

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN HUBUNGAN INTERPERSONAL
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI DEPARTEMEN SDM
PT. SEMEN PADANG**

SKRIPSI

*Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar strata satu sarjana ekonomi
universitas negeri padang*



Oleh :

AFDINAL

67790 / 2005

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2009**

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

**JUDUL : Pengaruh Promosi Jabatan Dan Hubungan Interpersonal
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Departemen SDM
PT. Semen Padang**

NAMA : AFDINAL

Nim / BP : 67790 / 2005

Program Studi : MANAJEMEN

Keahlian : SUMBER DAYA MANUSIA

Fakultas : EKONOMI - UNP

Padang, 30 Juli 2009

Disetujui Oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

**Kamaruddin, SE, M.S
NIP. 130 52 6471**

**Rini Sarianti, SE, M.Si.
NIP. 131 87 5092**

HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan Di Depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajaemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Padang*

JUDUL : Pengaruh Promosi Jabatan Dan Hubungan Interpersonal
Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Departemen SDM
PT. Semen padang

NAMA : AFDINAL

Nim / BP : 67790 / 2005

Program Studi : MANAJEMEN

Keahlian : Sumber Daya Manusia

Fakultas : Ekonomi – UNP

Padang, Juli 2009

Tim Penguji

No.	Jabatan	Nama	Tanda Tangan
1.	Ketua	: H. Kamaruddin, SE, MS	1._____
2.	Sekretaris	: Dr. Hj. Susi Evanita, SE, MS	2._____.
3.	Anggota	: Hendri Andi Mesta, SE, MM	3._____
4.	Anggota	: Gesit Thabrani, SE, MT	4._____.

ABSTRAK

AFDINAL, 2005/67790 : "Pengaruh Promosi Jabatan Dan Hubungan Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang", Skripsi. Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang.

**Pembimbing : 1. H. Kamaruddin, SE, MS
2. Rini Sarianti, SE, MS**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis : 1) Pengaruh promosi jabatan terhadap hubungan interpersonal karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang 2) Pengaruh promosi jabatan dan hubungan interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan selama 1 bulan. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang yang berjumlah 44 orang karyawan dan staf. Teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah *teknik total sampling* yang artinya keseluruhan populasi dijadikan sampel, karena jumlah populasinya kurang dari 100 orang responden, maka jumlah sampel adalah 44 orang karyawan. Jenis data adalah data primer (yakni penyebaran angket) dan data sekunder. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif dan inferensial melalui uji hipotesis dengan menggunakan uji F dan uji t dengan $\alpha = 0,05$ Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : 1) terdapat pengaruh yang signifikan antara Promosi Jabatan Terhadap Hubungan Interpersonal di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang, signifikannya sebesar 0,038 2) terdapat pengaruh yang signifikan antara Hubungan Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang, maka signifikannya sebesar 0,027, 3) Promosi Jabatan dan Hubungan Interpersonal berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang, signifikannya sebesar 0,000

Dalam penelitian ini penulis memberi saran agar staf dan karyawan lebih meningkatkan lagi hubungan interpersonal karyawan yaitu dengan saling menghargai antar sesama karyawan maupun kepada atasan dan penuh dengan rasa tanggungjawab terhadap pekerjaan dan jabatan yang diamanahkan, sehingga atasan bisa memberikan promosi jabatan kepada karyawan secara adil, percaya berdasarkan formasi dan sesuai dengan prosedur perusahaan. Dalam kerjasama tim harus kompak dan harmonis. Dengan demikian kondisi yang seperti itu secara langsung akan memberikan dampak yang baik bagi kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia, sehingga dapat tercapai tujuan dan sasaran seperti yang di inginkan atau diharapkan oleh perusahaan.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat beriring salam penulis persembahkan pada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah membawa umat-Nya dari alam kejahiliah kealam yang penuh dengan ilmu pengetahuan. Dengan dorongan itu jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul : **“Pengaruh Promosi Jabatan Dan Hubungan Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang ”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana satu (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, Disamping itu penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan, arahan dan motivasi dari berbagai pihak.

Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak H. Kamaruddin, SE, MS selaku pembimbing satu sekaligus Penasehat Akademik dan Ibu Rini Sarianti, SE, M.Si selaku pembimbing dua, yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Disamping itu juga penulis mengucapkan terimakasih kepada :

Selanjutnya, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Syamsul Amar B. MS selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas-fasilitas dan izin dalam penyelesaian skripsi ini
2. Ibu Dr. Hj. Susi Evanita, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen dan sekaligus selaku penguji yang telah berkenan meluangkan waktu dan memberikan saran guna kelancaran penulisan skripsi ini.
3. Bapak Abror, SE, M.Si Sekretaris Program Studi Manajemen yang telah memberikan bantuan dan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini.

4. Bapak dan Ibu dosen staf pengajar dan Karyawan bagian Administrasi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang, yang telah memberikan kemudahan, ilmu pengetahuan dan lainnya dengan ikhlas
5. Direksi dan seluruh pihak yang terlibat dalam penelitian penulis di PT Semen Padang khususnya Departemen Sumber Daya Manusia yang telah membantu memberikan kemudahan, pengarahan, pengambilan data dan lain sebagainya
6. Karyawan-Karyawan Ruang Baca Fakultas Ekonomi, ITC (*internet Center*) dan Perpustakaan Pusat Universitas Negeri Padang, yang telah banyak memberikan bantuan dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teristimewa kepada ayah dan ibu tercinta serta adik-adikku yang tersayang, yang telah tulus dan ikhlas memberikan motivasi baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat-sahabat seperjuangan Fakultas Ekonomi, Baik Pendidikan Ekonomi, Manajemen, Ekonomi Pembangunan dan Akuntansi tanpa terkecuali, yang telah memberikan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Dan semua pihak yang turut membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi sebagai tugas akhir untuk mendapatkan gelar sarjana.

Hanya kepada Allah SWT penulis memohon semoga jasa-jasa baik yang telah diberikan selama ini kepada penulis hendaknya dibalas oleh Allah SWT, Amin....

Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan skripsi ini dimasa yang akan datang. Akhirnya, penulis berharap hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Atas perhatian dari semua pihak, penulis ucapkan terima kasih.

Padang, 31 Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
SURAT PERNYATAAN	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Pembatasan Masalah	12
D. Perumusan Masalah	13
E. Tujuan Penelitian	13
F. Manfaat Penelitian	14
BAB II : KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN PENGUJIAN	
HIPOTESIS	Kajian Teori
.....	15
1.1.1 Kepuasan Kerja.....	15
1.2 Pengertian Kepuasan Kerja.....	15
1.3 Teori Kepuasan Kerja.....	16
1.4 Faktor-Faktor Kepuasan Kerja	18
1.5 Efek Kepuasan Kerja	18

1.6 Indikator Kepuasan Kerja.....	18
2.1.1 Promosi Jabatan	19
2.1 Pengertian Promosi Jabatan	19
2.2 Indikator Promosi Jabatan.....	20
2.3 Tujuan Dan Syarat Promosi Jabatan.....	20
3.1.1 Hubungan Interpersonal.....	22
3.1 Pengertian Hubungan Interpersonal.....	22
3.2 Tujuan Dan Pentingnya Hubungan Interpersonal.....	23
3.3 Aspek-Aspek Hubungan Antar Manusia.....	24
3.4 Hal-Hal Yang Perlu Dilakukan Dalam Mempertahankan Hubungan Personal.....	25
3.5 Ciri-Ciri Hubungan Antar Personal Yang Harmonis.....	26
A. Kerangka Konseptual	27
B. Hipotesis	29

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

A. Ruang Lingkup Jenis Penelitian.....	30
B. Tempat Dan Waktu Penelitian	30
C. Populasi Dan Sampel	31
D. Jenis Dan Sumber Data	32
E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
1. Pengamatan/ Observasi.....	32
2. Angket (<i>Kuesioner</i>).....	33
3. Observasi Non Partisipan.....	33
F. Defenisi Operasional.....	33
G. Instrumen Penelitian	35
H. Uji Coba Instrumen.....	36
I. Teknik Analisis Data	38
1. Analisis Deskriptif.....	37
2. Analisis Induktif (<i>Inferensial</i>).....	40
a. Uji Prasyarat Analisis	39

1) Uji Normalitas.....	39
b. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	41
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	45
1. Gambaran Umum Departemen SDM PT. Semen Padang	45
2. Struktur Organisasi	49
3. Deskriptif Data Responden	53
B. Deskriptif Variabel Penelitian.....	54
1. Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja	54
2. Distribusi Frekuensi Promosi Jabatan.....	58
3. Distribusi Frekuensi Hubungan Interpersonal	60
C. Analisa Hasil Penelitian	62
1. Uji Prasyarat Penelitian.....	62
2. Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	63
3. Uji Hipotesis	68
D. Pembahasan Hasil Penelitian	70
BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	77
B. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	
LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. : Rekapitulasi Ketidakhadiran Dan Data Jumlah Karyawan Departemen SDM PT. Semen Padang Tahun 2008.....	5
2. : Rekapitulasi Jumlah Karyawan Per Golongan Dan Eselon Bulan Agustus Tahun 2008.....	8
3. : Jumlah Karyawan di Deparetmen SDM PT. Semen Padang berdasarkan jenis kelaminnya.....	53
4. : Jumlah Karyawan di Deparetmen SDM PT. Semen Padang berdasarkan masa kerjanya.....	53
5. : Distribusi Frekuensi Kepuasan Kerja (Y).....	54
6. : Distribusi Frekuensi Promosi Jabatan (X1).....	58
7. : Distribusi Frekuensi Hubungan InterpersonalX2).....	60
8. : Hasil Uji Normalitas.....	62
9. : Ringkasan Pemaknaan Hasil Uji Analisis.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. : Kerangka Konseptual.....	28
2. : Struktur Hubungan Dan Pengaruh Variabel Eksogen Terhadap Endogen.	41
3. : Struktur Hubungan Dan Pengaruh Variabel X_1 Terhadap X_2	41
4. : Struktur Hubungan Dan Pengaruh Variabel X_1 Terhadap X_2 Terhadap $Y_{..}$	42
5. : Struktur Organisasi Departemen Sumber Daya Manusia (SDM).....	49
6. : Struktur Hubungan Dan Pengaruh Variabel X_1 Terhadap X_2 Terhadap $Y_{..}$	63
7. : Struktur Hubungan Dan Pengaruh Variabel X_1 Terhadap X_2	64
8. : Struktur Hubungan Dan Pengaruh Variabel X_1 Terhadap X_2 Terhadap $Y_{..}$	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
9. : Kuesioner (Angket)	83
10. : Uji Reliability.....	87
11. : Uji Deskriptif dan Frekuensi.....	90
12. : Uji Normalitas.....	99
13. : Uji Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	100
14. : Tabel Distribusi T.....	101
15. : Tabel Distribusi F.....	102
16. : Surat Izin Penelitian dari Fakultas atau Perguruan Tinggi.....	103
17. : Surat Izin Penelitian dari PT. Semen Padang.....	104

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi saat ini, Ilmu pengetahuan dan teknologi berkembang sangat pesat, menuntut adanya sumber daya manusia yang memiliki daya saing dan handal baik secara fisik maupun non fisik. Perkembangan tersebut membawa dampak positif bagi perubahan dalam kehidupan manusia dan membawa akibat yaitu tuntutan yang lebih tinggi terhadap setiap individu untuk lebih meningkatkan mutunya. Unsur utama yang terpenting dalam organisasi perusahaan adalah sumber daya manusia. Karena sumber daya manusia merupakan faktor yang penting dalam setiap kegiatan perusahaan serta juga menjadi asset dan penggerak dalam kelangsungan hidup organisasi perusahaan.

Sumber daya manusia yang dimaksud dalam perusahaan adalah karyawan. Karyawan merupakan makhluk sosial yang menjadi kekayaan utama bagi setiap perusahaan. Sebab mereka menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Artinya secanggih apapun teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan *output* yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu

tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya. Hal itu menuntut pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

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.

Menurut Schuller, Dowling, Smart dan Hubber dikutip oleh Jusuf Irianto (2002:3) manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi perusahaan dan masyarakat.

Kepuasan kerja karyawan merupakan masalah yang menjadi perhatian sangat besar bagi PT. Semen Padang khususnya di Departemen Sumber Daya Manusia. PT. Semen Padang merupakan Perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara), Pabrik Semen tertua di Indonesia ini merupakan salah satu Perusahaan Industri dan *manufacture* yang menjadi kebanggaan pada masyarakat propinsi Sumatera Barat.

Menurut T. Handoko dan Moh. As'ad dikutip oleh Husein Umar (2000;36) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerja. Menurut Wexley dan Yuki dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2001;117) memberikan batasan tentang kepuasan kerja yaitu “ *The way an employee feels about his job*”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini akan tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi merupakan hasil interaksi manusia di lingkungan kerjanya.

Kepuasan kerja juga bisa diartikan sebagai orientasi emosional individu untuk menjalankan peran dan karakteristik pekerjaan mereka. Perasaan positif atau menyenangkan muncul dari pengalaman orang dalam bekerja. Kepuasan kerja berorientasi terhadap pengalaman masa lalu dibandingkan dengan harapan di masa yang akan datang.

Menurut Stephen P. Robbins (2006:103), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: suasana pekerjaan, supervisi, gaji, hubungan

dengan mitra kerja (*interpersonal*) dan promosi jabatan. Meskipun untuk mengukur tingkat kepuasan kerja itu sangat sulit, menurut (George dan Jones, 2007) ada beberapa indikator-indikator yaitu : Ketidakhadiran (*absenteeism*), Keluarnya seorang pekerja dari perusahaan secara tetap (*Turnover*), Tingkah Laku Pekerja (*Organitational Citizenship Behavior*)

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan penulis di lapangan, yaitu disaat melakukan magang keahlian di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang, penulis melihat fenomena kepuasan kerja karyawan yang belum berjalan baik. Artinya Kepuasan Kerja karyawan masih rendah khususnya pada Departemen Sumber Daya Manusia yakni di biro personalia, biro perencanaan pengembangan dan biro pusklat. Hal ini penulis temui dan melihat dari keseharian kerja karyawan yakni ditandainya dengan kemangkiran absensi, tingkah laku kerja masih rendah seperti bekerja tanpa ada pengarahan dan pengawasan dan akhirnya terlihat fenomena yang kurang baik yakni lebih banyak berbicara dari pada bekerja di saat jam kerja berlangsung serta orientasi pada sasaran kerja kurang tercapai.

PT. Semen Padang menerapkan sistem aturan disiplin bagi karyawan-karyawan yang melakukan pelanggaran sistem operasionalisasi pekerjaan akan ditindak lanjuti serta diproses dan dikenakan sanksi sesuai dengan kesepakatan rapat umum pemegang saham (RUPS).

Rendahnya kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari absensi atau ketidakhadiran staf dan karyawan selama bulan januari-desember 2008. hal ini dapat kita lihat pada tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1 : Rekapitulasi Ketidakhadiran Dan Data Jumlah Karyawan Departemen SDM PT. Semen Padang Tahun 2008.

Bulan	Jml. Staf/Karyawan	Ketidakhadiran (Absen)	Jumlah (Hari)
Januari	44	1 (Laki-Laki)	5
		1 (Laki-Laki)	4
		1 (Laki-Laki)	4
		1 (Laki-Laki)	4
		1 (Wanita)	5
		1 (Wanita)	5
Jumlah yang tidak hadir		6 Orang	
Februari	44	1 (Laki-Laki)	4
		1 (Wanita)	3
		1 (Wanita)	3
Jumlah yang tidak hadir		3 Orang	
Maret	44	1 (Wanita)	4
		1 (Wanita)	3
Jumlah yang tidak hadir		2 Orang	
April	44	1 (Laki-Laki)	4
		1 (Laki-Laki)	4
		1 (Laki-Laki)	3
		1 (Wanita)	4
Jumlah yang tidak hadir		4 Orang	
Mei	44	1 (Laki-Laki)	4
		1 (Laki-Laki)	3
Jumlah yang tidak hadir		2 Orang	
Juni	44	1 (Wanita)	5
		1 (Laki-Laki)	3
Jumlah yang tidak hadir		2 Orang	
Juli	44	1 (Wanita)	4
Jumlah yang tidak hadir		1 Orang	
Agustus	44	1 (Laki-Laki)	3
Jumlah yang tidak hadir		1 Orang	
Sept	44	1 (Wanita)	
Jumlah yang tidak hadir		1 Orang	
Oktober	-	-	-
Nov	44	1 (Laki-Laki)	5
		1 (Laki-Laki)	6
		1 (Wanita)	4
		1 (Laki-Laki)	4
Jumlah yang tidak hadir		4 Orang	
Des	-	-	-

Sumber : Biro Personalia Departemen. SDM. PT. Semen Padang, 2008.

Pada tabel 1.1 data diatas menunjukkan jumlah staf dan karyawan dan jumlah absensi staf dan karyawan di Departemen Sumber Daya manusia PT. Semen Padang, terlihat adanya penurunan kehadiran atau kenaikan absen karyawan di

Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang. Jika dilihat data tersebut terlihat berfluktuasi setiap bulannya dari bulan januari-desember, absen paling besar yakni terjadi pada bulan januari sebanyak 6 orang dan April serta September sebanyak 4 orang karyawan. Data ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang sangat rendah. Yaitu ditandai dengan ketidakhadiran karyawan untuk masuk dalam bekerja, sehingga berdampak kurang baik pada pekerjaan di perusahaan.

Adapun permasalahan lainnya berdasarkan pengamatan yaitu terlihat fenomena-fenomena mengenai sikap kerja terhadap kewajiban, tanggung jawab dan beban kerja terkadang dilalaikan. Seperti tidak berada ditempat kerja di saat jam kerja atau saat-saat yang dibutuhkan. Kerjasama (baik keatas, kesamping maupun kebawah) terlihat kurang harmonis, kurang bersahabat serta kurang menyesuaikan diri pada budaya perusahaan.

Menurut dugaan sementara hal ini merupakan gejala turunnya kepuasan kerja karyawan. Asumsi ini dapat penulis sampaikan karena penulis pernah melakukan program magang keahlian selama 1 bulan setengah di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang. Maka untuk lebih memudahkan penelitian penulis hanya melakukan penelitian secara spesifik yakni dengan melakukan objek penelitian di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang. Dalam hal memperoleh data, fakta dan fenomena yang terjadi di Departemen Sumber Daya Manusia. Departemen Sumber Daya Manusia terdiri dari tiga Biro yakni; Biro Perencanaan Pengembangan, Biro Pusat Pendidikan Latihan dan Biro Personalia.

Permasalahan kepuasan kerja karyawan menjadi perhatian yang sangat serius bagi PT. Semen Padang, apabila perusahaan kurang dalam memperhatikan kepuasan kerja karyawan, maka besar kemungkinan karyawan akan merasa ketidakpuasan dan dampak kurang baiknya adalah karyawan-karyawan tersebut akan memilih untuk meninggalkan perusahaan atau mencari pekerjaan ditempat lain. Maka salah satu tindakan yang harus dilakukan perusahaan adalah dengan memperhatikan kembali faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja tersebut.

Rendahnya kepuasan kerja karyawan PT. Semen Padang khususnya di Departemen Sumber Daya Manusia, Menurut Stephen P. Robbin (2006:103) disebabkan oleh faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu Suasana Kerja, Supervisi, Gaji, Promosi Jabatan dan Hubungan Interpersonal. Menurut dugaan penulis salah satu faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja di Departemen Sumber Daya Manusia yaitu proses promosi jabatan yang belum begitu optimal. Hal itu dapat kita lihat pada tabel 1.2

Tabel 1.2 : Rekapitulasi Jabatan Staf/ Karyawan di Departemen SDM PT. Semen Padang Bulan Juli - Desember Tahun 2008.

Golongan	JABATAN							Jumlah
	Eselon I (Dept)	Eselon II (Biro)	Eselon III (Bidang)	Ka. Urus	Pel. I	Pel. II	Pel. III	
24	0	0	0	0	0	0	0	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0
20	1	0	0	0	0	0	0	1
19	0	0	0	0	0	0	0	0
18	0	3	0	0	0	0	0	3
17	0	0	0	0	0	0	0	0
16	0	0	7	0	0	0	0	7
15	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	7	0	0	0	7
13	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0	0	0	11	0	0	11
11	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0
09	0	0	0	0	0	0	0	0
08	0	0	0	0	0	9	0	9
07	0	0	0	0	0	0	0	0
06	0	0	0	0	0	0	6	6
05	0	0	0	0	0	0	0	0
04	0	0	0	0	0	0	0	0
03	0	0	0	0	0	0	0	0
01	0	0	0	0	0	0	0	0
Jumlah	1	3	7	7	13	9	4	44

Sumber : Biro Personalia Departemen. SDM PT. Semen Padang, 2008.

Dari data diatas dapat dilihat bahwa sejak bulan Juli-Desember 2008 terjadi kekosongan jabatan di Kepala Urusan dan Pelaksana I, II dan III. Dan kurang optimalnya pihak manajemen atau pihak yang terkait dalam mempromosikan jabatan ke golongan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Penulis mengambil data golongan jabatan ini berdasarkan masa kerja dan urutan kepangkatan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang. Dari fenomena diatas semestinya pihak manajemen PT. Semen Padang sudah selayaknya untuk mempromosikan jabatan dan

menaikkan golongan karyawan yang masa kerja telah bekerja selama 4 tahun sekali setiap periode.

PT. Semen Padang menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu rekomendasi dan senioritas, Rekomendasi didasarkan dari pihak yang memiliki wewenang yakni melalui pimpinan, seperti komisaris, kepala direksi dan kepala departemen. Sedangkan, Senioritas adalah karyawan yang lama masa kerjanya minimal sepuluh tahun dan pengalaman kerjanya sudah cukup. Namun, Departemen Sumber Daya Manusia pada biro perencanaan pengembangan, biro pusdiklat dan biro personalia belum memperhatikan promosi jabatan karyawan secara seksama dalam kekosongan jabatan. Maka penulis menduga sementara bahwa promosi jabatan yang terjadi di Departemen Sumber Daya Manusia berjalan cukup lambat dan belum begitu optimal.

Hal tersebut dikarenakan kurangnya kepercayaan dan keadilan dari pimpinan direksi dan pihak manajemen untuk melakukan promosi jabatan. Sementara itu ada beberapa keluhan dari karyawan dan seharusnya mereka hendaknya sudah layak untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih baik dari sebelumnya sesuai dengan keahliannya. Hal itu disampaikan Sebab PT. Semen Padang dalam satu semester melakukan pensiun terhadap karyawan senior yang sudah layak untuk di pensiunkan. Namun, sejak terjadinya kekosongan jabatan tersebut pihak manajemen lambat mengambil keputusan dalam memanfaatkan peluang atau kekosongan jabatan bagi karyawan yang sudah layak untuk di promosikan jabatannya. Hal ini menurut dugaan penulis disebabkan karena pihak manajemen belum memberikan kepercayaan

yang amanah dan belum cepat mengambil keputusan untuk melakukan promosi jabatan. Khususnya yang terjadi di Departemen Sumber Daya Manusia.

Penilaian promosi jabatan umumnya didasarkan pada pengetahuan tentang pekerjaan, prestasi kerja, kemampuan bekerja sendiri atas inisiatif, kemampuan bekerja sama, kegairahan bekerja, ketaatan disiplin baik kepemimpinan maupun organisasi, penyesuaian diri, kejujuran, daya tahan fisik yang sehat, pergaulan, sopan santun dan budi pekerti terhadap atasan maupun sesama. apabila kondisi tersebut dapat diimplementasikan, maka akan ada kecenderungan kepuasan kerja yang tinggi.

Dalam mempromosikan jabatan perlu adanya perencanaan kerja yang tepat seperti pendapat George Milkovich dan Paul C Nystrom yang dikutip oleh Dr.A. Prabu Mangkunegara (2003:5) bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah karyawan, penempatan karyawan secara benar, waktu yang tepat, serta bermanfaat secara ekonomis. Dengan dilaksanakannya promosi jabatan dan perencanaan kerja yang secara tepat didalam perusahaan maka diharapkan akan tercapainya kepuasan kerja karyawan yang tinggi .

Selain disebabkan oleh promosi jabatan, rendahnya kepuasan kerja juga disebabkan oleh hubungan antar sesama manusia (*interpersonal*) yang kurang harmonis dan kurang bersahabat baik secara vertikal maupun horizontal. Artinya baik sesama karyawan maupun kepada pimpinan atau atasan.

Hal ini dapat kita lihat dari kurangnya kerjasama antara sesama karyawan yang salah satu penyebabnya yakni komunikasi yang terjalin kurang baik. Sehingga

menyebabkan kerja sama yang kurang sejalan sesuai tujuan perusahaan. Terkadang terjadi perbedaan pendapat dan selisih paham dalam melaksanakan pekerjaan maupun mengambil keputusan. Sikap saling menghargai antar sesama karyawan juga berpengaruh pada pekerjaan yaitu pada promosi jabatan. Ranupandojo dan Husnan (1997:187), bahwa manusia sebagai makhluk sosial membutuhkan persahabatan dan saling menghargai sehingga mereka tidak akan bahagia bila ditinggalkan sendirian, untuk itu maka mereka akan melakukan hubungan yang baik dengan teman-temannya. Artinya jika hubungan *interpersonal* nya baik antar sesama karyawan atau karyawan dengan pimpinan maka akan berpengaruh pada promosi jabatan. Dan begitu pula sebaliknya apabila pemanfaatan dan pengoptimalan promosi jabatan karyawan sangat baik dilakukan maka akan berpengaruh pada hubungan *interpersonal* yang baik pula.

Hubungan *Interpersonal* mestinya menjadi perhatian yang penting bagi PT. Semen Padang khususnya di Departemen Sumber Daya Manusia. Karena variabel promosi jabatan dan hubungan *interpersonal* merupakan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas tersebut, maka penulis merasa tertarik untuk membahas dan melakukan penelitian serta mengetahui lebih lanjut kedalam bentuk skripsi yang berjudul : ***"Pengaruh Promosi Jabatan Dan Hubungan Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang "***.

B. Identifikasi Masalah

Dalam hal ini penulis membahas variabel-variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja secara spesifik dengan melihat fenomena, fakta dan data yakni mengenai pembahasan khususnya di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang pada biro personalia, biro perencanaan pengembangan dan biro pusdiklat. Bertitik tolak dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut :

1. Proses promosi jabatan belum optimal dan belum berjalan baik di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang.
2. Hubungan interpersonal belum berjalan baik dan harmonis di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang.
3. Perusahaan kurang dalam memperhatikan kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan Identifikasi masalah maka pembahasan permasalahan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang. Penulis membatasi variabel yang diduga erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan sangat dominan mempengaruhi kepuasan kerja di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang yaitu Promosi Jabatan dan Hubungan Interpersonal.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah diatas, maka dapat dirumuskan masalah yang diteliti Yaitu :

1. Sejauh mana pengaruh promosi jabatan terhadap hubungan interpersonal karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang ?
2. Sejauh mana pengaruh promosi jabatan dan hubungan interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang ?

E. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh promosi jabatan terhadap hubungan interpersonal karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang.
2. Pengaruh promosi jabatan dan hubungan interpersonal terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini diharapkan dapat memberi manfaat antara lain :

1. Bagi Penulis

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

2. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan dan prosedur penelitian terutama dalam bidang keahlian konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

3. Bagi Perusahaan

Sebagai Masukan kepada perusahaan maupun stakeholder dan lembaga-lembaga lain dalam mengambil kebijakan terutama mengenai permasalahan ini.

4. Bagi Peneliti Lebih Lanjut

Sebagai bahan informasi bagi peneliti yang melakukan penelitian berikutnya yang sejenis.

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. KAJIAN TEORI

2. 1. Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan salah satu permasalahan yang kompleks dalam organisasi, Setiap orang yang bekerja mengharapkan dan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan bekerja adalah tidak sama dengan motivasi, walaupun keduanya secara jelas saling berhubungan.

a) Pengertian Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron (2003:148) mendeskripsikan kepuasan kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Menurut Locke (1998) mencatat bahwa perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan

penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Menurut Locke (1998) seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, yaitu tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya atau yang didapatnya.

b) Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yuki (1977) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

1. Teori Perbandingan Interpersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan seimbang (*equity*) atau tidak seimbang (*inequity*) atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

3. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung dari padanya seperti, prestasi kerja, penghargaan, hubungan antar manusia (*interpersonal*), status, kesempatan kemajuan dan pengembangan dalam bekerja yakni promosi jabatan, kompensasi, kebijakan, lingkungan kerja, upah dan keamanan kerja. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *satisfier (motivators)*.

c) Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Stephen P. Robbins (2006:103) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Suasana Kerja
2. Supervisi
3. Gaji
4. Hubungan Antar Manusia (*Interpersonal*)
5. Promosi jabatan

d) Efek Kepuasan Kerja

Stephen P. Robbins (2006:105) mengemukakan bahwa kepentingan para manajer pada kepuasan kerja cenderung berpusat pada efeknya. Indikasi yang menunjukkan efek kepuasan kerja tersebut dapat dilihat dari tingkah laku kerja, absensi atau ketidakhadiran dan tingkat keluarnya karyawan (*turnover*). Artinya jika indikasinya menunjukkan hal yang demikian, Maka hal tersebut telah menunjukkan bahwa terlihat rendahnya kepuasan kerja karyawan.

e) Indikator Kepuasan Kerja

Ada beberapa indikator kepuasan kerja yang dikemukakan menurut Gilmer tahun 2006 dalam Moh. As'ad, bahwa kepuasan kerja bisa dipengaruhi oleh banyak faktor :

- 1) Kesempatan untuk maju
- 2) Keamanan kerja
- 3) Upah
- 4) Perusahaan dan manajemen
- 5) Pengawasan
- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan seperti sukar dan mudahnya pekerjaan.
- 7) Kondisi kerja seperti ventilasi, penyaliran.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan
- 9) Komunikasi
- 10) Fasilitas seperti perumahan, pengobatan, cuti, anggaran pensiun.

2. 2 Promosi Jabatan

a) Pengertian Promosi Jabatan

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang dinanti-nantikan. Dengan Promosi berarti kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi (Hasibuan, 2003:107)

Menurut Siagian (2002:169) Promosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih meningkat pula dari yang sebelumnya.

Sedangkan promosi menurut Malayu Hasibuan (2003:108) adalah :

”Promosi merupakan perpindahan yang memperbesar wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi pula dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar ”.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi merupakan proses perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status yang lebih tinggi.

b) Indikator Promosi Jabatan.

Menurut Hasibuan (2003:108) indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut :

- 1) Kepercayaan
Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapan dalam memangku jabatan.
- 2) Keadilan
Promosi berasaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. penilaian harus jujur dan objektif dan tidak pilih kasih. karyawan harus mempunyai peringkat terbaik mempunyai kesempatan pertama untuk promosikan jabatannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.
- 3) Formasi
Promosi karyawan hanya mungkin dilakukan apabila ada formasi jabatan yang lowong maka promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada dalam perusahaan.

c) Tujuan dan Syarat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003:113) Promosi bertujuan untuk :

1. Untuk merangsang agar karyawan lebih termotivasi bekerja dan lebih berdisiplin
2. Dapat menimbulkan kebanggaan pribadi dan meningkatkan status sosial karyawan.
3. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dengan lebih baik demi keuntungan perusahaan.
4. Mencegah terjadinya kekosongan jabatan karena ada karyawan yang berhenti atau diberhentikan.
5. Menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan sehingga memotivasinya untuk lebih giat bekerja.

Dalam mempromosikan karyawan harus berdasarkan pada syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus di informasikan kepada semua karyawan agar mereka mengetahui

secara jelas dan memperoleh kesempatan yang sama. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Syarat promosi menurut Malayu Hasibuan (2003:111) adalah sebagai berikut :

- 1) Kejujuran
Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam mengelola jabatan untuk kepenting pribadi.
- 2) Disiplin
Karyawan harus didiplin pada diri, tugas dan mentaati peraturan yang berlaku baik tulisan maupun kebiasaan.
- 3) Prestasi Kerja
Karyawan yang mendapatkan promosi adalah karyawan yang dapat mencapai hasil kerja yang lebih baik dan dapat mempertanggungjawabkan kualitas pekerjaannya.
- 4) Kecakapan
Promosi diutamakan untuk karyawan yang kreatif, cakap, *inovatif* dalam menyelesaikan tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Bisa bekerja mandiri dan dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa bimbingan terus menerus.
- 5) Loyalitas
Karyawan harus mempunyai sikap loyal dalam membela perusahaan dan tidak merugikan perusahaan.
- 6) Hubungan *Interpersonal*
Promosi cenderung diutamakan untuk karyawan yang dapat melakukan hubungan *interpersonal* secara efektif dan mampu berinteraksi antara sesama karyawan atau dari bawahan kepada atasan dengan baik sehingga timbul keharmonisan dan tidak terjadi kesalah pahaman

2. 3 Hubungan Interpersonal (Hubungan Antar Manusia)

a) Pengertian Hubungan Antar Manusia

Siagian (1987:92) mendefinisikan hubungan antar manusia sebagai berikut

:

”Keseluruhan hubungan baik yang bersifat formal maupun informal yang perlu diciptakan dan dibina dalam suatu organisasi sedemikian rupa sehingga tercipta kerjasama (*teamwork*) yang internal dan harmonis dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. ”

Human relation adalah segala hubungan baik yang bersifat formal maupun yang bersifat non formal yang dijadikan oleh atasan terhadap bawahan, oleh bawahan terhadap sesama bawahan, oleh atasan terhadap atasan dalam usaha pemupukan suatu kerjasama yang baik dan selaras guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Musaneff : 1982).

Selanjutnya Effendy (1989:153) mengemukakan pula ada dua pengertian hubungan antar manusia, yakni hubungan dalam arti luas dan arti sempit. Dalam arti luas hubungan antar manusia adalah :

” Interkomunikasi yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain secara langsung bertatap muka dalam suatu organisasi kerja (*work organisation*) dan dalam berbagai situasi kerja dengan tujuan untuk menggugah kegairahan kerja dengan semangat kerja yang produktif serta dengan perasaan bahagia ”.

Dari pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian hubungan antar manusia adalah hubungan baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dalam suatu organisasi kerja dengan tujuan menggugah semangat kerja karyawan.

b) Tujuan dan pentingnya Hubungan Interpersonal

Menurut Sri Haryani (1995:61) secara umum manfaat yang paling mendasar dengan adanya hubungan antar manusia yang sehat dalam suatu organisasi adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan organisasi tersebut. Selain itu tujuan hubungan antar manusia dalam organisasi sebenarnya dapat mencegah timbulnya konflik, terutama konflik *interpersonal* atau konflik antar pribadi pada kantor yang biasanya dapat merugikan terhadap kelangsungan aktivitas organisasi.

Tujuan hubungan antar pribadi (*human relation*) adalah saling terjadi kepuasan antar yang terlibat dalam komunikasi, artinya interaksi komunikasi berjalan dengan baik tanpa rintangan. Dalam melaksanakan proses interaksi komunikasi manusia berusaha agar terjadi saling pengertian, saling merasakan, saling menyadari kebutuhan masing-masing baik biologis maupun psikologis. Hubungan antar manusia dapat terjadi dalam situasi dan kondisi bermacam-macam serta berbagai lapangan kehidupan, namun tujuannya adalah kepuasan bersama antar pelaku-pelaku komunikasi.

Menurut Wursanto (1991:170) hubungan kemanusiaan sangat penting dan harus di jalankan dalam organisasi perusahaan karena :

1. Dengan mengadakan hubungan kemanusiaan, pimpinan dapat membantu memecahkan persoalan yang dihadapi oleh karyawan baik secara individual maupun kelompok, sehingga mereka merasa puas dan mudah digerakkan kearah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

2. Dengan mengadakan hubungan kemanusiaan, rintangan-rintangan dalam komunikasi dapat dihindarkan.
3. Dengan hubungan kemanusiaan, salah pengertian dapat dihindari.
4. Hubungan kemanusiaan dapat mengembangkan secara konstruktif sifat dan tabiat manusia.
5. Dengan mengadakan hubungan kemanusiaan, akan diperoleh kesan hati para karyawan akan diperoleh moral, loyalitas, disiplin dan produksi yang lain.

c) Aspek-Aspek Hubungan Antar Manusia

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa hubungan antar manusia (*interpersonal*) pada dasarnya adalah kreativitas komunikasi. Jadi antara hubungan antar manusia saling berpengaruh pada pekerjaan yakni pada promosi jabatan. Menurut Effendy (1989:71) faktor-faktor yang berpengaruh yaitu :

1. Saling Menghargais

Hubungan Interpersonal akan terjadi efektif apabila satu sama lain dapat saling menghargai, bersikap positif dan wajar tanpa menilai atau keberatan.

2. Empati

Empati adalah kemampuan seseorang untuk memproyeksikan dirinya kepada peranan orang lain. Hal ini apabila komunikator mengetahui bagaimana perasaan komunikan dan selanjutnya bisa merasakan apa yang dirasakan komunikan tersebut, maka mungkin sekali komunikator dapat menyampaikan pesan yang tepat kepadanya.

3. Keterbukaan

Keterbukaan mendorong timbulnya saling menghargai, menghormati dan yang terpenting saling mengembangkan kualitas hubungan interpersonal.

4. Kepercayaan.

Kepercayaan Mengandalkan perilaku orang lain untuk mencapai tujuan yang dikehendaki, yang pencapaiannya tidak pasti dan situasi yang penuh resiko.

5. Keadilan

Keadilan bersifat netral adanya keseimbangan yang mana seseorang secara wajar dan sebagaimana mestinya diperlakukan ditempat kerja.

d) Hal-Hal Yang Perlu Dilakukan Dalam Mempertahankan Hubungan Antar Personal

Hubungan antar manusia tidak bersifat statis, artinya hubungan antar manusia dapat berubah, adakalanya hubungan antar manusia atau antara seseorang dengan orang lain sangat harmonis dan adakalanya bisa renggang. Untuk mempertahankan keseimbangan hubungan tersebut antara kedua belah pihak maka menurut Rakhmat (1994) diperlukan tindakan-tindakan antar lain :

1. Mengontrol

Didalam menjalin hubungan antar pribadi kedua belah pihak harus sepakat siapa yang lebih berperan dalam mengambil keputusan atau bertindak sebab bila kedua belah pihak ingin berkuasa tidak ada yang mau mengalah maka akan terjadi konflik.

2. Memberi respon yang tepat dan baik

Dalam mengadakan hubungan antar pribadi kedua belah pihak harus memberikan respon yang sesuai dengan perilaku yang ditujukan kepada teman lainnya. Hubungan antar pribadi akan retak apabila respon yang diberikan oleh salah satu pihak tidak tepat.

3. Memberi nada emosi yang tepat

Artinya dalam berhubungan antar pribadi situasi emosi ketika berbicara maupun bertindak harus tetap stabil.

Disamping itu hubungan interpersonal seseorang dengan orang lain dapat menjadi salah satu sumber utama kebahagiaan maupun kesusahan manusia, hubungan antar pribadi akan berlangsung terus apabila kedua belah pihak yang berhubungan tercipta kesesuaian, kepuasan, rasa senang dan gembira. Sebaliknya hubungan antar pribadi akan terputus apabila hubungan itu menimbulkan kekecewaan, kepedihan, penyesalan dan konflik.

e) Ciri-Ciri Hubungan Interpersonal Yang Harmonis

Hubungan antar sesama mitra (*Interpersonal*) yang harmonis bersifat abstrak, tidak dapat diraba tetapi dapat dilihat. Effendy (1989:69) berpendapat ciri-ciri hubungan adalah :

1. Saling Menghargai
2. Loyal dan toleran antara satu dengan yang lainnya
3. Kerjasama (*teamwork*).

Sedangkan Nelson dan Jones (1992) mengemukakan ciri-ciri hubungan antar pribadi yang harmonis meliputi :

1. Membuat asumsi tanggung jawab
2. Menunjukkan rasa hormat
3. Menunjukkan rasa kasih sayang
4. Menunjukkan rasa keterkaitan
5. Bersifat terbuka
6. Merasa aman menerima dan memberi umpan balik
7. Jauh dari merasa lemah
8. Menunjukkan rasa pengertian
9. Tidak mengeksploitasi seks
10. Membagi kegiatan dan meluangkan waktu kerjasama

B. KERANGKA KONSEPTUAL

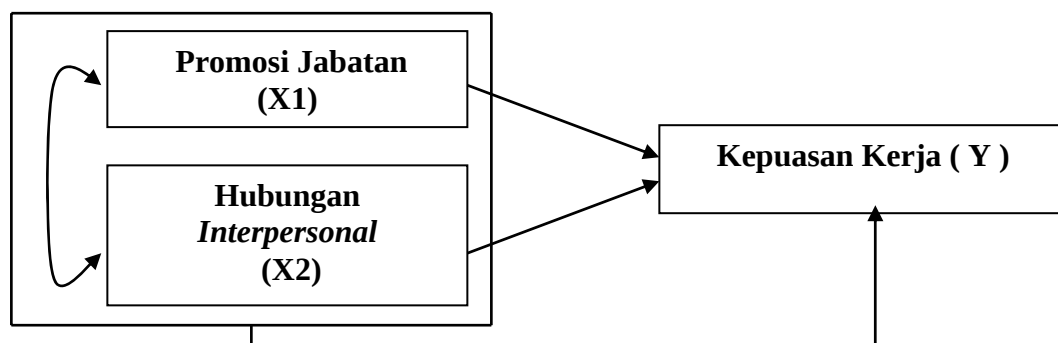
Kerangka pemikiran ini dimaksudkan sebagai konsep untuk menjelaskan, mengungkapkan dan menunjukkan persepsi keterkaitan antara variabel yang akan diteliti berdasarkan rumusan masalah.. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kepuasan kerja pada Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang. faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya adalah Promosi Jabatan dan Hubungan antar sesama (*Interpersonal*).

Promosi Jabatan karyawan yang terkelola dengan baik dan optimal oleh pimpinan dan manajemen perusahaan akan berdampak baik pula pengaruhnya pada Hubungan *interpersonal*. Dan begitu pula sebaliknya jika Hubungan *Interpersonal* nya baik maka sangat berpengaruh pula pada Promosi Jabatan. Alasannya Karena PT. Semen Padang telah menetapkan dua kriteria dalam mempromosikan jabatan yaitu rekomendasi dan senioritas. Artinya karyawan tersebut dapat mengembangkan karirnya lebih baik lagi dari sebelumnya apabila karyawan dapat menjaga dan

menciptakan hubungan yang harmonis dengan sikap saling menghargai, loyal dan toleran antar sesama serta bekerja sama antar sesama karyawan, maka pimpinan dan manajemen perusahaan berhak dan layak memberikan rekomendasi atau kesempatan kepada karyawan untuk melakukan promosi jabatan. Sehingga karyawan tersebut akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

Hubungan interpersonal yang baik akan menghasilkan hasil kerja yang baik, maka PT. Semen Padang khususnya Departemen Sumber Daya Manusia memberikan instruksi atau himbauan kepada staf dan karyawan untuk menciptakan hubungan yang baik antar sesama karyawan maupun antara karyawan dengan pimpinan. Sehingga terjalin komunikasi dan hubungan yang harmonis dalam bekerja. Hal yang demikian juga berdampak baik bagi tujuan dan sasaran perusahaan.

Berdasarkan penjelasan dan logika serta didukung dengan data teoritis diatas maka dapat disusun kerangka konseptual yang dibentuk atas dasar sintesis dari teori Menurut Stephen P. Robbin (2006:103) faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan kerja.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

C. Hipotesis

Berdasarkan pada kerangka konseptual diatas dan bertitik tolak dari permasalahan yang diajukan dan tujuan penelitian serta kajian teori mengenai penelitian diatas, maka hipotesis yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah :

H1 : Promosi Jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap Hubungan *Interpersonal* karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang.

H2 : Promosi Jabatan dan Hubungan *Intepersonal* berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan uraian dan analisa hasil penelitian, maka pada bagian ini akan dikemukakan berbagai simpulan yang berkaitan dengan pengaruh Promosi Jabatan Dan Hubungan *Interpersonal* Terhadap Kepuasan Kerja di Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) PT. Semen Padang :

A. Simpulan

1. Promosi jabatan karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan melalui hubungan *interpersonal*, Artinya staf dan karyawan yang mendapatkan promosi jabatan dari atasan secara adil, diberikan kepercayaan dan disesuaikan berdasarkan formasi maka dampaknya akan langsung dirasakan kepada kepuasan kerja karyawan yang mana karyawan semestinya menjaga keharmonisan dan menjaga hubungan *interpersonal* yang baik, tujuan dari promosi jabatan tersebut adalah merangsang agar karyawan lebih termotivasi bekerja dan lebih berdisiplin, dapat menimbulkan kebanggaan pribadi dan meningkatkan status sosial karyawan, Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dengan lebih baik demi keuntungan perusahaan, mencegah terjadinya kekosongan jabatan karena ada karyawan yang berhenti atau diberhentikan, menimbulkan

pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan sehingga memotivasinya untuk lebih giat bekerja.

2. Hubungan *interpersonal* di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Artinya komunikasi yang lancar dan hubungan harmonis antara sesama mitra karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang akan berdampak kepada kepuasan dalam bekerja. Ditandai dengan saling harga menghargai, kerjasama tim, loyal dan toleran antar sesama karyawan. Maka tujuan perusahaan akan tercapai.
3. Kepuasan kerja menjadi hal yang penting dan menjadi perhatian yang besar bagi perusahaan. Promosi jabatan dan hubungan *interpersonal* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang. Hasil ini merupakan bukti empiris bahwa kepuasan kerja karyawan dapat meningkat apabila lingkungan kerja karyawan turut mendukung seperti Promosi Jabatan dan Hubungan *Interpersonal*.

B. Saran

1. PT. Semen Padang khususnya Departemen Sumber Daya Manusia harus mampu mengoptimalkan promosi jabatan dan memberikan kesempatan keadilan, kepercayaan dan formasi yang baik kepada karyawan, sehingga secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Untuk 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.
2. Departemen Sumber Daya Manusia harus berupaya menjaga keharmonisan dan lebih meningkatkan komunikasi yang baik sehingga hubungan antar sesama karyawan dapat berjalan dengan harmonis agar tidak terjadi kembali kesalahpahaman dan kekeliruan antar sesama karyawan. Yakni dalam hal saling menghargai, bekerja sama dan loyal toleran antar sesama karyawan. Dengan demikian secara tidak langsung akan terjaga hubungan yang harmonis dan toleran antar sesama karyawan sehingga kepuasan kerja akan terasa bagi karyawann dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal.
3. PT. Semen Padang khususnya Departemen Sumber Daya Manusia harus mampu memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan dalam hal promosi jabatan dan hubungan *interpersonal* serta memberikan andil terhadap pekerjaan seperti meningkatkan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan dengan memperlihatkan hasil kerja

yang tinggi dan tepat waktu, sehingga atasan bisa memberikan imbalan (*reward*) terhadap karyawan tersebut. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan dapat terpacu dan meningkatkan dari waktu ke waktu.

4. Karyawan harus lebih meningkatkan kemampuan dan keterampilannya dalam bekerja dan harus bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sehingga pimpinan dapat menilai kemampuan karyawan dan kecakapan karyawan yang bersagkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Untuk promosi jabatan dengan hubungan *interpersonal* harus terus ditingkatkan dan dikembangkan melalui kerjasama, profesionalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan.
5. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengkaji faktor-faktor yang juga dapat diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan Departemen Sumber Daya Manusia PT. Semen Padang, agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap dan jelas mengenai kontribusi berbagai faktor tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. 1992. *Psikologi Kerja*. Rineke Cipta.
- Arep Ishak & Tanjung Hendri, 2003. *Manajemen Motivasi*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, Moh 2006. *Prilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Gramedia
- Barthos. Basir. (1990). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Bumi Aksara.
- Baron, Robert A., and Gerald Greenberg. 2000. *Behavior in Organization :Understanding and Managing the Human Side of Work*. 3th ed. Boston : Allyn and Bacon, 1990.
- Effendy. (1989). *Prilaku Organisasi*. Yogyakarta : BPFE.
- Flippo, B. Edwin. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan oleh Moh Mas'ud dari *personel management*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S. P, 2003. *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- <http://jurnalmanajemenn.blogspot.com/2009/04/differences-of-work-satisfaction,factor>. Html. Diakses tanggal 11 April 2009.
- <http://mitrariset.blogspot.com/2009/04/konsep-kepuasan-kerja.html>. Diakses tanggal 06 April 2009.
- <http://www.google.com>. "*Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*." Diakses tanggal 21 April 2009.
- Indriani, Gusma. (2007). *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Hubungan Interpersonal terhadap Motivasi Kerja pada dinas tenaga kerja dan Transmigrasi*. Skripsi. UNP.
- Irianto, Jusuf. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Gramedia.
- Locke & Luthans, 1998, *Organizational Behavior*, Thomson Press, India.
- Mangkunegara, (2002). Summary of Citing Internet Sites. *Analisis Faktor-faktor motivasi kerja* (online), (<http://202.159.18.43/MK/111yun.htm>), diakses 26 Februari 2009.