Karyawan yang kosong per Divisi Tahun 2010

No	Divisi/Unit kerja	Jumlah karyawan	Formasi Yang Kosong
1	Customer Care	47	3 (supervisor,staff umum,koordinator customer care)
2	Moderen Channel	38	2 (Operation staff bisnis proses.)
3	Service support	30	1 (staff service)
4	Financial Center	27	2 (Auditor internal financial,Staff Umum)

Sumber: HRD PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Tbk Cabang Padang Tahun 2010

Kebijakan untuk mengisi formasi yang kosong pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang tersebut ditentukan oleh kantor pusat dengan rekomendasi yang diberikan oleh pimpinan cabang tentang formasi yang kosong,kemudian kantor pusat akan mengambil kebijakan, karyawan mana yang tepat untuk mengisinya.

Pada tabel 1.2 di atas masih terdapat formasi yang kosong pada masing-masing divisi, dimana pada divisi Costumer care jumlah karyawan sebanyak 47 orang, formasi yang kosong sebanyak 3 disebabkan oleh karyawan yang mengikuti pelatihan sebanyak 2 orang dan 1 orang dimutasi ke kantor cabang lain, pada divisi Moderen Channel jumlah karyawannya sebanyak 38 orang sementara jabatan yang kosong sebanyak 2 dimana jabatan yang kosong ini disebabkan karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan, Service support jumlah karyawannya sebanyak 30 orang sementara jabatan yang kosong sebanyak 1 disebabkan oleh karyawan akan

memasuki masa pensiun, terakhir pada divisi financial center jumlah karyawannya 27 orang formasi yang kosong pada bagian ini ada 2 disebabkan karyawan di bagian ini dipromosikan ke kantor cabang yang lain sebanyak 1 orang dan mengikuti training 1 orang. Dalam mempromosikan karyawan pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang memiliki kriteria pertimbangan bagi karyawan yang akan dipromosikan yaitu berdasarkan rekomendasi, kemampuan dan kecakapan serta lamanya kerja (*senioritas*).

Pengendalian yang dilakukan perusahaan dalam memantau, mengawasi kinerja karyawan dan organisasi untuk menentukan apakah tujuan yang telah ditetapkan perusahaan sudah tercapai secara maksimal. pengendalian berperan dalam menentukan tingkat kepuasan kerja, jika pengendalian terlalu tegas dan ketat kepada karyawan, maka karyawan akan terbebani dan kepuasan kerjanya akan menurun. Pengendalian tidak hanya memantau kehadiran karyawan tetapi juga melaksanakan peraturan, melatih karyawan serta memberikan saran-saran, dan informasi tentang kualitas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh karyawan guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan tersebut.

Motivasi kerja sangatlah penting dalam melakukan pengendalian dan promosi jabatan terhadap karyawan dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manager membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Menurut Tohardi (2002:333) untuk dapat melakukan penggerakan bawahan dengan baik maka dibutuhkan cara memotivasi bawahan dengan baik pula, karena secara radikal motivasi diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan produktifitasnya, khususnya bagi seorang pimpinan sebagai pusat kendali dan pengelola sebuah organisasi.

Pengendalian terhadap karyawan pada PT Telekomunikasi (Telkom) Padang belum berjalan secara optimal, dimana karyawan ada yang bekerja tidak sesuai dengan rencana dan aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Hal ini terlihat ketika penulis melakukan observasi dan melakukan wawancara dengan beberapa orang karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Padang, dimana pihak perusahaan dalam melakukan pengendalian kurang memberikan motivasi, bimbingan dan perintah kepada para karyawan agar mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas yang baik tanpa membuat kesalahan.

Tabel 1.3
Pengendalian yang dilakukan oleh PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom)
Cabang Padang Tahun 2010

Unit Kerja	Pengendalian yang dilakukan	Realisasi Dalam (%)	Nilai Maksimal yang ditetapkan perusahaan (%)	Kesalahan dalam pengendalian (%)
Customer Care	Berdasarkan Layanan kepada konsumen, penanganan gangguan jaringan, kualitas pelayanan,	85 %	100%	15 %
Moderen Channel Proses	Pengendalian terhadap etika bisnis yang baik, kebijakan dan prosedur kerja yang efektif,	75%	100%	25 %
Service Support	penerapan tata kelola Perusahaan menjadi lebih baik lagi,	75%	100%	25 %
Financial Centere	Laporan Data keuangan, pengendalian transaksi, Melakukan berbagai audit untuk menjamin efektivitas dari penerapan entity level control.	80 %	100%	20%

Sumber: HRD PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) Padang Tahun 2010

Dari laporan pengendalian yang dilakukan oleh pihak perusahaan belum menunjukkan tingkat pencapaian yang diharapkan. Proses pengendalian dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan untuk memperoleh kepuasan kerja belum sesuai dengan rencana perusahaan terlihat dari laporan tersebut belum ada satupun unit kerja yang telah mencapai nilai maksimal yang ditetapkan perusahaan. Pada bagian Costumer care realisasi tindakan pengendalian 85% terlaksana sedangkan tingkat kesalahannya 15 %,pada bagian Moderen Channel realisasi pengendalian terlaksana 75% sedangkan tingkat kesalahan 25%,pada bagian Service support pengendalian terealisasi 75% dengan tingkat kesalahan 25% dan terakhir financial service centre realisasi pencapaian pengendalian 80% sedangkan kesalahan pengendalian

20%. Dalam melakukan pengendalian pihak manajemen terkesan selalu melihat hasil akhir dari pekerjaan bukan bagaimana proses pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Dalam mencapai kepuasan kerja karyawan, fungsi pengendalian sangat diperlukan terutama bimbingan dan arahan tugas yang diberikan oleh seorang pimpinan kepada karyawan yang baru saja dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi dari semulanya untuk menghindari kesalahan kerja karyawan dalam bekerja .

Berdasarkan uraian diatas, penulis menduga tingkat kepuasan kerja karyawan ini dipicu oleh adanya promosi jabatan dan pengendalian serta motivasi kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Oleh karena itu, apabila pihak perusahaan memperhatikan promosi jabatan, pengendalian dan motivasi kerja secara lebih bijak, maka hal ini dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan itu sendiri.

Bertitik tolak dari latar belakang dan fenomena di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Promosi Jabatan, Pengendalian dan Motivasi kerja Terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk cabang Padang”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis kemukakan di atas dan fenomena yang penulis amati di lapangan, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu

1. Proses promosi jabatan yang belum optimal terlihat dengan adanya formasi yang kosong di setiap divisi atau unit kerja.

2. Pengendalian yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan dan kinerjanya belum sesuai dengan rencana strategis perusahaan.
3. Pimpinan kurang memperhatikan masalah promosi jabatan di lingkungan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) Padang.
4. Kurangnya motivasi pimpinan terhadap karyawan dalam melakukan pengendalian untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan permasalahan dan hasil pengamatan yang dilakukan pada perusahaan ini, maka penulis membatasi masalah yang akan penulis teliti menurut penulis sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) cabang Padang yaitu promosi jabatan (X1), Pengendalian (X2) dan motivasi kerja (X3).. Walaupun masih ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti yaitu:

1. Sejauhmana pengaruh promosi Jabatan terhadap Kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Cabang Padang
2. Sejauh mana pengaruh Pengendalian terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Cabang Padang.
3. Sejauh mana pengaruh Promosi Jabatan dan Pengendalian melalui otivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Cabang Padang.

4. Sejauh mana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi (Telkom) Cabang Padang.

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang akan dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Pengaruh promosi jabatan terhadap Kepuasan Kerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Cabang Padang.
2. Pengaruh Pengendalian terhadap Kepuasan kerja Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) Cabang Padang.
3. Pengaruh promosi Jabatan dan Pengendalian melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT telekomunikasi Indonesia (Telkom) Padang
4. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi (Telkom) Cabang Padang.

F. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi penulis, selain sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, juga sebagai pengalaman dan menambah wawasan ilmiah penulis dibidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
2. Bagi Organisasi, penelitian ini dapat sebagai bahan pertimbangan bagi PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) Padang dalam menentukan

kebijakan untuk meningkatkan Kepuasan kerja para karyawan pada masa yang akan datang. Penelitian ini diharapkan mampu menjelaskan faktor-faktor yang berperan dalam penciptaan Kepuasan kerja

3. Dan hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan tambahan referensi bagi masyarakat ilmiah yang berminat melakukan penelitian pada bidang yang sama khususnya mengenai masalah-masalah manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja dimasa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. Kajian Teori

1. Kepuasan Kerja

a. Pengertian

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Menurut Robbins (2006: 101) “Secara umum kepuasan kerja didefinisikan sebagai sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”. Sikap tersebut berasal dari persepsi individu tentang pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2003: 202) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati di dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana kerja yang baik, karyawan lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari

pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting. Kepuasan kerja di luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang dinikmati di luar pekerjaan dengan memperoleh balas jasa agar pegawai dapat membeli kebutuhannya. Kepuasan kerja kombinasi antara kepuasan kerja di dalam pekerjaan dengan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Pegawai akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. .

Menurut Howell dan Robert dalam Wijono (2010:100) memandang kepuasan kerja adalah hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya, dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Jika karyawan bersikap positif terhadap pekerjaan yang dikerjakannya, maka ia akan memperoleh perasaan puas terhadap apa yang dikerjakannya, sebaliknya jika karyawan bersikap negatif (tidak suka) maka ia akan merasa tidak puas terhadap apa yang dikerjakannya.

Menurut Zander dan Quinn dalam Wijono (2010:113) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sesuai dengan kepentingan pribadi supervisor secara langsung dan dukungan terhadap karyawan.. Menurut Siagian (2009:295) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya. Menurut Rivai (2005:475) merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki

tingkat kepuasan yang berbeda – beda sesuai dengan nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Menurut Panggabean (2002: 131) ada berbagai macam cara yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, tergantung kepada aspek pekerjaan mana yang akan diamati. Menurut Shobaruddin (1992: 129) kepuasan kerja adalah cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya. Terdapat beberapa karakteristik pekerjaan yang dipertimbangkan seorang pekerja, namun sekelompok karakteristik pekerjaan cenderung secara bersama sama dievaluasi dengan cara yang sama. Sekelompok karakteristik tersebut, yang pada umumnya ditemukan dalam analisis statistic dari beberapa daftar pernyataan sikap, meliputi:

- 1) Kompensasi gaji/upah.
- 2) Kondisi kerja.
- 3) Pengawasan.
- 4) Teman kerja.
- 5) Isi pekerjaan.
- 6) Jaminan kerja.
- 7) Kesempatan promosi.

Menurut Handoko (1987: 193) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perasaan seseorang atas puas atau tidak puasnya terhadap lingkungan kerja, kompensasi, dan hal lain yang terkait dengan pekerjaannya.

b. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja memusatkan perhatian kepada faktor-faktor dalam diri orang atau pegawai yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan perilaku. Menurut Rivai (2005: 475) ada 3 macam teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1) *Equity theory* (Teori Keadilan)

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau ketidakadilan (*inequity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja.

Menurut teori ini komponen utama dari *equity* adalah: masukan (*input*), hasil (*outcomes*), dan keadilan dan ketidakadilan (*equity inequity*). *Input* (masukan) adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. *Outcomes* (adil) adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaan, karena dalam

melakukan pekerjaan pasti para pegawai mendapatkan hasil yang baik. *Comparison person* (pembanding) bisa berupa seseorang di sebuah kantor atau di tempat lain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri di waktu lampau. Menurut teori ini pegawai merasa puas atau tidak puas apabila adanya rasa keadilan dalam situasi, apalagi dalam situasi pekerjaan.

Prinsip dari teori ini adalah orang akan merasa puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau ketidakadilan atas situasi dalam bekerja.

2) *Discrepancy Theory* (Teori Ketidaksesuaian)

Teori ini mengukur ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya diperoleh seseorang dengan kenyataan yang dia rasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi puas lagi. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dcapai.

3) *Two Faktor Theory* (Teori dua faktor)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dengan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu (1) kelompok *motivator/satisfier* dan (2) kelompok *dissatisfier*.

Kelompok *satisfier/motivator* adalah factor atau situasi yang terbukti sebagai sumber kepuasan kerja, yang terdiri dari prestasi/pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work itself*), tanggung jawab (*responsibility*) dan kemajuan (*advancement*). Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan. Kelompok yang kedua, yaitu kelompok *dissatisfier*, ialah factor yang terdiri kebijakan dan penyelenggaraan perusahaan (*company policy and administration*) teknis pengendalian (*technical controlling*), gaji (*salary*), hubungan antarpribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*), jaminan kerja (*job security*) dan status. Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi ketidapuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2006:103) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

- 1) Suasana pekerjaan
- 2) Pengawasan (pengendalian)
- 3) Tingkat upah
- 4) Hubungan dengan mitra kerja (Interpersonal)
- 5) Peluang promosi

Menurut Wijono (2010:107) beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja secara khusus meliputi:

- a) Frustrasi dan persaingan
- b) Ciri-ciri teknologi
- c) Kebermaknaan kerja

- d) Supervisi
- e) Pekerjaan dan kesejahteraan psikologis
- f) Ketidaksesuaian peran dan konflik

Menurut Mullin dalam Wijono (2010:106) menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja meliputi:

- 1) Faktor Pribadi di antaranya kepribadian, pendidikan, intelegensi dan kemampuan, usia dan orientasi kerja.
- 2) Faktor sosial diantaranya hubungan dengan rekan kerja, kelompok kerja, dan norma-norma, kesempatan untuk berinteraksi dan organisasi formal.
- 3) Faktor budaya diantaranya sikap-sikap yang mendasari, kepercayaan dan nilai-nilai.
- 4) Faktor organisasi diantaranya sifat dan ukuran pengendalian/pengawasan dan gaya kepemimpinan, sistem manajemen dan kondisi kerja.
- 5) Faktor lingkungan diantara ekonomi, sosial, teknik dan pengaruh pemerintah.

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Hasibuan (2003: 203)

adalah sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak

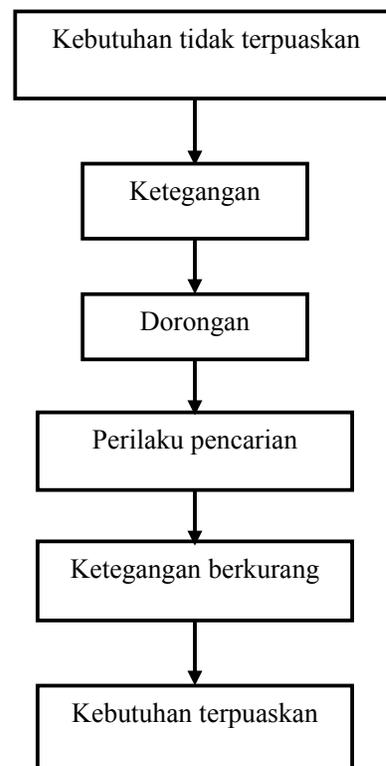
Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi tingkat pencapaian kepuasan kerja seseorang dalam sebuah pekerjaan adalah sebagai berikut:

- 1) Promosi Jabatan
- 2) Pengendalian atau pengawasan
- 3) Kondisi lingkungan kerja
- 4) gaji
- 5) Kepribadian

d. Proses Terjadinya Kepuasan Kerja

Proses terjadinya kepuasan individu ditunjukkan pada gambar 2.1 yang menjelaskan bahwa pada awalnya di dalam diri individu muncul kebutuhan yang belum terpenuhi lalu menyebabkan terjadinya ketegangan. Dari ketegangan yang timbul akan merangsang tumbuhnya dorongan di dalam diri individu. Dorongan tersebut kemudian menyebabkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan tertentu.

Selanjutnya jika melalui pencarian tujuan dapat dicapai berarti kebutuhan terpenuhi dan mendorong pengurangan ketegangan tersebut. Proses tersebut adalah sebagai berikut:



Proses Terjadinya Kepuasan Kerja (Robbins: 2002)

e. Indikator Kepuasan kerja

Pengukuran kepuasan kerja menurut Welss dalam Feldman dan Arnold (1998: 99) ada dua puluh dimensi atau faktor yang dapat dijadikan unsur untuk menilai perasaan puas atau tidak puasnya seorang karyawannya, yaitu:

- 1) *Ability Utilization* (Penggunaan Kemampuan)
- 2) *Achievement* (Prestasi)
- 3) *Activity* (Aktivitas)
- 4) *Advancement* (Kemajuan)
- 5) *Authority* (Kewenangan)
- 6) *Company Policies and Practice* (Kebijakan dan peraturan perusahaan)
- 7) *Compensation* (Kompensasi)
- 8) *Co-Workers* (Rekan kerja)
- 9) *Creativity* (Kreativitas)
- 10) *Independence*(Kebebasan)
- 11) *Moral value* (Nilai moral)
- 12) *Recognition* (Pengakuan)
- 13) *Responsibility* (Tanggung jawab)
- 14) *Job security* (Keamanan/Jaminan kerja)
- 15) *Social service* (Pelayanan sosial)
- 16) *Sosial state* (Status sosial)
- 17) *Supervision human relation* (Hubungan atasan dan bawahan)
- 18) *Technical supervision* (Teknik pengawasan)
- 19) *Variety* (Variasi kerja)
- 20) *Working condition* (Kondisi kerja)

Indikator pengukuran kepuasan kerja menurut Ruvendi (2005: 17) adalah sebagai berikut:

- 1) Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran.
- 2) Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan.
- 4) Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
- 5) Tingkat motivasi pegawai yang tercermin dari tingkah laku

- 6) Reaksi positif atau negative terhadap kebijakan organisasi
- 7) Partisipasi dalam bekerja

Berdasarkan dimensi pengukuran kepuasan kerja di atas dan pengertian kepuasan kerja maka Indikator kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a) Rasa senang terhadap pekerjaan

Rasa senang terhadap pekerjaan sangat menentukan kepuasan kerja. Rasa senang ini meliputi tindakan puas karyawan dalam bekerja seperti hubungan dengan rekan kerja, atasan dan lingkungan kerja, sehingga karyawan betah dalam lingkungan organisasi.

b) Perasaan diakui dalam lingkungan kerja

Pengakuan yang diperoleh seseorang karyawan dalam lingkungan pekerjaan meliputi penghargaan, ujian, dan perhatian baik dari atasan termasuk seprofesi, klaim maupun dari masyarakat umum dalam lingkup pekerjaan yang dilakukannya. Hal tersebut akan menjadi sumber kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan karena karyawan tersebut merasa bahwa apa yang terbaik yang dicapainya dihargai

c) Termotivasi dalam bekerja

Dengan adanya kepuasan kerja maka karyawan akan termotivasi dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi ini penting karena bersifat mendorong dan memberi semangat dalam bekerja

d) Partisipasi

Ini merupakan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, apabila partisipasi yang diberikan karyawan lebih besar maka akan meningkatkan kepuasan karyawan.

e) Merasa aman dengan jaminan pekerjaan

Ini meliputi indikasi objektif yang menunjang rasa aman karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Rasa aman dalam bekerja tersebut akan menjadi sumber kepuasan kerja karena karyawan merasa terlindungi masa depannya.

2. Promosi Jabatan

a. Pengertian Promosi Jabatan

Pengertian promosi jabatan menurut Hasibuan (2003:108) merupakan perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga hak, status, dan penghasilan mereka akan semakin besar. Hal ini berarti seseorang memperoleh promosi jabatan akan memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar karena memperoleh jabatan yang lebih tinggi. Selain itu efek yang ditimbulkan adalah hak, status, dan penghasilan yang berupa upah/gaji dan tunjangan lainnya, akan bertambah dibandingkan dengan jabatan yang diperoleh sebelumnya.

Menurut Siagian (2001:298) mengatakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat

kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula, apabila seorang yang sudah menduduki jabatan tertentu, apalagi sudah berada pada tingkat managerial melihat bahwa masih terdapat prospek yang cerah untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi lagi, kepuasan kerjanya cenderung lebih besar pula.

Menurut Winardi dalam Tohardi (2002:381) promosi bersifat memotivasi, oleh karena mereka memberikan kepada individu pada umumnya dalam hal keinginannya untuk memperkembangkan memajukan dan memperbaiki statusnya.

Pernyataan senada juga dikemukakan oleh As.Moenir dalam Tohardi (2002:381) promosi adalah perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari semula baik dari ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan. Menurut Edwin B. Flipo dalam Tohardi (2002:382) promosi merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain, yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab.

Menurut Siagian (2009:169) promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula, setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam

menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan petensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Menurut Porter dalam Wijono (2010:112) mempunyai alasan bahwa jabatan yang tinggi dimiliki karyawan akan memuaskan ego, status, gaji dan pengendalian serta peningkatan tanggung jawab dan otoritas.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan mengenai pengertian promosi jabatan merupakan perpindahan jabatan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dari semulanya di dalam suatu organisasi sehingga hak, status, dan penghasilan mereka akan semakin besar

b. Tujuan Promosi Jabatan

Tujuan promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berkompeten dan berkapabilitas yang telah memenuhi syarat-syarat Promosi tentunya memiliki tujuan atau manfaat, baik demi kepentingan perusahaan ataupun demi kepentingan karyawan itu sendiri. Hasibuan (2003:113) menjelaskan bahwa promosi jabatan dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang lebih tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah kerja, disiplin tinggi, dan memperbesar produktifitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan realisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (Multifliereffect)
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik dari keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja pada kepada para karyawan para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan kerana pejabatnya berhenti, agar jabatan tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam berkerja semakin mingingkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamaran sebab dengan adanya perangsang bagi pelamat-pelamat untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus masa percobaannya.

Melalui promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan, tentunya akan memberi daya tarik bagi karyawan untuk lebih memaksimal dengan mengerahkan seluruh kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya. Melihat besarnya peranan promosi jabatan bagi kehidupan sekaligus kelangsungan karier karyawan di

perusahaan, maka para karyawan berlomba-lomba untuk dapat bersaing dalam mengisi jabatan yang akan dipromosikan. Selain itu perusahaan turut melihat manfaat lain dengan dilaksanakannya promosi jabatan yaitu dengan meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas kerja karyawan maka akan memberikan keuntungan yang optimal bagi perusahaan.

c. Syarat-syarat promosi jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, terlebih dahulu harus ditentukan syarat-syarat mengenai promosi jabatan.. Syarat-syarat promosi harus informasikan kepada semua karyawan, hal ini bertujuan agar setiap karyawan mengetahui persyaratan tersebut dengan jelas.

Persyaratan promosi jabatan yang dimiliki oleh perusahaan tidaklah sama antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Masing-masing perusahaan memiliki kebijakan yang berbeda dalam menentukan syarat-syarat promosi. Hasibuan (2003:111) menyebutkan beberapa syarat-syarat umum promosi jabatan yang biasa digunakan oleh perusahaan dalam promosi jabatan yaitu :

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bahwa dan perjanjian dalam menjalankan jabatan tersebut, selain itu karyawan hendaknya tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadi.

2. Disiplin

Karyawan harus mampu disiplin terhadap dirinya, tugas-tugasnya, serta peraturan yang ada dalam perusahaan, Disiplin sangat penting karena dengan

kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Kerja sama
Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal, maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.
4. Prestasi Kerja
Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan peralatan dengan baik.
5. Kecakapan
Aspek kreatifitas dan inovasi dalam penyelesaian tugas sangat diperhatikan. Karyawan harus mampu bekerja mandiri dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, tanpa mendapatkan bimbingan terus menerus dari atasannya.
6. Loyalitas
Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaannya.
7. Kepemimpinan
Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.
8. Komunikatif
Karyawan dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
9. Pendidikan
Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

d. Jenis-jenis Promosi Jabatan

Pada prakteknya, ternyata ada beberapa jenis bentuk promosi, Hasibuan (2003:113) menyebutkan bahwa setidaknya ada 4 (empat) jenis promosi Jabatan, yaitu:

- 1) Promosi sementara (Temporary Promotion) Seseorang yang mengalami kenaikan jabatan untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus sesegera mungkin diisi.
- 2) Promosi tetap (Permanent Promotion) Seseorang yang dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memnuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adal tetap, dimana wewenang tanggung jawab, dan gaji akan mengalami kenaikan.
- 3) Promosi kecil (Small Promotion) Menaikan jabatan seseorang dari jabatan yang dinilai tidak terlalu sulit untuk dipindahkan ke jabatan yang lebih sulit yang membutuhkan keterampilan dan kualifikasi tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, serta kenaikan gaji.
- 4) Promosi kering (Dry Promotion) Seseorang yang dinaikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Pada umumnya setiap karyawan sangat menginginkan dirinya untuk memperoleh promosi jabatan. Hal ini didasarkan atas beberapa kondisi dan alasan-alasan tertentu. Alasan-alasan tersebut menurut Hasibuan (2003: 114) antara lain sebagai berikut:

- a) Perbedaan kenaikan gaji dan yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tanggung jawab yang akan dilaksanakan.
- b) Karyawan segan untuk meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk kedalam kelompok baru yang belum pasti sikap menerimanya.
- c) Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya.

- d) Keluarga tidak bersedia pindah ketempat yang baru karena melihat banyak hal yang tidak sesuai dari tempat yang baru, seperti pendidikan maupun fasilitas lainnya.
- e) Kesehatan sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar. Iklim yang tidak cocok, dan seringnya wabah penyakit melanda.
- f) Lokasi baru merupakan wilayah terpencil sehingga untuk mendapatkan saran dan fasilitas tertentu sangatlah sulit. Misalnya: sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit. Serta adaptasi istiadat dan bahasa ditempat baru yang tidak cocok.

e. Indikator Promosi Jabatan

Menurut Winardi dalam Tohardi (2002:383) pengetahuan mengenai siapa yang harus dipromosikan dicapai melalui catatan-catatan yang mencakup yaitu prestasi kerja karyawan yang bersangkutan, kemampuan pekerja, dan masa dinas. Sedangkan Hasibuan (2003:107) mengatakan bahwa Promosi jabatan berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi, dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), kedudukan yang lebih tinggi serta penghasilannya juga meningkat dari semulanya. Berdasarkan pendapat ahli di atas maka Indikator dari promosi jabatan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Memperoleh tanggung jawab yang besar. Karyawan yang di promosikan akan memiliki tanggung jawab besar atas pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan
- 2) Mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi dari semulanya. Memberikan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan yang telah mampu memegang suatu

jabatan yang lebih tinggi, sehingga kedudukannya dalam organisasi juga akan tinggi

- 3) Prestasi Kerja
Prestasi seseorang, dimana karyawan yang memiliki prestasi kerja baik akan mendapatkan prioritas dalam tindakan promosi.
- 4) Wewenang (authority)
Wewenang adalah hak yang dimiliki seseorang untuk menentukan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan dengan adanya promosi jabatan wewenangnya dalam organisasi akan meningkat.
- 5) Penghasilan yang diterima
Promosi jabatan akan memberikan kenaikan gaji karena tugas dan tanggung jawabnya juga lebih besar.

3. Pengendalian

a. Pengertian Pengendalian

Pengendalian (controlling) merupakan suatu fungsi manajemen selain fungsi planning, organizing, actuating dan juga terdapat dalam fungsi manajemen sumber daya manusia, pengendalian merupakan usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan, aktifitas yang diawasi terus menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batas yang diinginkan. Menurut Robbins (2007:10) pengendalian merupakan fungsi manajemen dimana pengendalian atau pengawasan merupakan suatu proses memantau, mengawasi kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, seandainya terdapat penyimpangan ini merupakan tugas manager untuk mengembalikan kinerja pada jalurnya. Selain itu McFarland dalam Maringan (2004:61) menjelaskan bahwa pengendalian

merupakan suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan.

Daft Richard (2003:266) mengatakan pengendalian adalah tindakan yang menyesuaikan operasi perusahaan dengan standar yang telah ditetapkan dan dasarnya adalah informasi yang dimiliki manager, pengendalian yang efektif memerlukan informasi mengenai standar kinerja aktual serta tindakan yang diambil untuk mengoreksi setiap penyimpangan. Sejalan dengan itu Thomas (2008:22) pengendalian merupakan proses memantau kinerja karyawan dengan mengimplementasikan perubahan yang di perlukan.

Menurut Handoko (1984:360) pengendalian atau controlling adalah menetapkan standar pelaksanaan dengan tujuan-tujuan perencanaan, merancang sistem informasi umpan balik (Feedback), membandingkan kegiatan nyata dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan serta mengukur penyimpangan dan melakukan tindakan koreksi yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan dipergunakan dengan cara paling efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan –tujuan perusahaan.

Dari pendapat beberapa para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan mengenai pengertian pengendalian yaitu suatu proses yang sistematis untuk memastikan bahwa aktifitas organisasi sebenarnya sesuai dengan aktifitas yang direncanakan, apabila terdapat

penyimpangan dan kesalahan maka dilakukan langkah koreksi dan evaluasi untuk memperbaiki kesalahan tersebut dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

b. Ciri-ciri Pengendalian yang efektif

Pelaksanaan pengendalian (controlling) yang efektif merupakan salah satu refleksi dari efektifitas managerial seorang pimpinan. Oleh karena itu, tidaklah mengherankan bahwa setiap orang yang menduduki jabatan managerial, mulai dari manager paling bawah sampai manager puncak menginginkan suatu pengendalian yang efektif agar pengendalian ini bermamfat bagi organisasi atau perusahaan.

Menurut Siagian (2007:130) Ciri –ciri dari pengendalian atau pengawasan yang efektif adalah:

- a. Pengendalian harus merefleksi sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Teknik pengendalian harus sesuai antara lain dengan penemuan informasi tentang siapa melakukan pengendalian dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengendalian.
- b. Pengendalian harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi dari rencana.
- c. Pengendalian, harus menunjukkan pengecualian pada titik strategis tertentu
- d. Obyektifitas dalam melakukan pengendalian
- e. Keluwesan dalam melakukan pengendalian
- f. Pengendalian harus memperhitungkan pola dasar organisasi
- g. Efisiensi pelaksanaan pengendalian
- h. Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat
- i. Pengendalian atau pengawasan menemukan sesuatu yang menyimpang
- j. Pengendalian harus bersifat membimbing

c. Maksud dan Tujuan dari pengendalian

Menurut Maringan.S (2004:61) pengendalian atau pengawasan mempunyai maksud untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, dengan tugas dan wewenang yang telah ditentukan, bukan mencari kesalahan terhadap orangya, tetapi mencari kebenaran terhadap hasil pelaksanaan pekerjaan.

Tujuan pengendalian Menurut Maringan.(2003:62) adalah agar hasil pelaksanaan pekerjaan diperoleh lebih efektif dan efisien sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. selain itu untuk mencegah terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian agar tidak terjadi kerugian yang tidak di inginkan perusahaan.

d. Tipe-tipe pengendalian

Menurut Daft Richard (2003:226) tipe pengendalian secara formal dibedakan sebagai berikut:

- 1) Pengendalian antisipatif
Pengendalian yang dilakukan oleh pimpinan kepada karyawan dan semua sumber daya yang ada dalam perusahaan tujuannya adalah untuk memastikan agar kualitas input cukup tinggi dan mencegah timbulnya masalah ketika organisasi melakukan fungsinya.
- 2) Pengendalian Bersama
Pengendalian yang memantau aktifitas yang dilakukan karyawan untuk memastikan aktifitas tersebut konsisten dengan standar kualitas dan melibatkan aturan serta regulasi sebagai pedoman untuk tugas dan perilaku karyawan. Pengendalian ini bertujuan untuk memastikan bahwa aktifitas kerja memberikan hasil yang tepat meliputi self control dimana karyawan menerapkan pengendalian bersama atas perilaku mereka sendiri.

- 3) Pengendalian Berdasarkan umpan balik
Pengendalian ini berfokus pada output yang dihasilkan oleh sumber daya organisasi.

e. Indikator Pengendalian

Agar pengendalian terlaksana dengan efektif, dalam arti berhasil menemukan secara faktual hal-hal yang terjadi dalam penyelenggaraan seluruh kegiatan operasional perusahaan, baik yang bersifat positif maupun berupa penyimpangan, penyelewengan atau kesalahan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta berdasarkan pada pengertian pengendalian yaitu suatu proses untuk memantau, mengawasi kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya, jika terdapat penyimpangan, maka tugas manager untuk mengembalikan kinerja pada jalurnya dan mengambil langkah evaluasi dan koreksi. Menurut Siagian (2007:137) yang menjadi dasar dan indikator pengendalian adalah:

- 1) Standar hasil yang direncanakan untuk dicapai

Makna dan hakikat standar hasil yang ingin dicapai merupakan hal yang sangat fundamental karena terhadap standar itulah penyelenggaraan berbagai kegiatan diandingkan.

- 2) Observasi secara keseluruhan

Observasi langsung manager melihat sendiri pelaksanaan kegiatan-kegiatan operasional yang diselenggarakan oleh para

bawahannya, dengan demikian pimpinan akan memperoleh masukan dan menentukan tindakan korektif yang di ambilnya.

3) Evaluasi kinerja karyawan

Dalam hal ini mengevaluasi kinerja karyawan saat ini relative terhadap standar kinerjanya. menilai bagaimana seseorang telah bekerja di bandingkan dengan target yang telah ditentukan. Pimpinan memberikan penilaian, pengembangan untuk membantu karyawan memperoleh hasil kerja sesuai yang diharapkan perusahaan.

4) Bimbingan dan arahan

Bimbingan dan arahan dari pimpinan kepada karyawan dalam bekerja sangat diperlukan agar pengendalian terlaksana secara efektif dan karyawan tidak merasa tertekan.

4. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata motif yang sering diistilahkan dengan dorongan atau tenaga. Motivasi menurut Winardi (2007:1) berasal dari bahasa latin, yakni *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Selanjutnya Winardi (2007:2) mengungkapkan motivasi adalah hasil dari sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.

Menurut Tohardi (2002:333) untuk dapat melakukan penggerakan bawahan dengan baik maka dibutuhkan cara memotivasi bawahan dengan baik pula, karena

secara radikal motivasi diharapkan dapat membantu organisasi dalam meningkatkan produktifitasnya, khususnya bagi seorang pimpinan sebagai pusat kendali dan pengelola sebuah organisasi.

Selanjutnya Lawler dalam Wijono (2010:20) memberi definisi motivasi sebagai perilaku yang dikontrol oleh pengontrolan pusat manusia yang mengarahkan individu untuk mencapai sesuatu tujuan. Menurut Rivai (2009:455) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu, sikap dan nilai tersebut sesuatu merupakan yang invisible memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan.

Menurut Dunnette dan Kirchner dalam Wijono (2010:24) ada empat bagian didalam motivasi yaitu:

- 1) Kebutuhan atau harapan
- 2) Tingkah laku
- 3) Tujuan
- 4) Umpan balik

Menurut Wijono (2010:25) mengatakan motivasi kerja merupakan kesungguhan atau usaha dari individu untuk melakukan pekerjaannya guna mencapai tujuan organisasi disamping tujuannya sendiri. Tujuan organisasi adalah sebagai motif diluar kontrol individu, namun individu juga mempunyai kebutuhan sendiri yang dapat dicapai melalui pekerjaan yang dilakukannya untuk mencapai prestasi kerja yang diharapkan anatar pihak organisasi dan pihak individu itu sendiri.

Menurut Robbins (2006:213) motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha

mencapai sasaran. Sedangkan menurut Hasibuan (2003:143) mengartikan motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya dan upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi kerja menurut Timple,A.Dale (2000:237) :

“Menyatakan bahwa untuk meningkatkan motivasi, para manager perlu memperhatikan pertama faktor instrinstik seperti pengakuan, pencapaian,kemungkinan untuk maju,dan pekerjaan itu sendiri,dan kedua faktor ekstrinstik seperti gaji,hubungan kerja, kebijakan administrasi, kondisi kerja,faktor kehidupan pribadi, status dan kepastian pekerjaan.”

Dari kajian teori diatas motivasi merupakan dorongan yang dimiliki seseorang untuk mencapai suatu tujuan.Tindakan tersebut selalu dipengaruhi oleh faktor yang saling terkait baik secara instrinstik seperti pengakuan, pencapaian, kemungkinan untuk tumbuh, kemungkinan untuk maju dan pekerjaan itu sendiri maupun faktor ekstrinstik seperti gaji, hubungan kerja, kebijakan administrasi, kondisi kerja, status kerja, status faktor pribadi dan kepastian pekerjaan.

b. Fungsi dan Tujuan Motivasi

Menurut Nawawi (2000:359) fungsi dari motivasi bagi pekerja adalah sebagai berikut:

- 1) Motivasi berfungsi sebagai energi motor penggerak manusia

- 2) Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif diantara dua atau lebih pilihan kegiatan yang berhubungan
- 3) Motivasi merupakan pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas setiap orang hanya akan memiliki dan berusaha untuk mencapai.

Menurut Hasibuan (2003:146) menyatakan bahwa tujuan

pemberian motivasi oleh pimpinan adalah antara lain sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- 5) Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan
- 6) Mempertinggi suasana dan hubungan kerja yang baik
- 7) Mengefektifan pengadaan karyawan
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

c. Teori-teori Motivasi Kerja

Menurut Rivai (2005:458) ada beberapa teori motivasi yang dikenal yaitu:

1) Hierarki Teori Kebutuhan (*Hierarchical of Needs Theory*)

Teori motivasi ini dikemukakan oleh Abraham Maslow.

Menurut Maslow bahwa setiap diri manusia itu terdiri atas lima kebutuhan yaitu:

- a) Aktualisasi diri, kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

- b) Penghargaan diri, kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain.
- c) Kepemilikan sosial, kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
- d) Rasa aman, kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- e) Kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.

2) Teori Motivasi Prestasi

David McClelland's menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka, ia memfokuskan kepada tiga hal yaitu:

- a) Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan (*Need for achievement*), kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.
- b) Kebutuhan dalam kekuasaan atau otoritas kerja (*Need for power*), kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana di dalam tugasnya masing-masing.

- c) Kebutuhan untuk berafiliasi (*Need for affiliation*), hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau para karyawan di dalam organisasi.

3) Teori Dua Faktor

Herzberg's menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaan dipengaruhi oleh dua factor yang merupakan kebutuhan yaitu:

- a) Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*Motivator*). Faktor ini antara lain adalah factor prestasi, factor pengakuan atau penghargaan, factor tanggung jawab, factor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan factor tantangan.
- b) Kebutuhan Kesehatan Lingkungan Kerja (*Hygiene Factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, pengawasan atau pengendalian, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrative di perusahaan.

Dari beberapa teori tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan pendorong semangat seseorang untuk mau melakukan dan menggunakan segenap kemampuan yang ada pada dirinya guna pencapaian tujuan dari organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor.

d. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:149) ada dua metode yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung.

1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materil dan nonmateril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu pegawai untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasaannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

2) Motivasi Tak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi tak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja atau kelancaran tugas sehingga pegawai bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, suasana pekerjaan yang serasi, ruangan kerja yang terang dan nyaman, serta penempatan yang tepat.

e. Indikator Motivasi

Menurut Robert (1992:110) seseorang memiliki motivasi kerja yang tinggi dapat dilihat dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Dapat meotivasi diri sendiri, mengambil inisiatif dan mempunyai perasaan serta komitmen yang tinggi.
- 2) Tekun, bekerja secara produktif pada satu tugas sampai sesuai dengan baik, dapat menyelesaikan pekerjaan walaupun mendapat rintangan.
- 3) Mempunyai kemauan kerja untuk bekerja.
- 4) Bekerja dengan atau tanpa pengawas.
- 5) Suka tantangan, ingin menguji kemampuan, menyukai pencarian intelektual.
- 6) Berorientasi pada sasaran atau hasil kerja.
- 7) Memberi andil lebih dari yang diharapkan.

Mengacu pada pendapat Robert (1992:110) dapat diambil kesimpulan indikator motivasi kerja dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Mengambil inisiatif
- 2) Mempunyai kemauan yang keras untuk bekerja
- 3) Berorientasi pada sasaran atau hasil kerja
- 4) Suka tantangan dan disiplin
- 5) Memberi andil yang lebih dari yang diharapkan

B. Penelitian yang Relevan

Berdasarkan kajian pustaka yang dilakukan, berikut ini dikemukakan beberapa hasil penelitian yang ada kaitannya dengan variable-variabel yang akan diteliti, antara lain :

1. Afdinal (2009) mengungkapkan dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh promosi jabatan dan hubungan interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT .Semen Padang,bahwa promosi jabatan dan Hubungan Interpersonal secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja .Hal ini ditunjukkan dari nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ dan nilai signifikan $< 0,05$ sehingga H_0 di tolak
2. Atiek Deffiyani (2006) mengungkapkan dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Penempatan, Pengembangan Kerir dan Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Koperasi PT. Semen Padang” bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan koperasi PT. Semen Padang. Besarnya

pengaruh variable pengembangan karir terhadap kepuasan kerja adalah 4,3%. Data ini menunjukkan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah pengembangan karir untuk mendapatkan posisi yang lebih baik dalam suatu pekerjaan. Artinya, semakin baik peluang pengembangan karir yang diberikan kepada karyawan semakin puas karyawan terhadap pekerja.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah.. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi (Telkom) Padang. faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah Promosi Jabatan dan pengendalian serta motivasi.

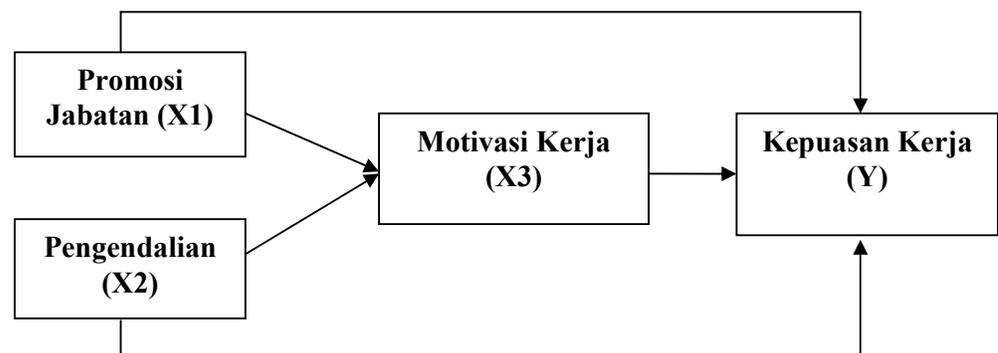
Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk perasaan seseorang atas puas atau tidak puasnya seseorang yang terkait dengan pekerjaannya. Selain itu, kepuasan kerja bersifat umum dan dinamis, yang artinya dapat meningkat atau menurun, disebabkan oleh factor-faktor dalam organisasi yang berhubungan secara berkesinambungan sebagai bagian dari kepuasan hidup, sehingga turut mempengaruhi kepuasan karyawan dalam melakukan aktifitas lainnya.

Promosi Jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilaksanakan oleh perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan

yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat (*right man on the right place*). Apabila perusahaan salah dalam melakukan promosi jabatan tidak sesuai dengan skill dan kemampuan serta dengan ketentuan promosi yang berlaku maka karyawan tidak akan puas dengan pekerjaan baru yang mereka peroleh dari promosi jabatan tersebut karena promosi jabatan ini erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan.

Selain itu pengendalian dalam memantau suatu rencana organisasi termasuk karyawannya dalam memberikan motivasi, arahan dan bimbingan bagi karyawan dalam melakukan pekerjaan, agar tercapai tujuan organisasi dan memperbaiki kesalahan yang terjadi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Motivasi sangatlah penting dalam melakukan pengendalian terhadap karyawan dan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manager membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Keterkaitan antara variable bebas dan variable terikat dapat digambarkan skemanya sebagai berikut :



Gambar 1
Kerangka Konseptual

D. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, kajian teori dan kerangka konseptual, maka hipotesis yang di ajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh signifikan Promosi jabatan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang
2. Terdapat pengaruh signifikan pengendalian terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang
3. Terdapat pengaruh signifikan Promosi jabatan dan pengendalian terhadap kepuasan Kerja karyawan PT Telekomunikasi Tbk Cabang Padang.
4. Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telekomunikasi Tbk Cabang Padang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian di atas dan analisis penelitian, maka dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa kesimpulan yang tentunya berkaitan dengan pengaruh promosi jabatan, pengendalian dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk, Cabang Padang.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pada bab sebelumnya yaitu bab IV, maka dapat disimpulkan beberapa hal antara lain:

1. Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang yaitu sebesar $0.033 < \alpha = 0.05$.
2. Pengendalian berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang yaitu sebesar $0.017 < \alpha = 0.05$.
3. Promosi jabatan dan pengendalian berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Cabang Padang yaitu sebesar $0.005 < \alpha = 0.05$.
4. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang Padang yaitu sebesar $0.001 < \alpha = 0.05$.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah penulis uraikan dan implikasi yang telah dikemukakan sebelumnya, maka upaya yang dapat penulis sarankan agar

kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cab. Padang hendaknya untuk lebih baik dimasa yang akan datang adalah:

1. Untuk variabel kepuasan kerja ada hal yang perlu mendapat perhatian yakni pada indikator rasa senang terhadap pekerjaan karena memiliki rata-rata paling rendah diantara indikator yang lain.
2. Untuk variabel motivasi kerja ada hal yang perlu mendapat perhatian yakni pada indikator mendapatkan kedudukan yang lebih tinggi karena memiliki rata-rata paling rendah diantara indikator yang lain.
3. Untuk variabel pengendalian ada hal yang perlu mendapat perhatian yakni pada indikator observasi secara keseluruhan karena memiliki rata-rata paling rendah diantara indikator yang lain.
4. Untuk variabel motivasi kerja ada hal yang perlu mendapat perhatian yakni pada indikator mempunyai kemauan keras untuk bekerja karena memiliki rata-rata paling rendah diantara indikator yang lain.
5. PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Cabang harus mampu mengoptimalkan promosi jabatan dan memberikan kesempatan kepada karyawan yang telah memiliki kemampuan, kecakapan serta prestasi kerja yang tinggi untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Untuk itu karyawan harus lebih meningkatkan potensi, integritas dan kinerja yang baik agar jabatan yang kosong bisa diganti oleh karyawan yang benar-benar mampu untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan syarat-syarat dan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

6. Keterbatasan dalam penelitian ini berupa pemberian kuisioner untuk mengukur promosi jabatan, pengendalian dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja masih bersifat subjektif.
7. Untuk peneliti yang akan datang bahwasanya dari hasil penelitian di atas ternyata masih banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Cab. Padang seperti gaji, suasana kerja, hubungan dengan mitra dan lain-lain. Jadi hendaknya untuk yang akan datang agar dapat lebih fokus terhadap faktor-faktor lain tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Atiek Deffiyani, 2006. "Pengaruh Pengembangan Karir dan Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Koperasi PT. Semen Padang. Tesis UNP
- Afdinal. 2009. *Pengaruh Promosi jabatan dan hubungan interpersonal terhadap Kepuasan kerja karyawan di departemen Sumber daya Manusia PT Semen Padang.* Skripsi UNP
- Debora. 2006. "Pengaruh Pemberdayaan Kerja dan Psikologis terhadap Kepercayaan Organisasional dan Kpeuasan Kerja Dosen Tetap Perguruan Tinggi Swasta". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Online* Vol. 8, No. 2. www.petra.ac.id. Diakses 24 Agustus 2010.
- Daft.Richard.2003.Managemen Edisi 5.Jakarta:Erlangga.
- Feldman, G. D. and Arnold, (1998). *Managing Individual ang Group Behavior in Organization*. Tokyo, Mc Grow-Hill.
- Handoko,T.Hani.1984.Managemen Edisi 2.Yogyakarta:BPFE
- _____.1987.Managemen Personalia dan Sumber Daya Manusia.Yogyakarta:BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Akasara.
- _____. 2002. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Idris. 2006. *Aplikasi SPSS Dalam Analisis Kuantitatif*. Fakultas Ekonomi UNP.
- Koesmono, H. Teman. 2007. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas terhadap Komitmen Kerja dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya". *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 1.www.petra.ac.id, diakses 22 Agustus 2010
- Maringan.Simbolon.2004.Dasar- Dasar Administrasi Dan Managemen.Jakarta: Ghalia Indonesia
- Moekijat.2002.Dasar-dasar Motivasi.Bandung :CV Pionir Jaya
- Nawawi,Hadari.2000.Managemen Sumber Daya Manusia.Yogyakarta:Gadjah Mada University Pers