

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
MOTIVASI KARYAWAN DALAM PROMOSI JABATAN  
DI PT HARAPAN JAYA GLOBALINDO**

**SKRIPSI**

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta untuk memenuhi sebagian Prasyarat guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan



Oleh :

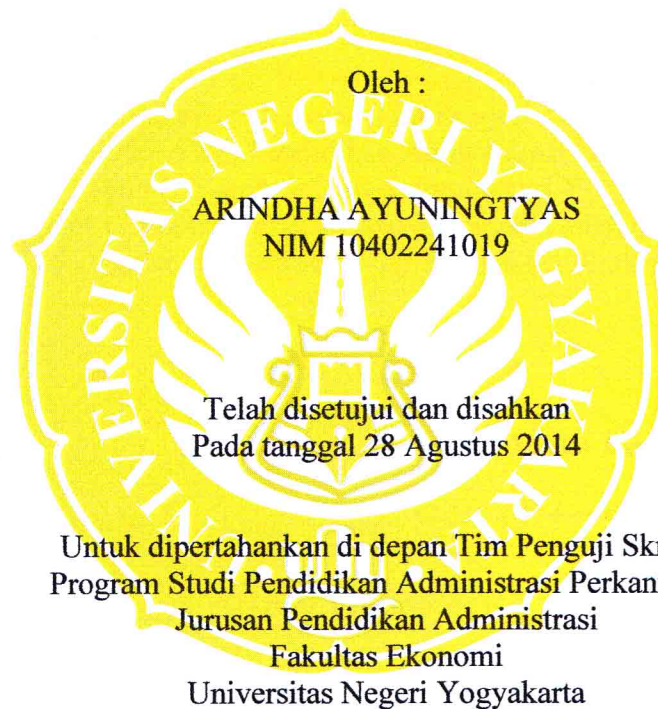
**Arindha Ayuningtyas**  
**NIM. 10402241019**

PROGRAM STUDI PENDIDIKAN ADMINISTRASI PERKANTORAN  
JURUSAN PENDIDIKAN ADMINISTRASI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2014

**PERSETUJUAN**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
MOTIVASI KARYAWAN DALAM PROMOSI JABATAN  
DI PT HARAPAN JAYA GLOBALINDO**

**SKRIPSI**



Disetujui,  
Dosen Pembimbing,

Rosidah, M.Si.  
NIP. 19620422 198903 2 001

## LEMBAR PENGESAHAN

### SKRIPSI

#### FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI KARYAWAN DALAM PROMOSI JABATAN DI PT HARAPAN JAYA GLOBALINDO

Arindha Ayuningtyas  
NIM. 10402241019

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tugas Akhir Skripsi  
Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
pada tanggal 19 September 2014 dan dinyatakan telah memenuhi syarat  
guna memperoleh gelar Sarjana Pendidikan

#### DEWAN PENGUJI

Nama	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Dr. Suranto, M.Pd, M.Si.	Ketua Penguji		3/10-2014
Rosidah, M.Si.	Sekretaris Penguji		3/10-2014
Joko Kumoro, M.Si.	Penguji Utama		2/10-2014

Yogyakarta, 6 Oktober 2014  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta  
Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si.  
NIP. 19550328 198303 1 0028

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Arindha Ayuningtyas  
NIM : 10402241019  
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Fakultas : Ekonomi  
Judul : Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan  
dalam Promosi Jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain atau telah dipergunakan dan diterima sebagai persyaratan dalam penyelesaian studi pada universitas lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Yogyakarta, 13 Juli 2014  
Penulis,



Arindha Ayuningtyas  
NIM. 10402241019

## MOTTO

“Sesungguhnya di samping kesukaran ada kemudahan. Apabila engkau telah selesai mengerjakan suatu pekerjaan, maka bersusah payahlah mengerjakan yang lain dan kepada Tuhanmu berharaplah”

(Q.S Al-Insyiroh: 6-8)

*“There are no secrets to success, it is the result of preparation, hard work, and learning from failure”*

(Collin Powell)

Kegagalan bukanlah akhir, melainkan sebuah keberhasilan yang tertunda asalkan tetap berusaha dan yakin bahwa Tuhan telah merencanakan yang terbaik

(Penulis)

## **PERSEMBAHAN**

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah, karya sederhana ini kupersembahkan untuk:

- Bapak Bawono dan Ibu Marsiti, S.Pd, terima kasih untuk do'a, kasih sayang, perhatian, nasihat, motivasi dan pengorbanan yang telah kalian berikan kepadaku.
- Adikku tersayang Windu Tresna Amrayoga dan Anindya Realvana Prima, terima kasih atas do'a, dukungan dan motivasinya.
- Agung Subekti, ST, terima kasih atas segala dukungan, perhatian dan motivasi selama penyusunan tugas akhir ini.
- Almamaterku UNY.

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
MOTIVASI KARYAWAN DALAM PROMOSI JABATAN  
DI PT HARAPAN JAYA GLOBALINDO**

**Oleh :  
Arindha Ayuningtyas  
NIM. 10402241019**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah motivasi karyawan dalam promosi jabatan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan di PT Harapan Jaya Globalindo dengan jumlah 149 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis deskriptif yang selanjutnya di persentase dan dikategorikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari (1) faktor internal: (a) kebutuhan aktualisasi diri karyawan masuk dalam kategori tinggi dengan frekuensi 48 karyawan atau sebesar 32,2% dan (b) pengakuan prestasi karyawan masuk dalam kategori kurang baik dengan frekuensi 57 karyawan atau sebesar 38,3%. Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari (2) faktor eksternal: (a) jaminan karier masuk dalam kategori kurang baik dengan frekuensi 74 karyawan atau sebesar 49,7%, (b) kompensasi masuk dalam kategori kurang tinggi dengan frekuensi 57 karyawan atau sebesar 38,3% dan (c) kebutuhan sosial karyawan masuk dalam kategori tinggi dengan frekuensi 71 orang atau sebesar 47,7%.

**Kata kunci: Motivasi Karyawan, Promosi Jabatan, Faktor Internal dan Faktor Eksternal**

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul “Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan dalam Promosi Jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo” ini dengan baik.

Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, Tugas Akhir Skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd. MA. Rektor UNY yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi UNY yang telah memberikan izin untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Bapak Joko Kumoro, M.Si. Ketua Jurusan Pendidikan Administrasi dan Ketua Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran, sekaligus sebagai narasumber yang telah memberikan bimbingan dan ilmu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
4. Ibu Rosidah, M.Si. Dosen pembimbing yang dengan sabar mengarahkan, membimbing, memberikan waktu, motivasi dan ilmunya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Bapak Dr. Suranto, M.Pd, M.Si. Ketua Penguji yang telah meluangkan waktunya untuk membantu terselesaikannya skripsi ini.



6. Bapak Purwanto, M.M.,M.Pd. Dosen Pembimbing Akademik yang dengan sabar memberikan bimbingannya.
7. Seluruh dosen Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran yang telah memberikan ilmunya selama kuliah.
8. Bapak Hendra Widjaya, Pimpinan PT Harapan Jaya Globalindo yang telah memberikan izin dalam penyusunan tugas akhir ini.
9. Bapak Wahyu Kuncoro, Kepala Departemen HRD PT Harapan Jaya Globalindo atas bantuan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan tugas akhir ini.
10. Karyawan PT Harapan Jaya Globalindo, terima kasih telah meluangkan waktu untuk membantu penyusunan tugas akhir ini.
11. Sahabat-sahabatku Ferysha, Ratih, Rani terima kasih atas dukungan, semangat serta bantuan kalian kepada penulis dalam penyelesaian tugas akhir ini. Semoga persahabatan kita akan berjalan selamanya.
12. Saudara-saudaraku di Kost Kinanti, Siska, Nuri, Dwi dan di Kost Dhyastra, Inggil, Eno, Ayu, Agnes, Katharina, terima kasih atas dukungan dan doa kalian, semoga persaudaraan kita tidak putus sampai disini.
13. Rekan-rekan seperjuangan, Erma, ETTY, Kiki, Risa, Yeni, Mba Santi, Mba Reni, Mas Teguh, Mba Lia, Mba Windy terima kasih atas semangat dan motivasi kepada penulis selama penyusunan tugas akhir ini.
14. Rekan-rekan Program Studi Pendidikan Administrasi Perkantoran A 2010, terima kasih atas kebersamaan kalian selama kuliah.
15. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung selama studi dan terselesaikannya tugas akhir ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih banyak kekurangan. Saran dan kritik yang membangun akan penulis terima dengan senang hati, demi perbaikan penulisan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 13 Juli 2014

Penulis

Arindha Ayuningtyas

NIM. 10402241019

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	vii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	8
C. Pembatasan Masalah .....	8
D. Rumusan Masalah .....	8
E. Tujuan Penelitian .....	8
F. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b> .....	11
A. Deskripsi Teori.....	11
1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2. Promosi Jabatan .....	17
3. Motivasi.....	29
B. Penelitian yang Relevan.....	49
C. Kerangka Pikir .....	51
D. Pertanyaan Penelitian .....	53
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	54
A. Desain Penelitian .....	54
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	54
C. Definisi Operasional .....	54

D. Subyek Penelitian.....	55
E. Teknik Pengumpulan Data.....	56
F. Instrumen Penelitian .....	57
G. Teknik Analisis Data.....	59
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
A. Hasil Penelitian .....	61
1. Deskripsi PT Harapan Jaya Globalindo.....	61
2. Deskripsi Data Penelitian.....	69
a. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo ditinjau dari Faktor Internal .....	70
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo itinjau dari Faktor Eksternal .....	77
B. Pembahasan .....	87
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>92</b>
A. Kesimpulan .....	92
B. Saran .....	94
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>96</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>98</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Daftar Training Karyawan PT Harapan Jaya Globalindo .....	5
2. Daftar Karyawan PT Harapan Jaya Globalindo.....	55
3. Skor Pengukuran Instrumen.....	57
4. Kisi-kisi Instrumen Angket.....	57
5. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan aktualisasi diri.....	71
6. Keikutsertaan karyawan dalam diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan .....	73
7. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari pengakuan prestasi .....	75
8. Penghargaan yang diperoleh karyawan dari perusahaan .....	76
9. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari jaminan karier.....	78
10. Kejelasan kriteria promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan.....	80
11. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kompensasi .....	82
12. Kenaikan gaji dalam promosi jabatan dari perusahaan.....	83
13. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan sosial .....	85
14. Partisipasi karyawan dalam kegiatan perusahaan .....	87

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Skema kerangka berpikir.....	53
2. <i>Pie chart</i> motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan aktualisasi diri.....	72
3. <i>Pie chart</i> motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari pengakuan prestasi .....	75
4. <i>Pie chart</i> motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari jaminan karier.....	79
5. <i>Pie chart</i> motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kompensasi .....	82
6. <i>Pie chart</i> motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan sosial .....	86

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Angket sebelum <i>expert judgement</i> .....	100
2. Angket setelah <i>expert judgement</i> .....	104
3. Surat izin pra penelitian .....	109
4. Surat izin penelitian.....	110
5. Surat keterangan penelitian .....	111
6. Surat keterangan <i>judgement</i> .....	112
7. Distribusi jawaban masing-masing responden.....	113
8. Rekapitulasi jumlah jawaban responden.....	121
9. Distribusi frekuensi .....	129
10. Kecenderungan.....	139

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Suatu perusahaan baik perusahaan profit maupun nonprofit memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan-perusahaan tersebut bersaing dengan berlomba-lomba dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat dan berusaha mendapatkan kepercayaan masyarakat, agar dapat bertahan di persaingan dunia bisnis yang semakin berat. Agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya di dunia bisnis global, maka perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan-keunggulan tertentu yang tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya. Salah satu keunggulan tersebut adalah sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki etos kerja tinggi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang memiliki peran yang cukup besar dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adanya pengelolaan sumber daya manusia sangat penting dalam menjaga kestabilan perusahaan. Sebagai salah satu asset perusahaan, karyawan perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan. Hal itu sangat penting karena kelangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada hal-hal yang bersifat material ataupun teknologi yang dikembangkan, tetapi juga tergantung pada karyawan yang ada.

Bertitik tolak dari uraian tersebut, maka seorang pemimpin hendaknya juga mempertimbangkan faktor karyawan sebagai unsur terpenting dalam



perusahaan. Dengan adanya perhatian dari perusahaan maka karyawan akan lebih tenang dalam bekerja, karena adanya perhatian terhadap hak-hak mereka. Karyawan menjadi satu-satunya sumber daya yang mampu memiliki kemampuan untuk berkembang dan membawa perusahaan menuju ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

Setiap upaya pencapaian tujuan perusahaan, karyawan dituntut memiliki kemampuan berprestasi yang tinggi. Dengan adanya prestasi yang tinggi menunjukkan adanya kerja yang efektif dan efisien. Hal ini terkait dengan kegiatan yang diberikan kepada karyawan yang harus diselesaikan dalam waktu yang ditentukan, dimana hasil akhir akan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan prestasi yang baik dibutuhkan adanya peran pimpinan untuk selalu berusaha menggerakkan dan mengarahkan karyawan bekerja lebih giat lagi. Prestasi kerja menjadi sangat penting karena tanpa prestasi kerja, segala kegiatan perusahaan tidak akan membawa keuntungan serta kemajuan bagi perusahaan. Dapat pula dikatakan bahwa perkembangan perusahaan merupakan hasil prestasi dari para karyawan sebagai individu.

Sebagai karyawan yang menggerakkan segala aktivitas perusahaan, karyawan akan terus bergerak maju untuk memperoleh keberhasilan. Seseorang yang bekerja di perusahaan pada umumnya akan menjadikan dirinya untuk menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya. Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri mendorong seorang karyawan untuk berusaha meningkatkan kinerjanya menjadi lebih baik dari sebelumnya. Kesempatan

untuk maju dari karyawan itulah yang digunakan perusahaan untuk menaikkan karyawan yang berprestasi. Dalam perusahaan menaikkan karyawan yang berprestasi disebut dengan promosi.

Salah satu faktor utama yang menentukan prestasi kerja untuk bisa dipromosikan dan pendukung tercapainya tujuan perusahaan adalah adanya motivasi dari karyawan itu sendiri. Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Hadari Nawawi, 2005: 351). Jika ingin meningkatkan prestasi kerja karyawan, kita perlu memahami dan memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Setelah mengetahui bagaimana motivasi kerja karyawannya, perusahaan perlu melakukan tindakan-tindakan untuk meningkatkan kualitas kerja dan prestasi kerja karyawannya.

Promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang dan upah yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya (Nitisemito, 1996: 81). Promosi jabatan dilakukan apabila terjadi kekosongan dalam jabatan tertentu yang dikarenakan seorang karyawan yang menjabat mengalami halangan misalnya keluar, pensiun atau meninggal dunia. Dengan adanya kekosongan jabatan maka perusahaan itu kurang berjalan dengan baik, karena pekerjaan yang ada dalam perusahaan tidak dapat terlaksana sebagaimana mestinya. Agar tidak terjadi kekosongan jabatan maka jalan keluar yang diambil adalah dengan melaksanakan promosi jabatan.

Promosi jabatan sangat penting bagi masa depan karyawan untuk itu, perusahaan harus menghindari tindakan yang tidak adil dalam pemberian kesempatan promosi jabatan. Setiap perusahaan harus dapat memberikan kriteria-kriteria yang jelas dalam pemberian promosi jabatan. Dengan adanya pemberian kriteria yang jelas maka dapat digunakan sebagai pedoman oleh setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda. Penetapan kriteria yang jelas akan memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan prestasinya agar dapat memenuhi kriteria untuk dipromosikan. Selain itu, penetapan kriteria yang jelas akan mencegah dan meminimalkan kemungkinan timbulnya pilih kasih dalam pelaksanaan promosi jabatan.

PT Harapan Jaya Globalindo selalu mengembangkan kemampuan karyawan dalam upaya peningkatan mutu karyawan karena merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Peningkatan mutu karyawan pada PT Harapan Jaya Globalindo dilakukan dengan cara mengikutsertakan karyawannya dalam diklat sehingga karyawan akan mendapat pengetahuan yang lebih luas tentang perusahaan. Berikut daftar beberapa diklat yang telah diselenggarakan oleh PT harapan Jaya Globalindo:

Tabel 1. Daftar Training PT Harapan Jaya Globalindo

No.	Nama Training	Waktu	Jumlah Peserta
1.	Welding Prosedure Specification Design	3-8 Desember 2012	57
2.	Ahli K3 Umum	4-6 Februari 2013	42
3.	Pelatihan K3 Umum	26 November 2013	44
4.	Manajemen 5S/5R di tempat kerja	21-22 Mei 2014	68
5.	Value Analysis Value Engineering (VAVE)	23-24 Juni 2014	49
6.	Quality Control Circle (QCC)	25-26 Juni 2014	63

Sumber: Data Pelatihan Departemen Umum

Berdasarkan tabel daftar training di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat karyawan yang kurang termotivasi untuk mengikuti diklat. Tujuan perusahaan menyelenggarakan diklat yaitu untuk menambah wawasan dan pengetahuan karyawan dalam pekerjaannya agar hasil yang dicapai menjadi lebih baik dari sebelumnya. Akan tetapi apabila karyawan sendiri kurang memiliki motivasi tersebut maka kemampuan karyawan menjadi kurang berkembang.

Promosi jabatan merupakan kebutuhan karyawan dalam mengembangkan karier mereka. Kebutuhan promosi merupakan kebutuhan yang nyata di berbagai bidang pekerjaan khususnya di PT Harapan Jaya Globalindo mulai dari Departemen Automotif, Departemen Produksi dan Konstruksi, Departemen Accounting dan Pajak, Departemen Sparepart dan Departemen Personalia. Promosi digunakan sebagai sarana untuk mengembangkan karir bagi karyawan, dan karyawan yang dipromosikan haruslah karyawan yang mempunyai prestasi baik dan memenuhi kriteria dan syarat untuk dapat

dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan agar karyawan yang nantinya terpilih untuk dipromosikan dapat mengemban tugas dengan baik.

Promosi jabatan yang dilaksanakan di PT Harapan Jaya Globalindo yaitu melalui usulan dari departemen yang mengalami kekosongan jabatan kemudian diajukan kepada kepala departemen Personalia untuk kemudian dibahas bersama. Setelah itu departemen Personalia akan membuat rekomendasi kepada pimpinan dan mengadakan *meeting* untuk melakukan pembahasan mengenai promosi kepada karyawan yang diusulkan. Dalam pelaksanaan promosi jabatan, usulan tersebut dapat disetujui dan juga tidak disetujui karena karyawan yang dipromosikan belum atau telah memenuhi syarat-syarat untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi tetapi pimpinan memiliki penilaian tersendiri terhadap karyawan tersebut sehingga usulan dari kepala departemen tidak dapat diterima oleh pimpinan.

Berdasarkan hasil observasi pra penelitian yang dilakukan, diketahui bahwa promosi jabatan yang diterapkan PT Harapan Jaya Globalindo berdasarkan pada kebutuhan, kondisi dan kemampuan karyawan. Salah satu contoh pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan berdasarkan kebutuhan yaitu pada departemen automotif bagian *frontman*. Perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada kepala bagian *frontman* yang mengakibatkan jabatan tersebut kosong. Maka dari itu untuk mengisi kekosongan jabatan, kepala departemen mengusulkan salah satu karyawannya untuk dipromosikan. Akan tetapi perusahaan tidak menetapkan kriteria dan penilaian yang baku dan

jelas dalam promosi jabatan, sehingga karyawan tidak memiliki patokan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Menurut kepala departemen HRD, sebagian besar karyawan pada PT Harapan Jaya Globalindo kurang antusias dengan promosi jabatan yang ada. Karyawan pada PT Harapan Jaya Globalindo merasa lebih nyaman dengan jabatan mereka sekarang serta merasa kurang sanggup untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Hal ini mengakibatkan masih adanya karyawan yang kurang memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik dan akan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Pemahaman terhadap motivasi karyawan sangat penting dilakukan oleh pimpinan agar kebutuhan karyawan dapat dipenuhi oleh perusahaan. Dengan pemenuhan kebutuhan tersebut, maka karyawan akan merasa diperhatikan oleh pimpinan dan akan memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka diharapkan karyawan juga memiliki keinginan yang besar untuk mendapatkan promosi jabatan.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, peneliti merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan dalam Promosi Jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kriteria dan penilaian dalam promosi jabatan kurang baku dan jelas.
2. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan masih rendah.
3. Ketidaksanggupan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

## **C. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut di atas serta mengingat keterbatasan kemampuan, waktu, dana, dan tenaga yang dimiliki, maka dalam batasan masalah ini lebih difokuskan pada motivasi karyawan yang rendah dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo.

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas maka dapat ditarik rumusan masalah yaitu bagaimana motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo ditinjau dari faktor internal dan eksternal?

## **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang diharapkan sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, yaitu untuk mengetahui faktor-faktor yang

mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo.

## **F. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

### 1. Manfaat teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan mampu menambah kasanah ilmu dan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan acuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini, peneliti berharap dapat menambah wawasan dan pengetahuan serta meningkatkan kemampuan yang dimiliki dalam mengamalkan Tri Dharma Perguruan Tinggi serta sebagai sarana mengaplikasikan berbagai ilmu pengetahuan yang telah dipelajari sekaligus untuk menambah pengetahuan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan.

#### b. Bagi PT Harapan Jaya Globalindo

Sebagai bahan masukan bagi PT Harapan Jaya Globalindo dalam mengkaji, mengevaluasi, dan merevisi faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dalam promosi jabatan.



c. Bagi Universitas Negeri Yogyakarta

Penelitian ini dapat menambah bahan kajian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo dan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian yang relevan khususnya mahasiswa Pendidikan Administrasi Perkantoran.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian MSDM

Manajemen diadopsi dari kata *management*, yang merupakan pengembangan dari kata asal bahasa Latin yaitu *manus* yang berarti tangan, dan berkembang menjadi *maneggiare* yang berarti menangani (Sulistiyani & Rosidah, 2003: 7). Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Hasibuan, 2007: 9). Manajemen memang dapat memiliki pengertian lebih luas daripada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa yang diutamakan adalah mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial.

Menurut Nawawi (2005:40) terdapat tiga pengertian SDM, yaitu:

- 1) Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
- 2) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (*non material/non financial*) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Pada dasarnya prinsip SDM adalah satu-satunya sumber daya yang sangat menentukan organisasi. Untuk itulah maka eksistensi SDM dalam organisasi sangat kuat untuk mencapai kondisi yang lebih baik maka perlu adanya manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptalah SDM yang berkualitas, loyal, dan berprestasi. MSDM merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berpikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi (Sulistiyani & Rosidah, 2003: 10).

Menurut Handoko (1991: 4), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan menurut Malayu Hasibuan (2007: 10), MSDM adalah ilmu seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat. Dalam perkembangannya Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sama dengan manajemen personalia. Flippo (dalam Handoko, 1991: 3) mengemukakan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian di atas jelas bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang penting bahkan dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah Manajemen Sumber daya Manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja/karyawan pada perusahaan. Manusia selau berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Jadi, MSDM mengatur tenaga kerja/karyawan sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, kepuasan karyawan, dan masyarakat.

#### **b. Pengembangan Karir Karyawan**

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi/perusahaan. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan. Karyawan bukan mesin, uang, dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2007: 117), karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa yang sesuai dengan perjanjian. Sedangkan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia(2008), karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan) dengan mendapatkan gaji (upah).

Jadi menurut definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa karyawan merupakan orang yang bekerja pada suatu lembaga atau perusahaan dengan balas jasa berupa gaji (upah).

Suatu karier mencerminkan perkembangan para anggota organisasi/karyawan secara individu dalam jenjang jabatan/kepangkatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi/perusahaan yang bersangkutan. Sehingga dengan demikian suatu karier menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Pengembangan (*development*) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan ( Hasibuan, 2007: 68). Untuk meningkatkan kemampuan kerja para karyawan, perusahaan/organisasi harus menjalankan usaha-usaha pengembangan karyawannya. Jadi tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.

Pengembangan karyawan dibutuhkan untuk mempersiapkan diri para karyawan atau pegawai dalam pengembangan karier mereka masing-masing.

Karier atau *career* dalam bahasa Inggris, pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau *personel administration*. Menurut Handoko (dalam Martoyo, 1996: 70) menyebutkan bahwa suatu karier atau *career* adalah semua pekerjaan/jabatan yang dipunyai/dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Istilah karier telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan status mereka. Seperti diungkapkan oleh Handoko (1991: 121), bahwa pada umumnya istilah karier mencakup tiga pengertian, sebagai berikut:

- 1) Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
- 2) Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karier.
- 3) Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah kerja mereka disebut mempunyai karier.

Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Bagaimanapun juga pengembangan karier masing-

masing anggota dalam organisasi tentunya tidak sama, karena amat tergantung dari berbagai faktor tersebut terdahulu.

Secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penititan kariernya lebih lanjut.

Handoko (dalam Martoyo: 1996: 79-80) mengatakan bahwa ada enam kegiatan pengembangan karier yang dapat dilakukan masing-masing individu sebagai berikut:

- 1) **Prestasi Kerja**  
Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya.
- 2) **Exposure**  
Kemajuan karier juga ditentukan oleh exposure, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik, mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya.
- 3) **Permintaan Berhenti**  
Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karier apabila ada kesempatan karier di tempat lain. Sehingga dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat bertugas/bekerja.
- 4) **Kesetiaan Organisasional**  
Kesetiaan pada organisasi di mana seseorang bertugas/bekerja turut menentukan kemajuan karier yang bersangkutan.
- 5) **Mentors dan Sponsors**  
Para mentor atau pembimbing karier informal bila berhasil membimbing karier karyawan atau pengembangan kariernya lebih lanjut, maka para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang-orang lain.
- 6) **Kesempatan-Kesempatan untuk Tumbuh**  
Hal ini terjadi apabila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, dan sebagainya.

Pengembangan suatu karier seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadangkala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi/perusahaan. Untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi/perusahaan, maka departemen personalia dapat mengatur pengembangan karier para karyawan.

## **2. Promosi Jabatan**

### **a. Pengertian Promosi Jabatan**

Salah satu dorongan bagi seseorang bekerja pada suatu organisasi perusahaan adalah untuk mendapatkan kesempatan untuk maju dan berkembang. Kesempatan untuk maju dalam karir adalah salah satu motivasi kerja yang dapat memberikan dorongan kepada seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu perusahaan. Telah menjadi sifat dasar manusia untuk menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dimilikinya saat ini, adanya kesempatan untuk inilah yang menjadi penarik bagi karyawan untuk mampu menunjukkan kinerja yang lebih. Adanya kesempatan untuk menjadi lebih baik dan maju dalam perusahaan inilah yang disebut promosi jabatan.

Menurut Samsudin (dalam Kadarisman, 2012: 126-127) promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) menjadi



lebih tinggi dibanding dengan jabatan lama. Namun, ada pula promosi yang tidak berakibat adanya kenaikan kompensasi yang dinamakan promosi kering. Sedangkan Siswanto (2005: 258) menyatakan bahwa “Promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya”. Sementara itu batasan tentang promosi juga diartikan oleh Malayu Hasibuan (2007: 108) “Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya lebih besar”. Selanjutnya Saydam (dalam Kadarisman, 2012: 133) menyatakan bahwa, istilah promosi berasal dari *promotion*, yang berarti peningkatan. “Promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status/jabatan karyawan/pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, diikuti dengan perubahan tanggung jawab, wewenang, kompensasi, status sosial, dan fasilitas yang didapat pegawai tersebut”. Promosi merupakan idaman para pegawai, karena melalui promosi ini, akan membawapengaruh/motivasi dan peningkatan kemampuan yang bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Definisi lain diungkapkan oleh Manullang (dalam Domi Matutina, 1993: 188), “Promosi atau kenaikan pangkat adalah sesuatu yang pada umumnya diidam-idamkan oleh masing-masing pegawai,

sebab sengan demikian ia memiliki hak-hak kekuasaan. Kekuasaan yang lebih besar dari sebelumnya dan berarti menaikkan penghasilannya”.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian promosi yang dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi adalah suatu perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lain yang lebih tinggi disertai dengan bertambahnya, tanggung jawab, gaji, hak-hak istimewa dan status dalam keorganisasian yang didasarkan atas ketentuan-ketentuan dari perusahaan yang bersangkutan. Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap organisasi/perusahaan, karena dengan adanya promosi tersebut berarti kestabilan organisasi/perusahaan dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin.

Berdasarkan uraian di atas, promosi dapat menjadi motivasi yang mendorong setiap pegawai untuk bekerja lebih baik, lebih giat, bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Hal tersebut dapat dipahami bahwa setiap orang itu akan mau bekerja mati-matian dalam suatu organisasi, karena ia berharap ada harapan untuk mendapatkan promosi pada suatu waktu ke tempat yang lebih tinggi. Karena dengan promosi, sedikit banyak kebutuhan *sense of achievement*-nya dapat dipenuhi. Oleh sebab itu, organisasi perlu memperhatikan kebutuhan para pegawai ini melalui penyusunan program yang tepat dan obyektif. Suatu jabatan yang

lowong, maka organisasi dapat mengisinya dengan jalan melaksanakan promosi di antara pegawai yang ada.

#### **b. Asas-asas Promosi**

Pelaksanaan promosi jabatan perusahaan harus mempunyai asas promosi yang jelas sebagai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Asas-asas tersebut harus dituangkan secara jelas dalam promosi sehingga karyawan mengetahui asas yang digunakan dalam pelaksanaan promosi tersebut. Menurut Malayu Hasibuan (2007: 108-109) asas promosi yang digunakan ada tiga, asas-asas tersebut adalah:

- 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.
- 2) Keadilan  
Promosi berasaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan obyektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.
- 3) Formasi  
Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

#### **c. Penetapan Kriteria atau Dasar-dasar Promosi**

Dalam rangka pelaksanaan program promosi bagi karyawan hendaknya terlebih dahulu ditetapkan kriterianya. Kriteria hendaknya dapat dipakai sebagai standar atau dasar pertimbangan karyawan yang berhak untuk segera dipromosikan dalam perusahaan tersebut. Kriteria

untuk promosi ini hendaknya dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan memiliki kemampuan untuk memegang jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.

Promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi/perusahaan haruslah mendasarkan pada pertimbangan yang seobyektif mungkin. Karena obyektivitas suatu promosi seseorang akan dapat membawa suatu dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi karyawan lain. Kriteria promosi pada satu unit kerja sudah barang tentu tidak sama dengan unit kerja lain. Meskipun kenyataannya dalam pekerjaan sejenis tetapi kriteria yang digunakan tidaklah sama. Hal ini disebabkan kemampuan yang diperlukan untuk memegang jabatan tidaklah selalu sama, meskipun hal tersebut untuk jenis pekerjaan yang hampir sama.

Ada beberapa kriteria atau dasar yang dikemukakan oleh Susilo Martoyo (1996: 65-66) promosi jabatan mendasarkan pada:

- 1) Kecakapan kerja (merit)
- 2) Senioritas

Bagi penentu kebijaksanaan dalam suatu organisasi tentunya lebih cenderung menggunakan kecakapan kerja atau merit tersebut sebagai dasar suatu promosi. Sebab kompensasi yang baik adalah dasar untuk kemajuan seseorang. Namun bagi umumnya anggota organisasi atau karyawan lebih cenderung pada senioritas. Sebab umumnya mereka berpendapat bahwa dengan makin masa kerja seseorang, kecakapan

mereka akan menjadi lebih baik. Mereka pada umumnya menganggap bahwa dasar kecakapan kerja belum obyektif. Sedangkan apabila dengan dasar senioritas, mereka menganggap lebih obyektif. Namun ternyata, tidaklah semudah yang diduga untuk mengukur obyektivitas promosi tersebut. Keduanya dapat saja mengandung subyektivitas dari pihak penentu kebijaksanaan. Oleh karena itu untuk mengurangi subyektivitas penilaian, kadang-kadang digunakan secara kombinasi dari kedua dasar tersebut di atas:

- 1) Apabila ada para pejabat yang mempunyai kecakapan yang sama, maka pejabat yang lebih seniorlah yang akan dipromosikan.
- 2) Apabila ada dua pejabat yang mempunyai senioritas yang sama, maka pejabat yang lebih cakaplah yang akan dipromosikan.

Pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pelaksanaan promosi harus diambil secara cermat. Apakah promosi akan didasarkan pada senioritas atau kombinasi antara keduanya. Sehingga keputusan yang diambil mempunyai dampak yang positif terhadap motivasi dan moral karyawan.

Ditinjau dari sudut motivasi, promosi yang didasarkan atas kecakapan kerja merupakan hal yang terbaik. Karena dengan penggunaan dasar kecakapan kerja akan menjamin bahwa mereka yang cakaplah yang bisa dipromosikan. Hal ini mengingatkan bahwa dasar senioritas tidak menjamin prestasi yang lebih baik. Sering terjadi bahwa seseorang belum dapat dikategorikan senior ternyata mampu berprestasi

lebih baik. Meskipun demikian banyak perusahaan yang tidak berani meninggalkan dasar senioritas untuk promosi, meskipun senioritas bukan merupakan syarat utama. Hal ini disebabkan tanpa dicantumkannya dasar senioritas mungkin akan menimbulkan rasa iri hati dari karyawan yang lain. Maka dari itu untuk mengatasi hal tersebut perlu digunakan secara kombinasi antara dasar kecakapan dengan senioritas.

Dasar-dasar tersebut di atas hanyalah sebagian kecil dari sekian dasar/kriteria yang sering terdapat pada perusahaan. Masih banyak kriteria lain yang biasanya dianut perusahaan tertentu dengan bobot kecenderungan pada pekerjaan/jabatan yang bersangkutan. Menurut Siswanto (2005: 260-261) kriteria yang dapat dipakai sebagai dasar pertimbangan dalam rangka mempromosikan karyawan, yaitu:

- 1) Senioritas  
Tingkat senioritas tenaga kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikinya dianggap lebih banyak daripada yang junior.
- 2) Kualifikasi pendidikan  
Alasan yang melatarbelakangi kualifikasi pendidikan menjadi kriteria adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu yang mendatang.
- 3) Prestasi kerja  
Prestasi kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.
- 4) Karsa dan Daya Cipta  
Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan.
- 5) Tingkat Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggungjawab yang lebih besar.

6) Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

7) Supelitas

Pada jenis pekerjaan/jabatan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul, sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tertentu.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kriteria atau dasar yang digunakan dalam pelaksanaan promosi jabatan antara perusahaan yang satu dengan yang lain dapat berbeda-beda tergantung dari kebijakan yang digunakan dalam perusahaan tersebut. Tetapi secara garis besarnya dasar yang digunakan dalam promosi jabatan meliputi kecakapan kerja, senioritas dan kombinasi antara keduanya. Penetapan persyaratan tersebut dimaksudkan sebagai bahan masukan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam promosi jabatan. Namun demikian persyaratan tidak menuntut harus dipenuhi seorang calon yang dipromosikan.

#### **d. Jenis-jenis Promosi**

Jenis-jenis promosi dapat dibedakan berdasarkan sifat promosi dan perubahan wewenang, tanggung jawab, serta perubahan fasilitas yang didapatkan setelah karyawan atau pegawai menduduki jabatan yang

lebih. Menurut Malayu Hasibuan (2007: 113-114), jenis-jenis promosi dibedakan menjadi empat jenis, yaitu:

- 1) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)  
Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.
- 2) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)  
Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.
- 3) Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)  
Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.
- 4) Promosi Kering (*Dry Promotion*)  
Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

#### **e. Tujuan Promosi**

Hampir setiap kegiatan promosi diharapkan berdampak positif pada perusahaan. Tidak ada perusahaan yang mengharapkan perusahaannya mengalami kemunduran dan kebangkrutan. Alternatif jatuh pada pilihan bagaimana melaksanakan program promosi bagi karyawannya sehingga berdampak positif pada perusahaan. Tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan promosi seperti yang dikemukakan oleh Siswanto (2005: 262), antara lain:

- 1) Meningkatnya Moral Kerja
- 2) Meningkatnya Disiplin Kerja
- 3) Terwujudnya Iklim Organisasi yang Menggairahkan



#### 4) Meningkatnya Produktivitas Kerja

Malayu Hasibuan (2007: 113) mengemukakan tujuan promosi adalah 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 semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- 3) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- 4) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- 5) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- 6) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- 7) Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- 8) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- 9) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- 10) Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- 11) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa dilaksanakannya promosi mempunyai dua tujuan utama.

Pertama, dengan dilaksanakan promosi akan memberkan kesempatan kepada karyawan untuk lebih maju dibandingkan dengan posisinya sekarang. Kedua, dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan karena tujuan perusahaan lebih cepat tercapai.

#### **f. Prosedur Pelaksanaan Promosi**

Peran promosi sebagai suatu motivasi penting sekali dan berperan vital untuk memprediksi mutu penyeliaan suatu perusahaan. Meskipun banyak yang dapat dilakukan untuk membina bakat yang ada usaha mewujudkannya memang agak mubazir. Oleh karena itu, harus dianalisis berbagai cara bagaimana promosi tenaga kerja dapat dilaksanakan dalam perusahaan. Menurut Komang Ardana (2012: 108-109) prosedur promosi terbagi tiga, antara lain:

- 1) Promosi dari dalam perusahaan  
Hampir merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarki perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampaknya hampir membudaya.
- 2) Promosi melalui pencalonan  
Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur ini tidak sistematis dan mudah keliru, tetapi bagaimanapun juga proses inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan. Kenyataan menunjukkan bahwa sebagian besar manajer sama tidak tahunya tentang potensi para tenaga kerja seperti orang lain.
- 3) Promosi melalui proses seleksi  
Prosedur yang lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari para tenaga kerja karena prosedur dianggap terlalu berbelit-belit yang harus

dilalui oleh seseorang yang akan dipromosikan, dan belum tentu peserta seleksi akan lulus.

#### **g. Efek Samping Pelaksanaan Promosi**

Pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak ingin dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu. Alasan-alasan itu menurut Malayu Hasibuan (2007: 114), antara lain sebagai berikut:

- 1) Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan dilaksanakannya.
- 2) Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
- 3) Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya.
- 4) Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak yang kurang baik di tempat yang baru itu.
- 5) Kesehatan sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar.
- 6) Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok.

Setiap tindakan promosi dilakukan tidak selamanya membawa kebaikan bagi perusahaan dan karyawan. Adanya berbagai kemungkinan efek samping yang timbul dari kegiatan promosi jabatan hendaknya mampu diperkecil, sehingga tidak membuat dampak yang kurang baik untuk perusahaan. Ada beberapa efek samping yang akan muncul yang timbul menurut Kadarsiman (2012: 167) adalah sebagai berikut:

- 1) Kesalahan dalam Promosi.  
Bila karyawan tersebut memiliki hubungan dan kepandaian dengan atasan, maka kemungkinan pertimbangan bakat dan kemampuan serta potensi akan terkalahkan.
- 2) Rasa Iri Hati.  
Perusahaan telah melaksanakan promosi jabatan secara subyektif, tetapi adanya kemungkinan hal ini akan tetap dirasakan karyawan yang lain yang belum mendapatkan kesempatan sebagai tindakan yang obyektif.
- 3) Pelaksanaan Promosi yang Dipaksakan.  
Mungkin karyawan yang dipilih untuk dipromosikan adalah merupakan karyawan yang tepat, tetapi karyawan tersebut belum memenuhi syarat yang sesuai untuk dipromosikan. Dengan keadaan ini akan berakibat pada tugas dan beban yang diberikan akan kurang berhasil.

### **3. Motivasi**

#### **a. Pengertian Motivasi**

Keberhasilan pengelolaan organisasi atau perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan berkualitas dalam mengelola dan menjalankan roda perusahaan agar tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dapat tercapai. Untuk itu sejak awal perusahaan harus benar-benar mempersiapkan karyawan yang akan dipekerjakan dengan sebaik-baiknya, mulai dari proses penyeleksian sampai ketika karyawan sudah bekerja di perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu menciptakan keadaan yang membuat karyawan merasa nyaman ketika bekerja, dengan kata lain karyawan harus termotivasi untuk bekerja dengan baik agar dapat memberikan prestasi yang terbaik bagi organisasi.

Motivasi (*motivation*) pada dasarnya berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu (Nawawi, 2005: 351). Sedangkan menurut Saydam dalam Kadarisman (2012: 275), motivasi yaitu keseluruhan proses pemberian dorongan atau rangsangan kepada para karyawan sehingga mereka bersedia bekerja dengan rela tanpa dipaksa. Motivasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), (2008:930) adalah dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu, atau usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau sekelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki. Pendapat yang serupa dikemukakan oleh Chung & Megginson dalam Gomes (2003: 177), "*motivation is defined as goal-directed behavior. It concern the level of effort one exerts in pursuing a goal... it is closely related to employee satisfaction and job performance* (motivasi dirumuskan sebagai perilaku yang ditujukan pada sasaran. Motivasi berkaitan dengan tingkat usaha yang dilakukan oleh seseorang dalam mengejar suatu tujuan... motivasi berkaitan erat dengan kepuasan pekerja dan performansi pekerjaan)". Sejalan dengan pendapat dari Chung & Megginson, Hasibuan (2004:219) juga memberikan definisi motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja

efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang pengertian motivasi yang dikemukakan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi merupakan suatu dorongan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu. Motivasi sangatlah penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia dalam melakukan pekerjaannya sehingga mencapai hasil yang baik.

#### **b. Tujuan Motivasi**

Tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Ada beberapa tujuan pemberian motivasi kerja menurut Malayu S. P. Hasibuan (2004: 221) sebagai berikut :

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan menurut Saydam dalam Kadarisman (2012 : 292) bahwa ada beberapa tujuan pemberian motivasi sebagai berikut :

- 1) Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- 2) Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- 3) Meningkatkan disiplin kerja
- 4) Meningkatkan prestasi kerja
- 5) Mempertinggi moral kerja karyawan
- 6) Meningkatkan rasa tanggung jawab
- 7) Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- 8) Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan dari motivasi salah satunya yaitu untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan agar tetap berprestasi dan disiplin dalam bekerja. Oleh karena itu, setiap perusahaan tidak lepas dari sebuah tujuan dan apabila tujuan perusahaan telah tercapai maka kinerja perusahaan tersebut baik.

### **c. Fungsi Motivasi**

Motivasi mendorong untuk berbuat erat dengan suatu tujuan atau cita-cita. Semakin berharga tujuan itu bagi seseorang, maka semakin besar pula motivasinya. Menurut Nawawi (2005:359) ada tiga fungsi motivasi, yaitu:

- 1) Motivasi berfungsi sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar pada kendaraan.
- 2) Motivasi merupakan pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan.
- 3) Motivasi merupakan pengaruh arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas.

#### **d. Jenis-jenis Motivasi**

Terdapat beberapa jenis motivasi, menurut Hasibuan (2004: 222), motivasi dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Motivasi positif, manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat.
- 2) Motivasi negatif, manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

Sementara itu Nawawi (2005: 359) membagi motivasi berdasarkan sumbernya, yaitu:

- 1) Motivasi intrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat/makna pekerjaan yang dilaksanakannya.
- 2) Motivasi ekstrinsik adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal.

Berdasarkan uraian di atas, maka motivasi merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari berbagai pendorong yang berupa desakan, keinginan serta kebutuhan.

#### **e. Teori – teori Motivasi**

##### **1) Teori Maslow**

Maslow mengungkapkan bahwa motivasi adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk memenuhi kebutuhannya.



Seperti yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2010:104-107), teori ini menitikberatkan pada faktor-faktor dalam diri orang, yang menggerakkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku. Maslow mengelompokkan lima tingkat kebutuhan manusia, yaitu:

- a) Kebutuhan fisiologis (*Physiological Needs*)
- b) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety and Security Needs*)
- c) Kebutuhan sosial, atau afiliasi (*affiliation or acceptance Needs*)
- d) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

## 2) Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Herzberg dalam Hasibuan (2004: 228-229) menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor sehingga teori yang dikembangkannya dikenal dengan “Model Dua Faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang. Termasuk dalam faktor motivasional adalah:

- a) Prestasi (*Achievement*)
- b) Pengakuan (*Recognition*)
- c) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
- d) Tanggung jawab (*Responsibility*)

- e) Pengembangan potensial individu (*Advancement*)

Rangkaian ini melukiskan hubungan seseorang dengan apa yang dikerjakannya (*job-content*) yakni kandungan kerja pada tugasnya. Sedangkan faktor-faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup adalah :

- a) Gaji atau upah (*Wages or salaries*)
- b) Kondisi kerja (*Working Condition*)
- c) Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*)
- d) Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*)
- e) Kualitas supervisi (*Quality supervisor*)

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg ialah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat instrinsik atautkah yang bersifat ekstrinsik. Teori ini memandang, bahwa pegawai mau bekerja karena didorong untuk memenuhi kebutuhan biologisnya, untuk mempertahankan hidup saja. Kebutuhan ini dapat dicukupi melalui upah, gaji berupa uang atau barang sebagai imbalan kerjanya.

### 3) Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan )

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul “*Work And Motivation*” mengetengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai “Teori Harapan” (Winardi, 2008:104). Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang

sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Terdapat 3 konsep penting berkaitan dengan teori ini seperti dikutip oleh Hasibuan (2004: 234-235), yaitu:

- a) Nilai (*Valence*) : Setiap bentuk insentif punya nilai positif (*favourable*) atau negatif (*unfavourable*) bagi seseorang. Juga apakah nilai itu besar atau kecil bagi seseorang.
- b) *Instrumentalitas* : Adanya hubungan antara pekerjaan yang harus dilakukan dengan harapan yang dimiliki. Jadi jika pekerjaan dilihat bisa merupakan alat untuk mendapatkan apa yang diharapkan timbullah motivasi kerja.
- c) *Ekspektansi* : Persepsi tentang besarnya kemungkinan keberhasilan mencapai tujuan/hasil kerja.

Ekspektansi merupakan salah satu penggerak yang mendasari seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Karena dengan adanya usaha yang keras tersebut, maka hasil yang didapat akan sesuai dengan tujuan. Dalam teori ini disebutkan bahwa seseorang akan memaksimalkan sesuatu yang menguntungkan dan meminimalkan sesuatu yang merugikan bagi pencapaian tujuan akhirnya.

*Expectancy Theory* berasumsi bahwa seseorang mempunyai keinginan untuk menghasilkan suatu karya pada waktu tertentu tergantung pada tujuan-tujuan khusus orang yang bersangkutan dan juga pemahaman seseorang tersebut tentang nilai suatu prestasi kerja sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut.

Ini adalah kepuasan yang diharapkan dan tidak aktual bahwa seorang karyawan mengharapkan untuk menerima setelah mencapai

tujuan. Harapan adalah keyakinan bahwa upaya yang lebih baik akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Harapan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepemilikan keterampilan yang sesuai untuk melakukan pekerjaan, ketersediaan sumber daya yang tepat, ketersediaan informasi penting dan mendapatkan dukungan yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Jadi harapan seseorang mewakili keyakinan seorang individu bahwa tingkat upaya tertentu akan diikuti oleh suatu tingkat kinerja tertentu. Cokroaminoto (2007) mengemukakan kelebihan, keterbatasan serta implikasi *ekspectancy theory*, yaitu:

a) Kelebihan *Ekpectancy Theory*

- (1) *Expectancy Theory* mendasarkan diri pada kepentingan individu yang ingin mencapai kepuasan maksimal dan ingin meminimalkan ketidakpuasan.
- (2) *Expectancy Theory* menekankan pada harapan dan persepsi, apa yang nyata dan aktual.
- (3) *Expectancy Theory* menekankan pada imbalan atau pay-off.
- (4) *Expectancy Theory* sangat fokus terhadap kondisi psikologis individu dimana tujuan akhir dari individu untuk mencapai kesenangan maksimal dan menghindari kesulitan.

b) Keterbatasan *Expentancy Theory*

- (1) *Expectancy Theory* tampaknya terlalu idealis karena hanya individu tertentu saja yang memandang korelasi tingkat tinggi antara kinerja dan penghargaan.
- (2) Penerapan teori ini terbatas sebab tidak langsung berkorelasi dengan kinerja di banyak organisasi. Hal ini terkait dengan parameter lain juga seperti posisi, tanggung jawab usaha, pendidikan, dan lain-lain.

c) Implikasi *Expentancy Theory*

- (1) Para manajer dapat mengkorelasikan hasil yang lebih disukai untuk tingkat kinerja yang ditunjukkan.

- (2) Para manajer harus memastikan bahwa karyawan dapat mencapai tingkat kinerja yang ditujukan.
- (3) Karyawan layak harus dihargai untuk kinerja luar biasa mereka.
- (4) Sistem imbalan harus berlaku jujur dan adil dalam suatu organisasi.
- (5) Organisasi harus merancang pekerjaan yang dinamis dan menantang.
- (6) Tingkat motivasi karyawan harus terus dikaji melalui berbagai teknik seperti kuesioner, wawancara personal, dan lain-lain.

#### 4). Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding (Siagian, 2012: 175-179), yaitu:

- a) Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- b) Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- c) Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- d) Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai.

#### 5) Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)

Edwin Locke dalam Winardi (2008: 117) mengemukakan bahwa penetapan tujuan merupakan proses kongnitif dari beberapa utilitas praktis. Pandangannya adalah bahwa keinginan dan tujuan

individu merupakan determinan perilaku yang utama. Selanjutnya diungkapkan semakin kuat suatu tujuan akan menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi jika tujuan ini diterima oleh individu. Model penetapan tujuan menekankan bahwa suatu tujuan kerap kali berperan sebagai motivator. Setiap tujuan harus jelas, berarti dan menantang. Dalam penetapan tujuan untuk mencapai kinerja yang diinginkan oleh organisasi, dijumpai oleh sejumlah faktor, termasuk kemampuan, komitmen dan umpan balik. Jika seorang manajer menetapkan suatu tujuan yang sulit dan seseorang kurang memiliki kemampuan untuk mencapainya maka pencapaian tidak akan terjadi. Demikian juga dua faktor lainnya.

#### **f. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan**

Karyawan perlu memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugas agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Motivasi kerja merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan ia dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain seperti yang dikemukakan oleh Wahdjosumidjo (1992:92) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja adalah faktor ekstern dan intern. Faktor ekstern antara lain adalah kebijakan yang telah ditetapkan, persyaratan pekerjaan yang harus dipenuhi karyawan, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung pelaksanaan pekerjaan, dan gaya kepemimpinan terhadap bawahannya. Sedangkan faktor intern adalah

kemampuan bekerja, semangat kerja, tanggung jawab, rasa kebersamaan dalam kehidupan kelompok, prestasi serta produktivitas kerja. Disamping itu, Saydam dalam Kadarisman (2012:296) menyebutkan bahwa motivasi kerja seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

#### 1) Faktor internal

##### a) Kematangan Pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

##### b) Tingkat Pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana

layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

c) Keinginan dan Harapan Pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan.

d) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

e) Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan *committed* terhadap pekerjaannya.

2) Faktor Eksternal

a) Kondisi Lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan



pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

c) Supervisi yang Baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.

d) Ada Jaminan Karier

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan

mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

e) Status dan Tanggung Jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

f) Peraturan yang Fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

Sedangkan menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (2004: 228-229), faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu:

1) Faktor intrinsik

a) Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan.

b) Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya. Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

c) Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*)

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa

diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

d) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usaha-usaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

e) Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

2) Faktor ekstrinsik,

a. Gaji atau Upah (*wages salaries*)

Faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

b) Kondisi kerja (*working condition*)

Kondisi kerja adalah kondisi kerja adalah tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya.

c) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company policy and administration*)

Kebijakan dan administrasi perusahaan atau organisasi merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*Policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan berfungsi untuk menandai lingkungan di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa

keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan.

d) Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)

Hubungan antar pribadi (manusia) bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi. Penting bagi manajer untuk mencegah atau mengobati luka seseorang karena *miss communication* (salah komunikasi) atau salah tafsir yang terjadi antara pimpinan dan pegawai atau antar organisasi dengan masyarakat luas. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah bersama pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

e) Kualitas Supervisi

Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja. Guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka para manajer senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama, dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebab dengan melakukan kegiatan supervisi secara sistematis

maka akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik.

Menurut Maslow yang dikutip Malayu S.P. Hasibuan (2004: 225-226) faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu :

1) *Kebutuhan fisiologis (Physiological Needs)*

Kebutuhan fisiologis merupakan untuk mempertahankan hidup. Yang termasuk dalam kebutuhan ini adalah makan, minum, perumahan, udara, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.

2) *Kebutuhan akan rasa aman (Safety and Security Needs)*

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman yakni rasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melaksanakan pekerjaan. Kebutuhan ini mengarah kepada dua bentuk yakni kebutuhan akan keamanan jiwa terutama keamanan jiwa di tempat bekerja pada saat mengerjakan pekerjaan dan kebutuhan akan keamanan harta di tempat pekerjaan pada waktu bekerja.

3) *Kebutuhan sosial atau afiliasi (affiliation or acceptance Needs)*

Kebutuhan sosial meliputi interaksi dengan rekan kerja, perasaan dicintai, dan mencintai, serta diterima dalam pergaulan kelompok pekerja dan masyarakat lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak mau hidup menyendiri seorang diri di tempat terpencil ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok.

4) Kebutuhan yang mencerminkan harga diri (*Esteem or Status Needs*)

Kebutuhan yang mencerminkan harga diri erat kaitannya dengan *prestise*. Idealnya *prestise* timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian, akan tetapi perlu juga diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam organisasi semakin tinggi pula *prestise*-nya.

5) Kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization*)

Kebutuhan akan aktualisasi diri diperoleh dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan sepenuhnya dapat berbeda satu dengan yang lainnya, pemenuhan kebutuhan dapat dilakukan pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

## **B. Penelitian yang Relevan**

Fitriana Rahmawati (2014) menjelaskan dalam skripsi yang berjudul “Motivasi Mahasiswa Menjadi Pengurus Ormawa di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif menggunakan metode survei dengan



teknik pengambilan datanya menggunakan angket. Populasi penelitian ini adalah mahasiswa pengurus ormawa FE UNY berjumlah 323 mahasiswa. Jumlah sampel yang digunakan adalah 155 mahasiswa. Sampel dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan organisasi masing-masing sehingga teknik *probability sampling* yang sesuai adalah teknik *proportionale stratified random sampling*. Uji validitas menggunakan teknik korelasi *product moment* dengan butir pernyataan semula 30 dan gugur 1 sehingga butir soal yang valid 29 butir. Reliabilitas instrumen menggunakan rumus *alpha* diperoleh *cronbach's alpha*  $> 0,6$  yang berarti reliabel. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan persentase.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) motivasi mahasiswa menjadi pengurus Ormawa di FE UNY dalam kategori tinggi dengan persentase sebesar 71,0%, 2) motivasi intrinsik mahasiswa menjadi pengurus Ormawa di FE UNY dalam kategori tinggi dengan persentase sebesar 60,7%, 3) motivasi ekstrinsik mahasiswa menjadi pengurus Ormawa di FE UNY dalam kategori tinggi dengan persentase sebesar 58,7%, dan 4) motivasi intrinsik lebih kuat dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik dengan selisih persentase sebesar 2,0%.

### C. Kerangka Pikir

Motivasi merupakan suatu dorongan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar yang menyebabkan seseorang berbuat sesuatu. Motivasi sangatlah penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia dalam melakukan pekerjaannya sehingga mencapai hasil yang baik.

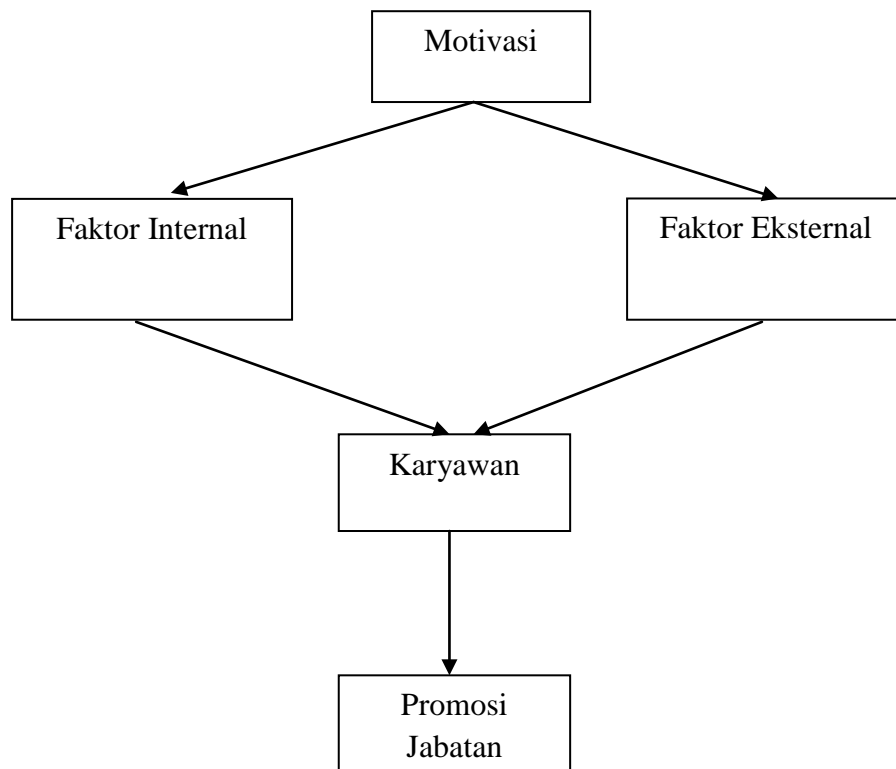
Setiap manusia selalu memiliki keinginan untuk berhasil. Salah satu keberhasilan yang ingin diraih adalah keberhasilan dalam kariernya. Pengembangan karier merupakan suatu proses terencana yang dilakukan secara kontinuitas untuk mempersiapkan karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, dimana instansi memfasilitasi kebutuhan karyawan tersebut.

PT Harapan Jaya Globalindo selalu mengembangkan kemampuan karyawan dalam upaya peningkatan mutu karyawan karena merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Pengembangan karier bagi karyawan membawa dampak positif bagi karyawan itu sendiri. Dalam pengembangan karier terjadi peningkatan status, dengan adanya peningkatan status diharapkan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Motivasi yang tinggi akan berdampak pada hasil pekerjaan yang baik. Oleh karena itu, seseorang yang mempunyai motivasi tinggi cenderung akan bekerja keras dibandingkan orang lain agar dapat dipromosikan.

Promosi jabatan adalah kenaikan pangkat/jabatan seseorang sehingga *authority* dan *responsibility*nya semakin besar dan biasanya diikuti kenaikan pendapatan. Maka, faktor-faktor baik internal maupun eksternal akan mempengaruhi motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik dan memiliki keinginan yang besar dalam promosi jabatan. Faktor internal meliputi kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan atas prestasi, sedangkan faktor eksternal meliputi jaminan karier, kompensasi dan kebutuhan sosial. Dengan memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan, maka diharapkan perusahaan akan berupaya dalam meningkatkan motivasi karyawannya.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan nantinya akan digunakan sebagai indikator dalam mempermudah pembuatan instrumen penelitian. Melalui instrumen penelitian tersebut maka akan diketahui bagaimana motivasi karyawan dalam promosi jabatan. Adapun kerangka pemikiran di atas dapat digambarkan dalam skema sebagai berikut:



Gambar 1.  
Skema Kerangka Pikir

### C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari faktor internal?
2. Bagaimana motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari faktor eksternal?

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk mendeskripsikan dan menjawab persoalan-persoalan suatu fenomena atau peristiwa yang terjadi saat ini, baik dalam variabel tunggal maupun korelasi atau perbandingan. Pendekatan kuantitatif dikarenakan data penelitian yang berupa angka-angka. Penelitian ini dimaksudkan untuk menggali fakta tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT Harapan Jaya Globalindo yang beralamat di Jalan Letdjen Soepardjo Roestam Km. 7 Sokaraja, Banyumas. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2014.

#### **C. Definisi Operasional**

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo. Motivasi dalam promosi jabatan merupakan suatu dorongan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar karyawan yang menyebabkan karyawan tersebut ingin mendapatkan promosi jabatan. Dalam penelitian ini faktor-faktor

yang mempengaruhi motivasi dalam promosi jabatan dilihat dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi motivasi dalam promosi jabatan meliputi kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan prestasi. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi dalam promosi jabatan meliputi jaminan karier, kompensasi dan kebutuhan sosial.

#### D. Subyek Penelitian

Penentuan subyek penelitian ini ditetapkan berdasarkan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Adapun yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Harapan Jaya Globalindo berjumlah 149 karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian populasi yang artinya semua subyek dalam penelitian ini dijadikan sebagai responden.

Tabel 2. Daftar Karyawan PT Harapan Jaya Globalindo

No.	Departemen	Jumlah Karyawan
1.	Departemen Personalia	24
2.	Departemen <i>Accounting</i> dan Pajak	10
3.	Departemen <i>Sparepart</i>	14
4.	Departemen Produksi	59
5.	Departemen <i>Automotive</i>	42
	Jumlah Total	149

Sumber: Data Karyawan PT Harapan Jaya Globalindo Tahun 2014

## E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam suatu penelitian, data merupakan suatu hal yang sangat mendasar untuk menentukan apakah penelitian tersebut berhasil atau tidak. Suatu data yang valid akan menentukan penelitian yang valid juga. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu:

### a. Angket (*kuesioner*)

Angket digunakan untuk memperoleh data secara langsung karyawan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo.

Angket yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket tertutup sehingga responden tinggal memilih jawaban yang tersedia pada pertanyaan yang ada. Angket dibagikan serentak kepada seluruh responden. Setelah angket dijawab kemudian dikembalikan kepada pihak peneliti.

### b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data mengenai hal-hal yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, dan sebagainya. Teknik dokumentasi dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh data yang telah tersedia dalam bentuk arsip yang mendukung penelitian.

Teknik dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui data tentang jumlah karyawan yang akan digunakan sebagai responden dalam penelitian dan struktur organisasi perusahaan.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket (*kuesioner*) yang berisi butir-butir pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk diberi jawaban guna mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo. Angket yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan angket tertutup yang berarti dalam angket tersebut sudah disediakan alternatif jawaban sehingga responden hanya memilih salah satu jawaban yang sudah tersedia.

Tabel 3. Skor Pengukuran Instrumen

Alternatif Jawaban	Skor Pernyataan	
	Positif	Negatif
Selalu (SL)	4	1
Sering (SR)	3	2
Kadang-kadang (KK)	2	3
Tidak Pernah (TP)	1	4

Sebelum angket dibuat terlebih dahulu dibuat kisi-kisi untuk setiap variabel.

Adapun kisi-kisi angket instrumennya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Angket Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan dalam Promosi Jabatan

No	Instrumen	Indikator	Sub Indikator	Nomor Soal
1.	Faktor yang berasal dari dalam individu	a. Kebutuhan Aktualisasi Diri	1) Keikutsertaan dalam diklat 2) Keinginan untuk berkembang	1,2,3,4,5,6, 7,8*



Tabel 4. Kisi-kisi Instrumen Angket Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan dalam Promosi Jabatan (Lanjutan)

No	Instrumen	Indikator	Sub Indikator	Nomor Soal
1.	Faktor yang berasal dari dalam individu ( <i>intern</i> )		3) Kreativitas dalam bekerja	
		b. Pengakuan Prestasi	1) Pemberian penghargaan 2) Pujian dari pimpinan	9,10,11,12
2.	Faktor yang berasal dari luar individu ( <i>ekstern</i> )	a. Jaminan Karier	1) Adanya promosi jabatan 2) Peluang karier yang jelas	13*,14,15,
		b. Kompensasi	1) Gaji 2) Jaminan Sosial	16,17,18*,19*,20
		c. Kebutuhan Sosial	1) Hubungan dengan karyawan lain 2) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain 3) Hubungan dengan pimpinan atau atasan	21,22,23,24*,25,26*
<b>Jumlah</b>				26

\*): Pernyataan negatif

Uji validitas instrumen untuk menguji validitas isi angket dalam penelitian ini menggunakan pendapat dari ahli (*expert judgement*). Dalam hal ini setelah instrumen dikonstruksi tentang aspek-aspek yang akan diukur dengan berdasarkan

teori tertentu, maka selanjutnya dikonsultasikan dengan ahli/pakar. Ahli/pakar dalam penelitian ini yaitu dosen pembimbing dan narasumber.

## **G. Teknik Analisis Data**

Pemilihan teknik analisis data ini didasarkan pada tujuan penelitian yang telah ditetapkan yaitu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo, maka teknik analisis data yang digunakan adalah dengan analisis deskriptif. Dalam pengelolaan ini data penelitian ditempuh dengan cara sebagai berikut:

### *1. Editing*

Setelah angket dibagikan dan diisi oleh responden lalu dikembalikan kepada peneliti, kemudian peneliti meneliti kelengkapan dalam pengisian angket bila ada jawaban yang tidak dijawab, peneliti menghubungi responden yang bersangkutan untuk disempurnakan jawabannya agar angket tersebut dikatakan sah.

### *2. Tabulating*

Langkah kedua adalah pengelolaan data dengan memindahkan jawaban yang terdapat dalam angket ke dalam tabulasi atau tabel. Kemudian setelah data diolah sehingga hasil angket dinyatakan sah, maka selanjutnya melakukan analisis data dengan deskriptif kuantitatif dengan presentase, maka rumus yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

$P$  = Presentase

$f$  = frekuensi (jumlah jawaban responden)

$N$  = *Number Of Cases* (Jumlah responden)

### 3. *Analiting* dan Interpretasi

Langkah ini adalah menganalisa data yang diolah secara verbal sehingga hasil penelitian mudah dipahami. Untuk memudahkan dalam mengidentifikasi digunakan patokan nilai Mean Ideal ( $M_i$ ) dan Standar Deviasi Ideal ( $SD_i$ ) dengan menggunakan skala dari Anas Sudijono (2008:175). Pedoman dalam menentukan kriteria atau klasifikasi yaitu:

- a. Di atas  $M_i + 1,5 SD_i$  = Sangat Baik
- b.  $M_i \text{ s.d } < M_i + 1,5 Sdi$  = Baik
- c.  $M_i - 1,5 Sdi \text{ s.d } < M_i$  = Cukup Baik
- d. Di bawah  $M_i - 1,5 Sdi$  = Kurang Baik

Keterangan :

$$M_i = \frac{1}{2} (\text{Skor tertinggi} + \text{Skor terendah})$$

$$SD_i = \frac{1}{6} (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})$$

### 4. *Concluding*

Langkah terakhir dalam penelitian ini yaitu *concluding* atau penarikan kesimpulan dari hasil penelitian dan pembahasan. Data yang diperoleh dari angket, wawancara dan dokumentasi disimpulkan secara deskriptif.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi PT Harapan Jaya Globalindo**

###### **a. Letak Geografis**

PT Harapan Jaya Globalindo terletak di Jalan Letdjen Soepardjo Roestam Km 7 Sokaraja, Banyumas, Jawa Tengah.

###### **b. Sejarah Singkat**

Harapan Jaya adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pembuatan berbagai pesanan suku cadang mesin-mesin yang bersifat *job order*, jasa-jasa *automotive* dan penjualan *spare parts* untuk keperluan *automotive*. Perusahaan ini didirikan pada tahun 1950, pada mulanya merupakan suatu usaha angkutan truk yang didirikan oleh Bapak Utomo. Keberadaannya pada waktu itu masih belum banyak diakui masyarakat. Setelah ada penambahan usaha yaitu sebuah toko onderdil barulah usaha ini mulai dikenal masyarakat. Usaha toko ini awalnya masih terbatas pada peralatan kecil-kecilan.

Tahun 1958-1963 mulai dirintis suatu usaha dari angkutan truk dan toko onderdil menjadi pembuatan sebuah bengkel yang pada waktu itu bernama bengkel "Harapan Muda". Untuk menangani usaha tersebut Bapak Widjaja dibantu oleh 3 orang karyawan, dari usaha yang hanya usaha bengkel hingga berkembang dikarenakan banyak pesanan maupun

banyaknya konsumen yang memperbaiki kerusakan mesin dan mobil mereka sehingga perusahaan semakin dikenal masyarakat dan berkembang pesat sampai sekarang dan berubah nama menjadi “Harapan Jaya”. Perkembangan selanjutnya didirikan departemen Otomotif dengan tugas meliputi perbaikan jenis kerusakan mesin-mesin, block, seckher. Pada tahun 1972 dilakukan penambahan mesin-mesin dengan disertai pengisian posisi berbagai tenaga administrasi dan pelaksana.

Melihat perkembangan yang semakin pesat dalam bidang penyediaan berbagai barang pesanan dari pelanggan, selanjutnya diadakan penambahan departemen produksi yang pada awalnya hanya terdiri dari bagian bubut produksi dan las. Usaha ini lambat laun semakin berkembang dan penarikan tenaga kerja terus dilakukan hingga saat ini. Hal ini berkembang sejalan dengan perkembangan usaha terutama departemen produksi di samping departemen otomotif. Pada tahun 1990 mulai didirikan departemen personalia, kemudian ditambah departemen keuangan dan akuntansi sekaligus pembenahan dalam hal akuntansi. Pada akhir Desember 1993 dibentuk departemen konstruksi yang melayani pesanan pembuatan barang-barang jadi dalam bentuk assembling berbagai bagian sehingga menjadi sebuah produk akhir. Untuk sementara departemen konstruksi masih ikut ke dalam departemen produksi.

PT Harapan Jaya Globalindo berdiri dengan dasar Akta Notaris Agus Pandoman No. 36 Januari 1996. Selain itu perusahaan juga memiliki

surat izin tetap usaha industri dari Menteri Perindustrian Republik Indonesia No. 235/11/2/IX/1993, Surat Izin Tempat Usaha No. 503/761/1996, Surat Izin Pemasangan Papan Nama Perusahaan No. 503/761/1996, Surat Izin Usaha Perdagangan No. 30/11.7/PM/V/1996, Tanda Daftar Perusahaan No. 11073600691, serta NPWP yang terdaftar di KPP Purwokerto.

Berdasarkan akta pendirian perusahaan PT Harapan Jaya Globalindo memiliki hak sah atas kepemilikan perusahaan dan para pemegang jabatan di antaranya:

- 1) Pemilik Utama Perusahaan
  - a. Stepanus Widjaja Utomo
  - b. L. Kartika Widjaja
- 2) Pemegang Jabatan
  - a. Direktur : Hendra Widjaja
  - b. Kadept Automotive : Wahyu Ribowo
  - c. Kadept Spare Parts : Tjandra Dirahajoe
  - d. Kadept Produksi : Budiman
  - e. Kadept Accounting dan Pajak : Pudjo Hartono
  - f. Kadept Personalia : Wahyu Kuncoro

**c. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan bagian yang berisi hubungan para pemimpin dengan bawahannya dan hubungan sesama pegawai serta terdapat kewajiban dan tanggung jawab dari masing-masing bagian. Pada setiap organisasi maupun instansi baik besar maupun kecil tidak terlepas dari struktur organisasi, karena dalam struktur organisasi dapat diketahui secara jelas mengenai tugas, kewajiban, wewenang, dan tanggung jawabnya.





**d. Deskripsi Jabatan**

1) Direktur

Perusahaan ini adalah perusahaan perseorangan oleh karena itu pemilik perusahaan ini berfungsi sebagai pengelola perusahaan.

Adapun tugas pimpinan perusahaan (direktur) antara lain:

- a) Mengambil keputusan dan menetapkan tindakan yang akan dilaksanakan.
- b) Menggerakkan organisasi dan bertanggung jawab secara keseluruhan atas jalannya operasi perusahaan
- c) Setiap periode tertentu menerima dan memeriksa laporan keuangan dari bagian keuangan

2) Divisi Fabrikasi & Industri

Departemen produksi merupakan departemen yang cukup dapat diandalkan dengan administrasi yang mulai ditata rapi, serta dukungan komputerasi sistem pengolahan data produksi. Kualitas produk dan layanan terus dipacu dalam hal peningkatan standar kerja, peralatan, manajemen dan berbagai segi yang dianggap perlu.

Produk-produk yang dihasilkan antara lain:

- a) Produk-produk bubut dan las listrik
- b) Produk-produk drilling, milling, dan shaping
- c) Fasilitas bubut dengan mesin CNC (*Compurized Numerical Control*)

- d) Konstruksi las untuk pembangunan gedung dan mesin-mesin khusus

Departemen ini melayani berbagai perusahaan dengan skala yang besar dalam hal penyediaan berbagai macam pesanan spare parts dengan spesifikasi yang ditetapkan pelanggan. Pemasaran perusahaan seluruhnya diarahkan untuk memenuhi permintaan pasar domestik dalam rangka pendukung produk jadi. Penjualan ditangani oleh tim sales intern dan perwakilan perusahaan di Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Jakarta. Pelanggan perusahaan mayoritas berasal dari perusahaan yang bonafit dalam berbagai macam industri seperti kimia, tekstil, pertambangan, argo industri, pengolahan kayu, dan transportasi. Beberapa pelanggan yang sudah menjadi rekanan diantaranya:

- a) PT Taxmaco Group (Taxmaco Perkasa Engineering-Karawang, Taxmaco Perkasa Engineering-Kaliwungu, Taxmaco Jaya-Karawang, Taxmaco Jaya-Pemalang, Polysindo Eka Perkasa-Kaliwungu, Multikarsa Investama-Kaliwungu)
- b) PT Bukaka Teknik Utama-Jakarta
- c) PT Semen Cibinong
- d) PT Permiko-Cilacap
- e) PT Zeta Agro Corporation-Bumiayu
- f) PT Dieng Jaya-Wonosobo
- g) CV Citra Serayu Mas-Banyumas

- h) PT Indesso-Purwokerto
  - i) CV Victory-Cilacap
- 3) Divisi *Automotive*

Merupakan suatu departemen yang bergerak di bidang jasa perbaikan mesin-mesin *automotive*. Di dalam departemen ini terdapat bagian-bagian yang saling mendukung di antaranya bagian *corter* dan *hunning*, *rebuilt*, dan *slyp*, las dan *service*, serta bubut *automotive*. Jasa-jasa *automotive* meliputi *rebuilding engine machine* (*rebuilt* blok dan stang, *slyp kruk as* dan *cylinder cop*, *setting klep*, *corter*, *hunning*, bubut, las, skrap, dll), *injection pump test*, serta *generator set assembling*. Pelanggan departemen *automotive* ini berjumlah kurang lebih 200 pelanggan dengan daerah pemasaran sebagian besar meliputi Jawa Tengah bagian selatan dan barat.

- 4) Divisi *Spare Parts*

Departemen *spare parts* bertugas menyediakan suku cadang yang dibutuhkan departemen *automotive* maupun masyarakat yang menjadi pelanggan. Departemen ini meliputi penjualan *spare parts* mesin dan *bosch pump*.

- 5) Divisi Umum

Departemen ini bertugas untuk menciptakan, membantu, dan memperhatikan hubungan baik antar karyawan maupun antara karyawan dan manajemen. Melakukan pengelolaan karyawan mulai dari perekrutan, penyeleksian, penempatan, pelatihan, dan

pengembangan karyawan. Serta melakukan pembenahan sistem upah serta jaminan-jaminan yang diberikan.

## **2. Deskripsi Data Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT Harapan Jaya Globalindo yang beralamat di Jalan Letdjen Soepardjo Roestam Km. 7 Sokaraja, Banyumas pada bulan Juli 2014. Jumlah responden (subjek penelitian) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 149 orang yang merupakan jumlah seluruh karyawan di PT Harapan Jaya Globalindo. Hasil penelitian diperoleh dari data primer yang berupa angket sebagai instrumen penelitian untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam seseorang yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar seseorang yang dapat mempengaruhi seseorang untuk melakukan sesuatu tindakan. Dalam penelitian ini faktor internal meliputi kebutuhan aktualisasi diri dan pengakuan prestasi. Sedangkan faktor eksternal meliputi jaminan karir, kompensasi dan kebutuhan sosial.

Angket yang dibagikan kepada responden berisi 26 butir pernyataan. Setiap butir pernyataan dalam angket memiliki 4 alternatif jawaban yaitu Selalu (SL), Sering (SR), Kadang-Kadang (KK), Tidak Pernah (TP). Setiap pernyataan memiliki rentang skor 1-4. Berikut hasil penelitian motivasi

karyawan dalam promosi jabatan yang ditinjau dari faktor internal dan faktor eksternal.

### **1) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo yang ditinjau dari Faktor Internal**

#### **a) Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Data mentah tentang faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan yang ditinjau dai faktor internal diolah menggunakan SPSS versi 16.0. Pernyataan dalam angket tentang kebutuhan aktualisasi diri terdiri dari 8 butir yaitu nomor 1 sampai dengan 8.

Identifikasi kecenderungan tinggi rendahnya kebutuhan aktualisasi diri karyawan ditetapkan dengan kriteria ideal 13 sampai dengan 30. Berdasarkan pada rumus yang digunakan, maka diperoleh hasil sebagai berikut.

$$M_{\text{ideal}} : \frac{1}{2}(\text{Skor tertinggi} + \text{Skor terendah})$$

$$SD_{\text{ideal}} : \frac{1}{6}(\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})$$

$$\text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} = \frac{1}{2}(30 + 13)$$

$$= \frac{1}{2}(43)$$

$$= 21,5$$

$$\begin{aligned}
 \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (30-13) \\
 &= \frac{1}{6} (17) \\
 &= 2,8
 \end{aligned}$$

Selanjutnya batasan kategori untuk variabel ubahannya sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 \text{Di atas } Mi + 1,5 \text{ SDi} &= \text{Sangat Baik} \\
 Mi \text{ s.d } < Mi + 1,5 \text{ Sdi} &= \text{Baik} \\
 Mi-1,5 \text{ Sdi s.d } < Mi &= \text{Cukup Baik} \\
 \text{Di bawah } Mi - 1,5 \text{ Sdi} &= \text{Kurang Baik}
 \end{aligned}$$

Maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

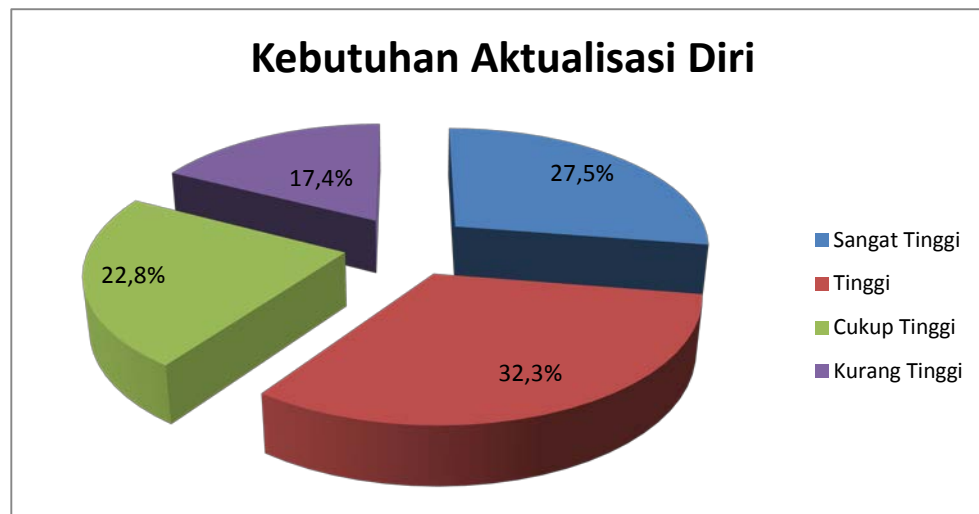
$$\begin{aligned}
 \text{Di atas } 25,7 &= \text{Sangat Tinggi} \\
 21,5 \text{ s.d } < 25,7 &= \text{Tinggi} \\
 17,3 \text{ s.d } < 21,5 &= \text{Cukup Tinggi} \\
 \text{Di bawah } 17,3 &= \text{Kurang Tinggi}
 \end{aligned}$$

Dari data di atas dapat dikategorikan tabel sebagai berikut:

Tabel 5. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan aktualisasi diri

No.	Rentang Kelas	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1.	Di atas 25,7	41	27,5	Sangat Tinggi
2.	21,5 s.d < 25,7	48	32,3	Tinggi
3.	17,3 s.d < 21,5	34	22,8	Cukup Tinggi
4.	Di bawah 17,3	26	17,4	Kurang Tinggi
	<b>Jumlah</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	

Sumber : Data Primer Diolah



Gambar 2. *Pie chart* Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan aktualisasi diri

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi dan *pie chart* di atas dapat diketahui kategori sangat tinggi mempunyai rentang nilai di atas 25,7 jumlah frekuensi 41 dengan persentase 27,5%, kategori tinggi mempunyai rentang nilai 21,5 s.d. < 25,7 jumlah frekuensi 48 dengan persentase 32,2%, kategori cukup tinggi mempunyai rentang nilai 17,3 s.d. < 21,5 jumlah frekuensi 34 dengan persentase 22,8%, dan kategori kurang tinggi mempunyai rentang nilai dibawah 17,3 jumlah frekuensi 26 dengan persentase 17,4%. Dengan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa menurut karyawan kebutuhan aktualisasi diri dalam kategori tinggi. Berdasarkan kesimpulan tersebut dapat diuraikan lagi bahwa kebutuhan aktualisasi diri karyawan yang kurang berada pada pernyataan nomor 1 dan dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 6. Keikutsertaan karyawan dalam diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan

No	Jawaban	Frekuensi	Frekuensi (%)
1	Selalu	9	6
2	Sering	18	12,1
3	Kadang-kadang	41	27,5
4	Tidak Pernah	81	54,4
Jumlah		149	100

Sumber : Data Primer Pengisian Angket Penelitian

Tabel 6 menunjukkan bahwa ada 54,4% karyawan tidak pernah mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan, 27,5% karyawan kadang-kadang mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan, 12,1% karyawan sering mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan, dan 6% karyawan selalu mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa masih ada karyawan yang tidak pernah mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan.

#### b) Pengakuan Prestasi

Indikator kedua yang termasuk dalam faktor internal yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan yaitu pengakuan prestasi. Pernyataan dalam angket tentang pengakuan prestasi terdiri dari 4 butir pernyataan yaitu nomor 9 sampai dengan 12. Identifikasi kecenderungan baik buruknya pengakuan prestasi terhadap motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditetapkan dengan



kriteria ideal 5 sampai dengan 16. Berdasarkan pada rumus yang digunakan, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$M_{\text{ideal}} : \frac{1}{2}(\text{Skor tertinggi} + \text{Skor terendah})$$

$$SD_{\text{ideal}} : \frac{1}{6}(\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})$$

$$\begin{aligned} \text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} &= \frac{1}{2}(16 + 5) \\ &= \frac{1}{2}(21) \\ &= 10,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6}(16-5) \\ &= \frac{1}{6}(11) \\ &= 1,83 \end{aligned}$$

Selanjutnya batasan kategori untuk variabel ubahannya sebagai berikut :

Di atas $M_i + 1,5 SD_i$	= Sangat Baik
$M_i$ s.d $M_i + 1,5 Sdi$	= Baik
$M_i - 1,5 Sdi$ s.d $M_i$	= Cukup Baik
Di bawah $M_i - 1,5 Sdi$	= Kurang Baik

Maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

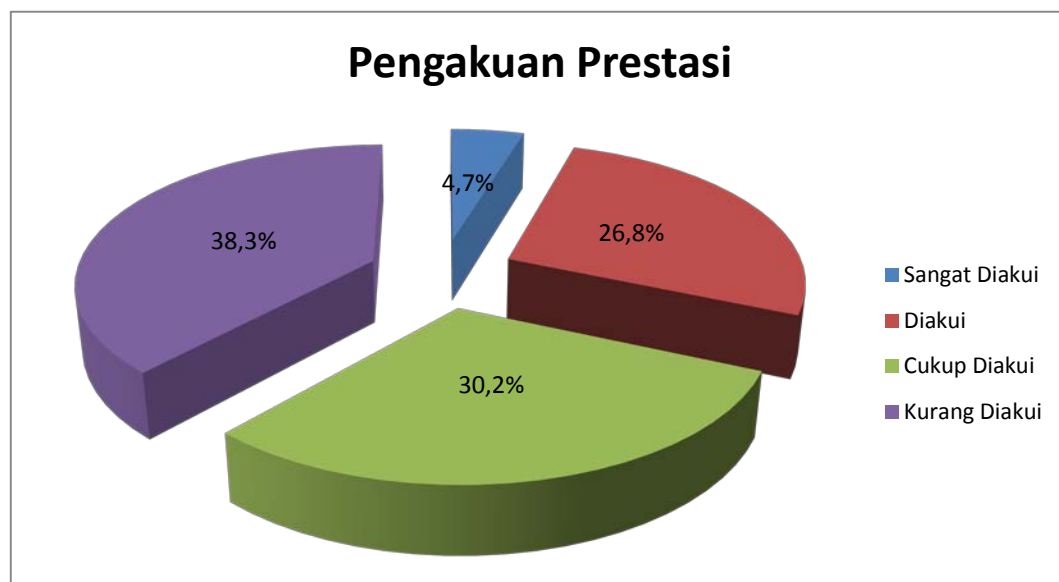
Di atas 13,25	= Sangat Baik
10,5 s.d < 13,25	= Baik
7,76 s.d < 10,5	= Cukup Baik
Di bawah 7,76	= Kurang Baik

Dari data di atas dapat dikategorikan tabel sebagai berikut:

Tabel 7. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari pengakuan prestasi

No.	Rentang Kelas	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1.	Di atas 13,25	7	4,7	Sangat Baik
2.	10,5 s.d < 13,25	40	26,8	Baik
3.	7,76 s.d < 10,5	45	30,2	Cukup Baik
4.	Di bawah 7,76	57	38,3	Kurang Baik
	<b>Jumlah</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	

Sumber : Data Primer Diolah



Gambar 3. *Pie chart* Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari pengakuan prestasi

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi dan *pie chart* di atas dapat diketahui kategori sangat baik mempunyai rentang nilai di atas 13,25 jumlah frekuensi 7 dengan persentase 4,7%, kategori baik mempunyai rentang nilai 10,5 s.d. < 13,25 jumlah frekuensi 40 dengan persentase 26,8%, kategori cukup baik mempunyai rentang nilai 7,76 s.d. < 10,5 jumlah frekuensi 45 dengan persentase 30,2%, dan kategori kurang baik mempunyai rentang nilai dibawah 7,76 jumlah frekuensi 57

dengan persentase 38,3%. Dengan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa menurut karyawan pengakuan prestasi dalam kategori kurang baik (kurang diakui). Berdasarkan kesimpulan tersebut dapat diuraikan lagi bahwa pengakuan prestasi karyawan yang kurang berada pada pernyataan nomor 10 dan dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 8. Penghargaan yang diperoleh karyawan dari perusahaan

No	Jawaban	Frekuensi	Frekuensi (%)
1	Selalu	19	12,8
2	Sering	29	19,5
3	Kadang-kadang	57	38,3
4	Tidak Pernah	44	29,5
Jumlah		149	100

Sumber : Data Primer Pengisian Angket Penelitian

Tabel 8 menunjukkan bahwa ada 29,5% karyawan tidak pernah mendapatkan penghargaan dari perusahaan, 38,3% karyawan kadang-kadang mendapatkan penghargaan dari perusahaan, 19,5% karyawan sering mendapatkan penghargaan dari perusahaan, dan 12,8% karyawan selalu mendapatkan penghargaan dari perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan masih ada dan hanya kadang-kadang mendapatkan penghargaan dari perusahaan.

## 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo yang ditinjau dari Faktor Eksternal

### a) Jaminan Karier

Data mentah yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo yang ditinjau dari faktor eksternal diolah dengan menggunakan SPSS Statistic 16. Pernyataan dalam angket tentang adanya jaminan karier terdiri dari 3 butir pernyataan yaitu nomor 13 sampai dengan 15.

Identifikasi kecenderungan tinggi rendahnya pengaruh adanya jaminan karier ditetapkan berdasarkan kriteria ideal 4 sampai dengan 12. Berdasarkan rumus yang digunakan maka diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$M_{\text{ideal}} : \frac{1}{2}(\text{Skor tertinggi} + \text{Skor terendah})$$

$$SD_{\text{ideal}} : \frac{1}{6}(\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})$$

$$\begin{aligned} \text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} &= \frac{1}{2}(12 + 4) \\ &= \frac{1}{2}(16) \\ &= 8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6}(12 - 4) \\ &= \frac{1}{6}(8) \\ &= 1,3 \end{aligned}$$

Selanjutnya batasan kategori untuk variabel ubahannya sebagai berikut :

Di atas  $Mi + 1,5 SDi$  = Sangat Baik

$Mi$  s.d  $Mi + 1,5 Sdi$  = Baik

$Mi - 1,5 Sdi$  s.d  $Mi$  = Cukup Baik

Di bawah  $Mi - 1,5 Sdi$  = Kurang Baik

Maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Di atas 9,95 = Sangat Baik

8 s.d < 9,95 = Baik

6,05 s.d < 8 = Cukup Baik

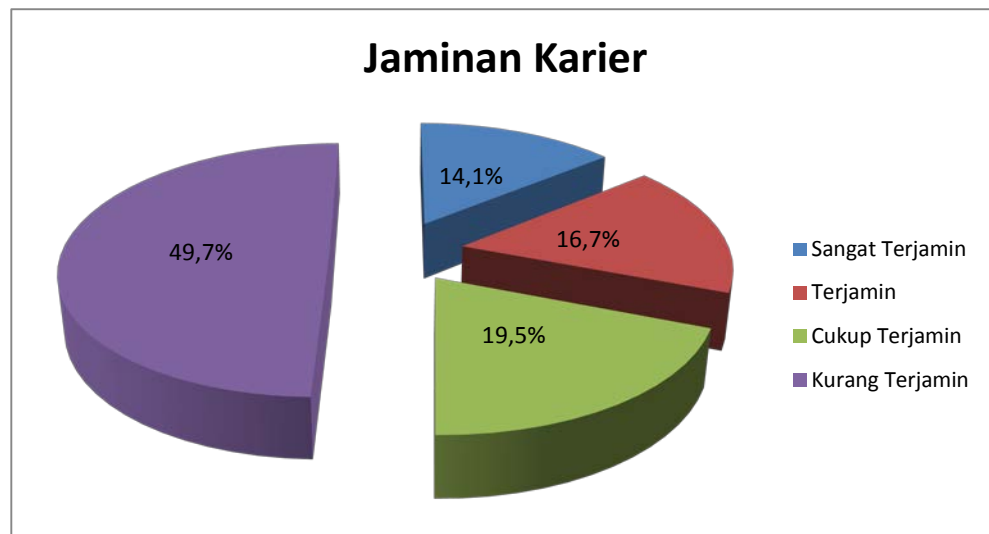
Di bawah 6,05 = Kurang Baik

Dari data di atas dapat dikategorikan tabel sebagai berikut:

Tabel 9. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari jaminan karier

No.	Rentang Kelas	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1.	Di atas 9,95	21	14,1	Sangat Baik
2.	8 s.d < 9,95	25	16,7	Baik
3.	6,05 s.d < 8	29	19,5	Cukup Baik
4.	Di bawah 6,05	74	49,7	Kurang Baik
	<b>Jumlah</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	

Sumber: Data Primer Diolah



Gambar 4. *Pie chart* Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari jaminan karier

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi dan *pie chart* di atas dapat diketahui kategori sangat baik mempunyai rentang nilai di atas 9,95 jumlah frekuensi 21 dengan persentase 14,1%, kategori baik mempunyai rentang nilai 8 s.d. < 9,95 jumlah frekuensi 25 dengan persentase 16,7%, kategori cukup baik mempunyai rentang nilai 6,05 s.d. < 8 jumlah frekuensi 29 dengan persentase 19,5%, dan kategori kurang baik mempunyai rentang nilai dibawah 6,05 jumlah frekuensi 74 dengan persentase 49,7%. Dengan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa menurut karyawan jaminan karier dalam kategori kurang baik (kurang terjamin). Berdasarkan kesimpulan tersebut dapat diuraikan lagi bahwa jaminan karier karyawan yang kurang berada pada pernyataan nomor 13 dan dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 10. Kejelasan kriteria promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan

No	Jawaban	Frekuensi	Frekuensi (%)
1	Selalu	18	12,1
2	Sering	26	17,4
3	Kadang-kadang	62	41,6
4	Tidak Pernah	43	28,9
Jumlah		149	100

Sumber : Data Primer Pengisian Angket Penelitian

Tabel 10 menunjukkan bahwa ada 28,9% karyawan tidak pernah mendapatkan kejelasan kriteria promosi jabatan dari perusahaan, 41,6% karyawan kadang-kadang mendapatkan kejelasan kriteria promosi jabatan dari perusahaan, 17,4% karyawan sering mendapatkan kejelasan kriteria promosi jabatan dari perusahaan, dan 12,1% karyawan selalu mendapatkan kejelasan kriteria promosi jabatan dari perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan masih ada dan hanya kadang-kadang mendapatkan kejelasan kriteria promosi jabatan dari perusahaan.

#### b) **Kompensasi**

Pernyataan dalam angket tentang kompensasi terdiri dari 4 butir yaitu nomor 16 sampai dengan 19. Identifikasi kecenderungan tinggi rendahnya pemberian kompensasi terhadap motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditetapkan dengan kriteria ideal 8 sampai dengan 16. Berdasarkan pada rumus yang digunakan, maka diperoleh hasil sebagai berikut:

$$M_{\text{ideal}} : \frac{1}{2}(\text{Skor tertinggi} + \text{Skor terendah})$$

$$SD_{\text{ideal}} : \frac{1}{6}(\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})$$

$$\text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} = \frac{1}{2}(16 + 8)$$

$$= \frac{1}{2}(24)$$

$$= 12$$

$$\text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} = \frac{1}{6}(16 - 8)$$

$$= \frac{1}{6}(8)$$

$$= 1,3$$

Selanjutnya batasan kategori untuk variabel ubahannya sebagai berikut :

$$\text{Di atas } Mi + 1,5 \text{ SDi} = \text{Sangat Baik}$$

$$Mi \text{ s.d } < Mi + 1,5 \text{ Sdi} = \text{Baik}$$

$$Mi - 1,5 \text{ Sdi s.d } < Mi = \text{Cukup Baik}$$

$$\text{Di bawah } Mi - 1,5 \text{ Sdi} = \text{Kurang Baik}$$

Maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

$$\text{Di atas } 13,95 = \text{Sangat Tinggi}$$

$$12 \text{ s.d } < 13,95 = \text{Tinggi}$$

$$10,05 \text{ s.d } < 12 = \text{Cukup Tinggi}$$

$$\text{Di bawah } 10,05 = \text{Kurang Tinggi}$$

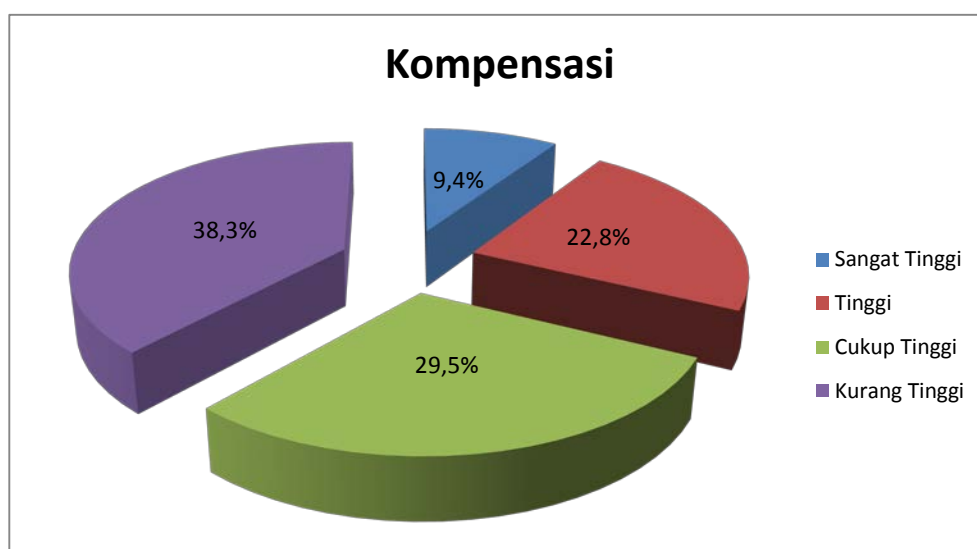
Dari data di atas dapat dikategorikan tabel sebagai berikut:



Tabel 11. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kompensasi

No.	Rentang Kelas	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1.	Di atas 13,95	14	9,4	Sangat Tinggi
2.	12 s.d < 13,95	34	22,8	Tinggi
3.	10,05 s.d < 12	44	29,5	Cukup Tinggi
4.	Di bawah 10,05	57	38,3	Kurang Tinggi
	<b>Jumlah</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	

Sumber: Data Primer Diolah



Gambar 5. *Pie chart* Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kompensasi

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi dan *pie chart* di atas dapat diketahui kategori sangat tinggi mempunyai rentang nilai di atas 13,95 jumlah frekuensi 14 dengan persentase 9,4%, kategori tinggi mempunyai rentang nilai 12 s.d. < 3,95 jumlah frekuensi 34 dengan persentase 22,8%, kategori cukup tinggi mempunyai rentang nilai 10,05 s.d. < 12 jumlah frekuensi 44 dengan persentase 29,5%, dan kategori kurang tinggi mempunyai rentang nilai dibawah 10,05 jumlah

frekuensi 57 dengan persentase 38,3%. Dengan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa menurut karyawan kompensasi dalam kategori kurang tinggi. Berdasarkan kesimpulan tersebut dapat diuraikan lagi bahwa kompensasi karyawan yang kurang berada pada pernyataan nomor 19 dan dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 12. Kenaikan gaji dalam promosi jabatan dari perusahaan

No	Jawaban	Frekuensi	Frekuensi (%)
1	Selalu	13	8,7
2	Sering	38	25,5
3	Kadang-kadang	83	55,7
4	Tidak Pernah	15	10,1
Jumlah		149	100

Sumber : Data Primer Pengisian Angket Penelitian

Tabel 12 menunjukkan bahwa ada 10,1% karyawan tidak pernah mendapatkan kenaikan gaji dalam promosi jabatan dari perusahaan, 55,7% karyawan kadang-kadang mendapatkan kenaikan gaji dalam promosi jabatan dari perusahaan, 25,5% karyawan sering mendapatkan kenaikan gaji dalam promosi jabatan dari perusahaan, dan 8,7% karyawan selalu mendapatkan kenaikan gaji dalam promosi jabatan dari perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan masih ada dan hanya kadang-kadang mendapatkan kenaikan gaji dalam promosi jabatan dari perusahaan.

**c) Kebutuhan Sosial**

Indikator ketiga yang termasuk dalam faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan yaitu faktor kebutuhan sosial. Pernyataan dalam angket tentang kebutuhan sosial dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan terdiri dari 7 butir pernyataan yaitu nomor 20 sampai dengan 26.

Identifikasi kecenderungan tinggi rendahnya kebutuhan sosial dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditetapkan berdasarkan kriteria ideal 13 sampai dengan 27. Berdasarkan rumus yang digunakan maka diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$M_{\text{ideal}} : \frac{1}{2}(\text{Skor tertinggi} + \text{Skor terendah})$$

$$SD_{\text{ideal}} : \frac{1}{6}(\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})$$

$$\begin{aligned} \text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} &= \frac{1}{2}(27+13) \\ &= \frac{1}{2}(42) \\ &= 21 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6}(27-13) \\ &= \frac{1}{6}(14) \\ &= 2,3 \end{aligned}$$

Selanjutnya batasan kategori untuk variabel ubahannya sebagai berikut :

Di atas  $M_i + 1,5 S_{Di}$  = Sangat Baik

$M_i$  s.d  $M_i + 1,5 S_{Di}$  = Baik

$M_i - 1,5 S_{Di}$  s.d  $M_i$  = Cukup Baik

Di bawah  $M_i - 1,5 S_{Di}$  = Kurang Baik

Maka dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

Di atas 24,45 = Sangat Tinggi

21 s.d < 24,45 = Tinggi

17,55 s.d < 21 = Cukup Tinggi

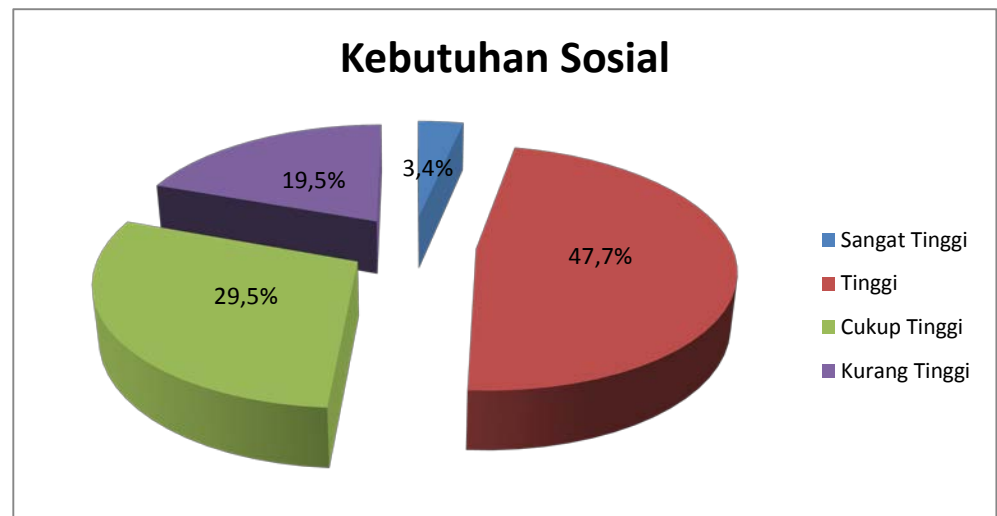
Di bawah 17,55 = Kurang Tinggi

Dari data di atas dapat dikategorikan tabel sebagai berikut:

Tabel 13. Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan sosial

No.	Rentang Kelas	Frekuensi	Persentase (%)	Kategori
1.	Di atas 24,45	5	3,4	Sangat Tinggi
2.	21 s.d < 24,45	71	47,7	Tinggi
3.	17,55 s.d < 21	44	29,5	Cukup Tinggi
4.	Di bawah 17,55	29	19,5	Kurang Tinggi
	<b>Jumlah</b>	<b>149</b>	<b>100</b>	

Sumber: Data Primer Diolah



Gambar 6. *Pie chart* Motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan sosial

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi dan *pie chart* di atas dapat diketahui kategori sangat baik mempunyai rentang nilai di atas 24,45 jumlah frekuensi 5 dengan persentase 3,4%, kategori baik mempunyai rentang nilai 21 s.d. < 24,45 jumlah frekuensi 71 dengan persentase 47,7%, kategori cukup baik mempunyai rentang nilai 17,55 s.d. < 21 jumlah frekuensi 44 dengan persentase 29,5%, dan kategori kurang baik mempunyai rentang nilai dibawah 17,55 jumlah frekuensi 29 dengan persentase 19,5%. Dengan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa menurut karyawan kebutuhan sosial dalam kategori baik. Berdasarkan kesimpulan tersebut dapat diuraikan lagi bahwa kebutuhan sosial karyawan yang kurang berada pada pernyataan nomor 20 dan dapat disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 14. Partisipasi karyawan dalam kegiatan perusahaan

No	Jawaban	Frekuensi	Frekuensi (%)
1	Selalu	29	19,5
2	Sering	31	20,8
3	Kadang-kadang	58	38,9
4	Tidak Pernah	31	20,8
Jumlah		149	100

Sumber : Data Primer Pengisian Angket Penelitian

Tabel 14 menunjukkan bahwa ada 20,8% karyawan tidak pernah berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan, 38,9% karyawan kadang-kadang berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan, 20,8% karyawan sering berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan, dan 19,5% karyawan selalu berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan masih ada dan hanya kadang-kadang berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan.

## B. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan PT Harapan Jaya Globalindo dalam promosi jabatan. Pada bagian ini akan diuraikan mengenai pembahasan hasil penelitian dari data yang diperoleh. Adapun hal-hal yang dibahas yaitu tentang motivasi karyawan ditinjau dari kebutuhan aktualisasi diri, pengakuan prestasi, jaminan karier, kompensasi dan kebutuhan sosial.

Pembahasan untuk masing-masing indikator adalah sebagai berikut:

#### 1. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi karyawan masuk dalam kategori sangat baik sebanyak 41 karyawan (27,5%), kategori baik sebanyak 48 karyawan (32,3%), kategori cukup baik sebanyak 34 karyawan (22,8%), dan kategori kurang baik sebanyak 26 (17,4%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri karyawan dalam kategori “baik”.

Hal tersebut ditunjukkan dengan keinginan dan keinginan karyawan untuk mengembangkan potensi mereka dalam memajukan perusahaan. Perusahaan tidak akan maju dan berhasil tanpa adanya karyawan yang memiliki potensi yang baik serta memiliki kemauan untuk selalu berkembang. Selain itu karyawan juga memiliki anggapan bahwa untuk mendapatkan promosi dari perusahaan mereka harus memiliki prestasi yang tinggi. Dengan prestasi tersebut maka peluang untuk mendapatkan promosi akan semakin besar.

#### 2. Pengakuan Prestasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengakuan prestasi karyawan masuk dalam kategori sangat baik sebanyak 7 karyawan (4,7%), kategori baik sebanyak 40 karyawan (26,8%), kategori cukup baik sebanyak 45 karyawan (30,2%), dan kategori kurang baik sebanyak 57 (38,3%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengakuan prestasi karyawan dalam kategori “kurang baik”.

Pengakuan prestasi karyawan masuk dalam kategori kurang baik (kurang diakui). Hal tersebut ditunjukkan dengan anggapan karyawan mengenai perusahaan tidak selalu memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan. Penghargaan yang diberikan perusahaan juga kurang memberikan kepuasan kepada karyawan. Pengakuan prestasi dari perusahaan akan mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja serta dalam promosi jabatan sehingga apabila hal tersebut tidak diterapkan oleh perusahaan maka akan berdampak kepada kurangnya keinginan untuk berprestasi dari karyawan itu sendiri.

### 3. Jaminan Karier

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi karyawan masuk dalam kategori sangat baik sebanyak 21 karyawan (14,1%), kategori baik sebanyak 25 karyawan (16,7%), kategori cukup baik sebanyak 29 karyawan (19,5%), dan kategori kurang baik sebanyak 74 (49,7%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa jaminan karier karyawan dalam kategori “kurang baik”.

Faktor jaminan karier karyawan masuk dalam kategori kurang baik (kurang terjamin). Hal tersebut ditunjukkan dengan pernyataan karyawan mengenai kriteria promosi jabatan yang kurang baku dan jelas. Perlunya kejelasan kriteria dalam promosi jabatan akan membantu karyawan dalam persiapan mereka untuk mendapatkan promosi. Sedangkan apabila kriteria tersebut kurang baku dan jelas, maka akan berdampak pada kurangnya motivasi karyawan dalam promosi jabatan. Selain hal tersebut, promosi



jabatan yang ada di PT Harapan Jaya Globalindo masih kurang obyektif. Ketidakobyektifan dalam pelaksanaan promosi jabatan akan mengurangi peluang karyawan lain yang memiliki kompetensi yang lebih baik daripada karyawan yang memiliki kedekatan dengan atasan.

#### 4. Kompensasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi karyawan masuk dalam kategori sangat tinggi sebanyak 14 karyawan (9,4%), kategori tinggi sebanyak 34 karyawan (22,8%), kategori cukup tinggi sebanyak 44 karyawan (29,5%), dan kategori kurang tinggi sebanyak 57 (38,3%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi karyawan dalam kategori “kurang tinggi”.

Kompensasi yang diperoleh karyawan masuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dengan anggapan karyawan tentang kurang puasny mereka terhadap kompensasi yang diberikan perusahaan. Faktor kompensasi sangat penting bagi karyawan karena akan meningkatkan motivasi serta kinerja mereka. Perusahaan yang baik seharusnya selalu memperhatikan kepuasan serta kesejahteraan kerja karyawan agar dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Tidak adanya kenaikan gaji dalam promosi jabatan juga dirasakan oleh karyawan. Kenaikan jabatan, wewenang serta tanggung jawab seharusnya disertai dengan kenaikan gaji. Karena beban yang dipikul karyawan akan lebih berat dibandingkan dengan jabatan sebelumnya, oleh karena itu kenaikan gaji dirasa sangat penting untuk meningkatkan motivasi karyawan.

## 5. Kebutuhan Sosial

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan sosial karyawan masuk dalam kategori sangat baik sebanyak 5 karyawan (3,4%), kategori baik sebanyak 71 karyawan (47,7%), kategori cukup baik sebanyak 44 karyawan (29,5%), dan kategori kurang baik sebanyak 29 (19,5%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan sosial karyawan dalam kategori “baik”.

Kebutuhan sosial karyawan masuk dalam kategori baik. Hal tersebut ditunjukkan dengan keinginan karyawan untuk dapat diterima di lingkungan mereka bekerja dengan berbagai usaha seperti berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan yang sebagian besar merupakan kegiatan kelompok. Selain itu karyawan juga menyatakan bahwa mereka lebih menyukai pekerjaan kelompok dibandingkan pekerjaan individu, itu menunjukkan karyawan berusaha untuk bekerja dalam *team work* sebagai bagian dari usaha mereka agar memiliki hubungan yang baik dengan lingkungan kerja khususnya dengan rekan kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi karyawan ditinjau dari faktor internal:

a. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan aktualisasi diri dengan tingkat pencapaian skor sebesar 27,5% atau sebanyak 41 karyawan masuk dalam kategori sangat tinggi, 32,3%, atau sebanyak 48 karyawan masuk dalam kategori tinggi, 22,8% atau sebanyak 34 karyawan masuk dalam kategori cukup tinggi, dan 17,4% atau 26 karyawan masuk dalam kategori kurang tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri karyawan dalam kategori baik.

b. Pengakuan Prestasi

Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari pengakuan prestasi dengan tingkat pencapaian skor sebesar 4,7% atau sebanyak 7 karyawan masuk dalam kategori sangat baik, 26,8%, atau sebanyak 40 karyawan masuk dalam kategori baik, 30,2% atau sebanyak 45 karyawan masuk dalam kategori cukup baik, dan 38,3% atau 57 karyawan masuk dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat

dari pernyataan karyawan yang menunjukkan bahwa perusahaan kurang memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi sehingga karyawan menjadi kurang puas terhadap penghargaan tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengakuan prestasi karyawan dalam kategori kurang baik.

## 2. Motivasi karyawan ditinjau dari faktor eksternal

### a. Jaminan Karier

Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan aktualisasi diri dengan tingkat pencapaian skor sebesar 14,1% atau sebanyak 21 karyawan masuk dalam kategori sangat baik, 16,7%, atau sebanyak 25 karyawan masuk dalam kategori baik, 19,5% atau sebanyak 29 karyawan masuk dalam kategori cukup baik, dan 49,7% atau 74 karyawan masuk dalam kategori kurang baik. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan karyawan yang menunjukkan bahwa perusahaan kurang memberikan kriteria yang baku dan jelas dalam pelaksanaan promosi jabatan serta kurang obyektifnya pelaksanaan promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa jaminan karier karyawan dalam kategori kurang baik.

### b. Kompensasi

Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kompensasi dengan tingkat pencapaian skor sebesar 9,4% atau sebanyak 14 karyawan masuk dalam kategori sangat tinggi, 22,8%, atau sebanyak 34 karyawan masuk dalam kategori tinggi, 29,5% atau

sebanyak 44 karyawan masuk dalam kategori cukup tinggi, dan 38,3% atau 57 karyawan masuk dalam kategori kurang tinggi. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan karyawan yang menunjukkan bahwa perusahaan kurang memberikan kenaikan gaji dalam promosi jabatan serta tunjangan yang diberikan perusahaan kurang memberikan kepuasan bagi karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kompensasi karyawan dalam kategori kurang tinggi.

c. **Kebutuhan Sosial**

Faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan ditinjau dari kebutuhan sosial dengan tingkat pencapaian skor sebesar 3,4% atau sebanyak 5 karyawan masuk dalam kategori sangat tinggi, 47,7%, atau sebanyak 71 karyawan masuk dalam kategori tinggi, 29,5% atau sebanyak 44 karyawan masuk dalam kategori cukup tinggi, dan 19,5% atau 29 karyawan masuk dalam kategori kurang tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kebutuhan sosial karyawan dalam kategori baik.

**B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat diajukan beberapa saran. Berikut beberapa saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini antara lain:

1. Saran untuk Karyawan
  - a. Karyawan sebaiknya selalu mengembangkan potensi dengan cara mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh perusahaan.
  - b. Karyawan sebaiknya selalu berusaha agar mendapatkan predikat “plus” dengan cara berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan perusahaan.
2. Saran untuk Perusahaan
  - a. Perusahaan sebaiknya meningkatkan pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dengan cara memberikan piagam penghargaan atau sertifikat.
  - b. Perusahaan lebih memberikan kriteria yang jelas dalam promosi jabatan dengan cara mensosialisasikannya kepada karyawan sehingga karyawan memiliki patokan untuk dapat dipromosikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito. (1991). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Cokroaminoto. (2007). *Teori Ekspektansi : Sebuah Pendekatan Konsep Pemberian Imbalan Untuk Meningkatkan Motivasi Pegawai*.  
<http://cokroaminoto.wordpress.com/2007/12/13/teori-ekspektansi-sebuah-pendekatan-konsep-pemberian-imbalan-untuk-meningkatkan-motivasi-pegawai>, diakses 23 September 2014, 13.20 WIB.
- Domi C. Matutina. (1993). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Faustino Cardoso Gomes. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset
- Fitriana Rahmawati. (2014). *Motivasi Mahasiswa Menjadi Pengurus Ormawa di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta*. Skripsi FE UNY.
- Hadari Nawawi. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Hani Handoko. (1991). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- I Komang Ardana, dkk. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Kadarisman. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Malayu Hasibuan. (2004). *Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- \_\_\_\_\_ (2010). *Organisasi & Motivasi*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Pusat Bahasa. (2008). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Siswanto Sastrohadiwiryo. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara

Sondang Siagian. (2012). *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Sulistiyani & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Susilo Martoyo. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE

Wahdjosmidjo. (1992). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Winardi. (2008). *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada



L  
A  
M  
P  
I  
R  
A  
N

**LAMPIRAN:**

1. Angket sebelum *Expert Judgement*
2. Angket setelah *Expert Judgement*
3. Struktur Organisasi

## ANGKET PENELITIAN SEBELUM EXPERT JUDGEMENT

Kepada

Yth. Karyawan PT Harapan Jaya Globalindo

Bapak/Ibu yang saya hormati,

Di tengah kesibukan Bapak/Ibu dalam pekerjaan, izinkanlah saya memohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini. Angket ini digunakan untuk mengumpulkan data yang terkait dengan penelitian saya yang berjudul “Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo”.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan dirahasiakan dan tidak akan berpengaruh dalam penilaian dari pimpinan. Adapun masalah identitas hanya untuk mempermudah dalam pengolahan data. Jawaban yang saya harapkan adalah jawaban yang sesuai dengan kenyataan dan kondisi Bapak/Ibu rasakan. Oleh karena itu saya mengharapkan kejujuran Bapak/Ibu dalam memberikan jawaban dalam angket ini.

Penelitian ini akan berjalan lancar dengan bantuan yang Bapak/Ibu berikan. Atas kerjasama yang Bapak/Ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

Peneliti

Arindha Ayuningtyas

### I. Identitas Karyawan

Kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan keterangan pribadi. Isilah salah satu jawaban dengan cara memberi tanda silang (x) pada alternatif jawaban yang telah disediakan.

Nama :

Departemen :

Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita

### II. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda centang (√) pada alternatif jawaban yang telah disediakan. Diharapkan semua pertanyaan tidak ada yang dikosongkan karena jawaban tersebut sesuai dengan pendapat anda sendiri, maka tidak ada jawaban yang dianggap salah.

### III. Alternatif Jawaban:

Sangat Setuju (SS)

Setuju (S)

Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

### Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo

No.	Pernyataan	SL	SR	KD	TP
1.	Saya mengikuti diklat yang dilaksanakan oleh perusahaan				
2.	Saya ingin mengembangkan potensi untuk kemajuan perusahaan				
3.	Saya mencoba untuk meningkatkan kreativitas, keahlian, dan keterampilan kerja yang lebih baik agar dapat dipromosikan oleh pimpinan				
4.	Penguasaan di bidang pekerjaan akan meningkatkan prestasi kerja saya sebagai modal untuk mendapatkan promosi				

No.	Pernyataan	SL	SR	KD	TP
5.	Dengan prestasi yang baik saya yakin akan dipromosikan oleh pimpinan				
6.	Saya berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan dengan baik agar saya bisa mendapatkan promosi				
7.	Dengan mentaati peraturan yang ada, saya yakin perusahaan akan mempromosikan saya				
8.	Saya tidak menyukai jenis pekerjaan yang sulit dan menantang				
9.	Pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi akan memotivasi saya dalam bekerja				
10.	Perusahaan selalu memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan				
11.	Pujian yang diberikan atasan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik lagi				
12.	Saya puas dengan penghargaan yang telah diberikan perusahaan kepada saya				
13.	Kriteria promosi jabatan di tempat saya bekerja kurang jelas sehingga sedikit peluang untuk berkembang				
14.	Promosi jabatan di perusahaan tempat saya bekerja sudah obyektif				
15.	Adanya jaminan karier di perusahaan tempat saya bekerja, saya semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik				
16.	Gaji yang saya terima dari perusahaan dapat mencukupi kehidupan saya				
17.	Adanya asuransi kesehatan membuat saya merasa lebih tenang dalam bekerja				
18.	Tunjangan yang saya dapatkan di tempat saya bekerja kurang memuaskan				
19.	Tidak ada kenaikan gaji dalam promosi jabatan membuat saya tidak tertarik untuk dipromosikan.				
20.	Saya berusaha ikut berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan perusahaan				

No.	Pernyataan	SL	SR	KD	TP
21.	Saya ingin dapat diterima oleh karyawan lain di lingkungan tempat saya bekerja				
22.	Pimpinan memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih bersemangat dalam bekerja				
23.	Memiliki hubungan yang dekat dengan atasan akan memudahkan saya dalam mendapatkan promosi jabatan				
24.	Saya lebih menyukai pekerjaan individu daripada pekerjaan kelompok				
25.	Rekan kerja selalu membantu saya saat mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan				
26.	Apabila saya mempunyai masalah dengan rekan kerja maka saya menjadi malas untuk berangkat ke kantor				

## ANGKET PENELITIAN SESUDAH EXPERT JUDGEMENT

Kepada

Yth. Karyawan PT Harapan Jaya Globalindo

Bapak/Ibu yang saya hormati,

Di tengah kesibukan Bapak/Ibu dalam pekerjaan, izinkanlah saya memohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi angket ini. Angket ini digunakan untuk mengumpulkan data yang terkait dengan penelitian saya yang berjudul “Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo”.

Jawaban yang Bapak/Ibu berikan akan dirahasiakan dan tidak akan berpengaruh dalam penilaian dari pimpinan. Adapun masalah identitas hanya untuk mempermudah dalam pengolahan data. Jawaban yang saya harapkan adalah jawaban yang sesuai dengan kenyataan dan kondisi Bapak/Ibu rasakan. Oleh karena itu saya mengharapkan kejujuran Bapak/Ibu dalam memberikan jawaban dalam angket ini.

Penelitian ini akan berjalan lancar dengan bantuan yang Bapak/Ibu berikan. Atas kerjasama yang Bapak/Ibu berikan saya ucapkan terima kasih.

Peneliti

Arindha Ayuningtyas

### I. Identitas Karyawan

Kami mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk memberikan keterangan pribadi. Isilah salah satu jawaban dengan cara memberi tanda silang (x) pada alternatif jawaban yang telah disediakan.

Nama :

Departemen :

Jenis Kelamin : a. Pria                                  b. Wanita

### II. Petunjuk Pengisian

Berilah tanda centang (√) pada alternatif jawaban yang telah disediakan. Diharapkan semua pertanyaan tidak ada yang dikosongkan karena jawaban tersebut sesuai dengan pendapat anda sendiri, maka tidak ada jawaban yang dianggap salah.

### III. Alternatif Jawaban:

Selalu (SL)

Sering (SR)

Kadang-kadang (KD)

Tidak Pernah (TP)

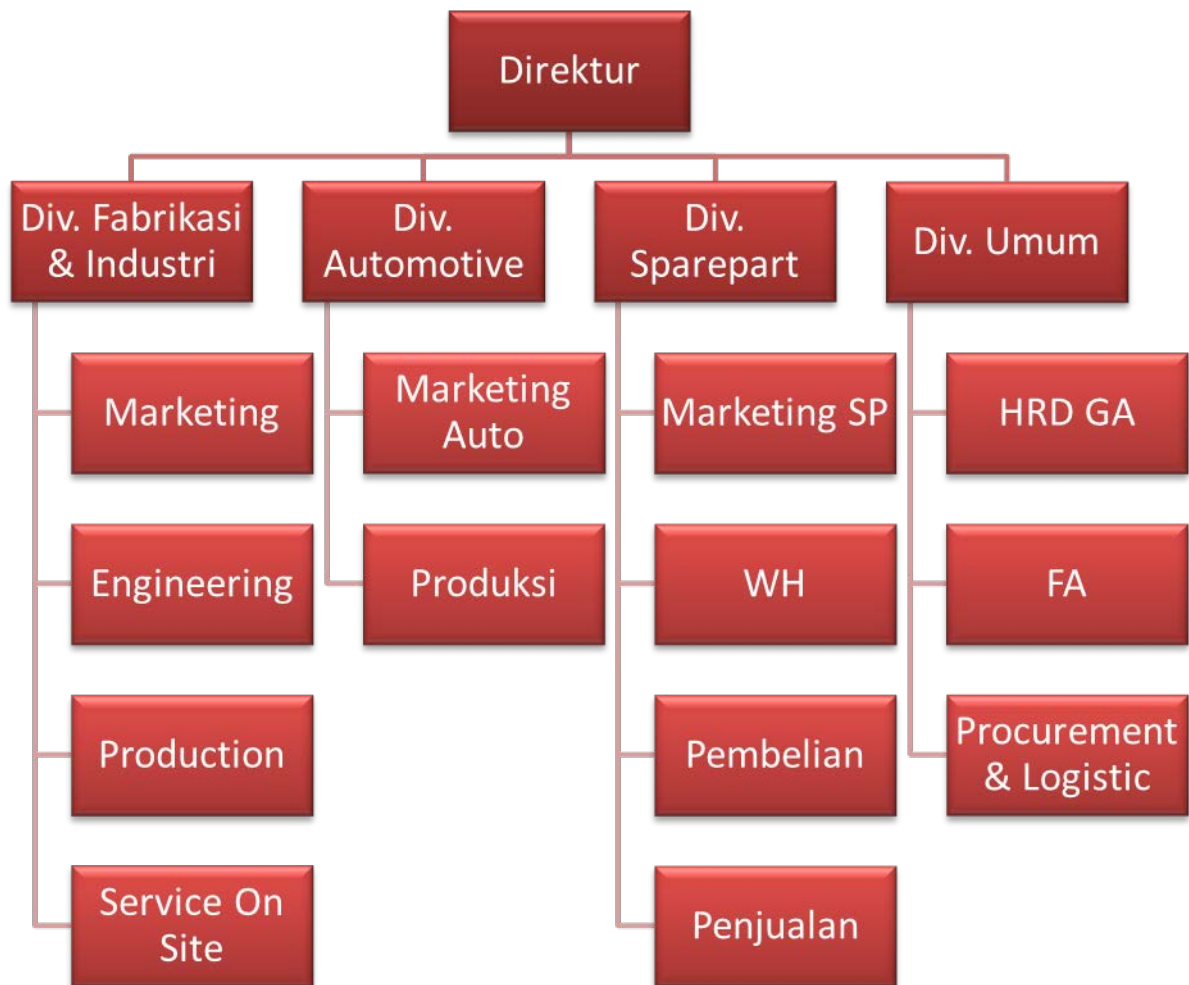
### **Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam promosi jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo**

No.	Pernyataan	SL	SR	KD	TP
1.	Saya mengikuti diklat yang dilaksanakan oleh perusahaan agar kemampuan saya dapat berkembang				
2.	Saya ingin mengembangkan potensi untuk kemajuan perusahaan				
3.	Saya mencoba untuk meningkatkan kreativitas, keahlian, dan keterampilan kerja yang lebih baik agar dapat dipromosikan oleh pimpinan				
4.	Dengan penguasaan di bidang pekerjaan akan meningkatkan prestasi kerja saya sebagai modal untuk mendapatkan promosi				



No.	Pernyataan	SL	SR	KD	TP
5.	Dengan prestasi yang baik saya yakin akan dipromosikan oleh pimpinan				
6.	Saya berusaha menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan dengan baik agar saya bisa mendapatkan promosi				
7.	Dengan mentaati peraturan yang ada, saya yakin perusahaan akan mempromosikan saya				
8.	Saya tidak menyukai jenis pekerjaan yang sulit dan menantang				
9.	Pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi akan memotivasi saya dalam bekerja				
10.	Perusahaan selalu memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai karyawan				
11.	Pujian yang diberikan atasan memotivasi saya untuk bekerja lebih baik lagi				
12.	Saya puas dengan penghargaan yang telah diberikan perusahaan kepada saya				
13.	Kriteria promosi jabatan di tempat saya bekerja kurang jelas sehingga sedikit peluang untuk berkembang				
14.	Promosi jabatan di perusahaan tempat saya bekerja sudah obyektif				
15.	Adanya jaminan karier di perusahaan tempat saya bekerja, saya semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik				
16.	Dengan tercukupinya kebutuhan pokok yang diperoleh dari gaji di perusahaan dapat mendorong saya untuk bekerja lebih baik				
17.	Adanya asuransi kesehatan membuat saya merasa lebih tenang dalam bekerja				
18.	Tunjangan yang saya dapatkan di tempat saya bekerja kurang memuaskan				
19.	Tidak ada kenaikan gaji dalam promosi jabatan membuat saya tidak tertarik untuk dipromosikan.				
20.	Saya berusaha ikut berpartisipasi aktif dalam setiap kegiatan perusahaan				

No.	Pernyataan	SL	SR	KD	TP
21.	Saya ingin dapat diterima oleh karyawan lain di lingkungan tempat saya bekerja				
22.	Motivasi yang diberikan oleh pimpinan membuat saya lebih bersemangat dalam bekerja				
23.	Memiliki hubungan yang dekat dengan atasan akan menambah semangat saya dalam mendapatkan promosi jabatan				
24.	Saya lebih menyukai pekerjaan individu daripada pekerjaan kelompok				
25.	Saya akan merasa senang apabila rekan kerja membantu saya saat mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan saya.				
26.	Apabila saya mempunyai masalah dengan rekan kerja maka saya menjadi malas untuk berangkat ke kantor				

**STRUKTUR ORGANISASI**

**LAMPIRAN:**

3. Surat Ijin Pra Penelitian
4. Surat Ijin Penelitian
5. Surat Keterangan Penelitian
6. Surat keterangan *Judgement*



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
**FAKULTAS EKONOMI**

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281  
Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902  
Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : [fe@uny.ac.id](mailto:fe@uny.ac.id)

Nomor : 1051/UN34.18/LT/2014  
Hal : Permohonan Ijin Observasi

12 Mei 2014

Yth. Pimpinan PT Harapan Jaya Globalindo  
Jl. Letjend Soepardjo Roestam Km. 7 Sokaraja, Banyumas  
Jawa Tengah

Kami sampaikan dengan hormat permohonan Ijin Observasi dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Arindha Ayuningtyas  
NIM : 10402241019  
Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Maksud/Tujuan : Observasi Pra Penelitian  
Judul : "Pelaksanaan Promosi Jabatan Pegawai di PT Harapan Jaya Globalindo"

Demikian atas kerjasama dan ijinnya diucapkan terima kasih.



Dekan,

Dr. Sugiharsono, M.Si  
NIP. 19550328 198303 1 002

Tembusan :

1. Mahasiswa yang bersangkutan;
2. Arsip Jurusan



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
**UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA**  
**FAKULTAS EKONOMI**

Alamat: Karangmalang Yogyakarta 55281  
 Telp. (0274) 586168 Ext. 817 Fax. (0274) 554902  
 Website : <http://www.fe.uny.ac.id> e-mail : [fe@uny.ac.id](mailto:fe@uny.ac.id)

Nomor : 1393/UN34.18/LT/2014  
 Hal : Permohonan Ijin Penelitian

7 Juli 2014

**Yth. Pimpinan PT Harapan Jaya Globalindo**  
**Jl. Letjend Soepardjo Roestam Km. 7 Sokaraja, Banyumas**  
**JAWA TENGAH**

Kami sampaikan dengan hormat permohonan Ijin Penelitian dalam rangka penulisan Tugas Akhir Skripsi bagi mahasiswa :

Nama : Arindha Ayuningtyas  
 NIM : 10402241019  
 Jurusan/Prodi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
 Maksud/Tujuan : Ijin Penelitian  
 Judul : "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan dalam Promosi Jabatan di PT Harapan Jaya Globalindo"

Demikian atas kerjasama dan ijinnya diucapkan terima kasih.



Dekan,

Dr. Sugiharsono, M.Si  
 NIP. 19550328 198303 1 002

Tembusan :  
 1. Mahasiswa yang bersangkutan;  
 2. Arsip Jurusan



## PT. HARAPAN JAYA GLOBALINDO

Jl. Let. Jend. Soepardjo Roestam Km.7  
 Sokaraja - Banyumas 53181, Jawa Tengah, Indonesia  
 Telp. +62 281 6441222 (3 lines), Fax. +62 281 6440902  
 Email. harapanjg@gmail.com

### SURAT KETERANGAN

No. : 008/Pers-Ref/HJG/VII/2014

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Zahraa Febriani N**  
 Jabatan : Personalia  
 Alamat : Jl. Letjend. Soepardjo Roestam Km.07  
 Sokaraja - Banyumas.

Menerangkan bahwa Mahasiswa dari Universitas Negeri Yogyakarta Fakultas Ekonomi, atas :

Nama : **Arindha Ayuningtias**  
 NIM : 10402241019

Judul Penelitian : "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan dalam Promosi  
 Jabatan di PT. Harapan Jaya Globalindo."

Dinyatakan diterima dan telah selesai melaksanakan penelitian industri di perusahaan kami.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dibuat di : Sokaraja  
 Tanggal : 14 Juli 2014



**SURAT KETERANGAN JUDGEMENT  
INSTRUMEN PENELITIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rosidah, M. Si  
NIP : 19620422 198903 2 001  
Jabatan : Lektor Kepala

Menerangkan bahwa,

Nama Peneliti : Arindha Ayuningtyas  
NIM : 10402241019  
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Judul Penelitian : **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi  
Karyawan dalam Promosi Jabatan di PT Harapan  
Jaya Globalindo**

Telah mengadakan konsultasi dan setelah kami lakukan pengkajian, maka kami berikan perbaikan dan saran-saran sebagai berikut:

.....  
.....  
.....

Yogyakarta, Juli 2014

Pemberi Judgement,



Rosidah, M. Si  
NIP 19620422 198903 2 001



**SURAT KETERANGAN JUDGEMENT  
INSTRUMEN PENELITIAN SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Joko Kumoro, M. Si  
NIP : 19600626 198511 1 001  
Jabatan : Lektor

Menerangkan bahwa,

Nama Peneliti : Arindha Ayuningtyas  
NIM : 10402241019  
Program Studi : Pendidikan Administrasi Perkantoran  
Judul Penelitian : **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi  
Karyawan dalam Promosi Jabatan di PT Harapan  
Jaya Globalindo**

Telah mengadakan konsultasi dan setelah kami lakukan pengkajian, maka kami berikan perbaikan dan saran-saran sebagai berikut:

- ⊙ Pernyataan terbaiknya mengandung satu konsep
- ⊙ alternatif pilihan harus meminimalkan fakta bukan idealisme

Yogyakarta, Juli 2014  
Pemberi Judgement,



Joko Kumoro, M. Si  
NIP 19600626 198511 1 001

**LAMPIRAN:**

7. Distribusi Jawaban Masing-Masing Responden
8. Rekapitulasi Jumlah Jawaban Responden
9. Distribusi Frekuensi
10. Kecenderungan

### Distribusi Jawaban Masing-Masing Responden

Responden	Pernyataan																										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
1	1	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	3	3	4	2	1	4	4	4	2	3	4	3	64
2	1	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	2	90
3	4	3	4	4	4	3	3	4	2	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	3	4	4	1	4	4	4	77
4	3	4	4	2	4	1	4	2	2	2	1	1	2	1	1	4	4	4	1	1	3	2	1	3	3	4	64
5	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	4	2	2	3	3	3	3	3	4	3	67
6	1	4	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	2	2	3	3	4	2	2	1	2	2	2	3	4	4	65
7	1	4	3	2	3	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	3	1	2	1	2	2	2	2	4	4	57
8	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	2	2	2	2	3	2	2	2	3	4	4	3	3	3	3	67
9	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	1	4	4	4	88
10	2	4	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	75
11	1	3	2	3	3	2	3	2	1	2	1	1	1	2	3	3	3	1	2	2	3	3	3	2	3	3	58
12	3	4	3	3	3	1	4	4	2	1	1	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	3	3	3	66
13	1	4	3	2	3	3	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	62
14	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	1	4	2	3	57
15	2	4	4	4	4	4	4	2	2	1	2	2	1	3	3	2	3	2	1	4	2	4	4	3	3	3	73
16	2	4	4	4	4	1	4	4	2	2	3	3	1	2	2	2	4	2	3	1	3	3	1	4	4	3	72
17	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	72
18	1	4	1	3	4	4	1	4	2	3	3	2	1	3	1	2	4	3	2	1	3	3	1	1	4	3	64
19	4	4	3	2	4	2	3	3	3	1	2	1	2	1	3	1	4	1	3	2	3	2	2	4	4	1	65
20	1	3	4	4	4	4	4	4	3	1	2	1	2	1	3	3	4	3	2	4	4	2	3	3	4	3	76
21	2	2	3	3	4	3	2	3	2	1	2	1	2	2	2	1	4	2	2	1	4	3	1	3	3	3	61
22	1	3	3	2	4	2	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	1	2	4	3	4	4	2	4	65
23	1	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	90
24	1	4	3	3	4	4	3	3	3	1	1	1	1	1	3	4	4	4	3	2	2	3	2	3	2	4	69

25	1	3	4	4	4	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	2	1	3	3	4	3	4	3	3	3	4	72
26	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	3	3	3	3	2	4	4	4	2	3	4	2	87
27	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	3	3	1	2	4	3	3	3	4	4	86
28	1	4	1	1	4	3	3	3	2	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	1	4	4	1	4	4	4	72
29	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	1	81
30	1	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	2	4	4	2	3	4	3	76
31	1	3	3	3	2	4	4	3	1	3	3	3	2	2	3	3	3	2	2	1	4	4	4	3	4	3	73
32	2	3	1	1	3	3	2	3	1	4	4	2	2	2	1	4	4	3	2	2	4	3	3	3	3	4	69
33	2	4	1	1	4	3	2	2	2	2	1	1	3	4	4	4	4	3	2	2	4	4	1	3	4	4	71
34	1	3	2	2	2	3	2	2	4	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	2	1	1	3	2	3	50
35	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	3	4	2	2	4	4	4	4	3	4	1	84
36	1	4	4	4	3	4	4	3	2	1	2	2	1	2	4	3	3	2	2	3	4	3	4	4	4	2	74
37	1	4	2	2	3	3	2	2	3	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	1	4	2	1	4	3	3	59
38	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	98
39	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	2	2	4	2	2	2	3	4	66
40	1	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	1	2	3	4	2	4	2	2	2	2	2	3	2	3	61
41	2	3	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	3	2	4	4	3	3	2	2	4	4	3	4	2	4	69
42	1	3	2	2	4	2	3	3	2	1	2	1	2	1	2	3	3	2	1	2	4	3	2	3	2	4	60
43	1	3	2	1	3	2	3	3	3	1	2	1	1	2	4	2	3	3	1	1	4	2	1	3	3	2	57
44	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1	1	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	3	4	3	63
45	1	3	4	4	3	4	4	3	3	1	4	1	1	2	3	4	2	3	2	4	4	2	4	3	2	4	75
46	1	3	2	2	2	3	3	2	3	1	2	1	1	3	3	3	3	3	2	2	4	3	2	3	2	1	60
47	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	1	3	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	1	72
48	1	3	3	4	4	4	2	4	2	2	2	1	2	2	1	2	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	72
49	1	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	4	2	2	3	4	4	4	3	3	4	4	2	4	4	1	80
50	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	1	2	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	2	74
51	1	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	3	4	2	2	4	4	4	2	3	3	4	63
52	1	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	94

53	4	3	4	4	4	3	3	4	1	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	1	4	4	4	82
54	3	4	1	2	4	3	1	2	2	3	1	3	2	1	1	3	4	4	2	1	3	2	1	3	3	4	63	
55	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	4	3	62	
56	1	4	3	3	2	3	3	3	2	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	3	4	4	64	
57	1	4	3	2	3	2	2	2	4	2	2	1	2	2	2	3	4	2	1	2	2	2	2	2	4	4	62	
58	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	3	2	3	3	3	63	
59	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	4	1	4	1	4	4	4	89	
60	2	4	2	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	76	
61	1	3	2	3	3	2	3	2	3	1	2	1	1	2	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	61	
62	3	4	3	2	3	3	4	1	2	2	2	1	2	2	2	4	2	1	2	2	3	3	2	3	3	3	64	
63	1	4	3	2	3	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	4	59	
64	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	1	4	2	3	57	
65	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3	4	1	2	4	1	4	3	4	4	3	4	2	3	3	3	82	
66	2	4	4	4	4	3	3	1	2	4	4	3	1	4	3	1	4	2	2	1	3	3	1	4	4	3	74	
67	2	3	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	2	1	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	2	4	78	
68	1	4	1	3	4	3	2	2	2	3	4	4	1	3	2	1	4	2	2	1	3	3	1	1	4	3	64	
69	4	4	3	2	4	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	1	4	3	2	2	3	2	2	4	4	1	69	
70	1	3	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	1	2	4	3	4	3	2	4	4	2	3	3	4	3	76	
71	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	2	2	3	1	4	2	2	1	4	3	1	3	3	3	65	
72	2	3	3	2	4	4	3	2	2	1	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	4	3	1	4	2	4	66	
73	1	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	94	
74	1	4	3	3	4	4	3	3	3	1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	72	
75	1	3	4	4	4	3	3	4	3	1	1	2	2	2	3	2	1	3	3	4	3	4	3	3	3	4	73	
76	4	4	4	2	4	4	4	4	2	2	4	3	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	3	4	4	4	89	
77	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	2	4	3	3	3	4	4	90	
78	1	4	1	1	4	3	3	4	3	4	3	2	4	2	3	3	3	2	2	1	4	4	1	4	4	4	74	
79	4	4	4	3	4	4	4	3	1	3	4	4	3	3	3	3	3	1	2	3	4	3	3	3	3	1	80	
80	1	3	2	2	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3	3	1	2	2	4	4	2	3	4	3	73

81	1	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	2	1	2	3	3	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	72
82	2	3	1	1	3	3	2	1	3	4	4	2	1	2	3	4	3	4	2	2	4	3	3	3	3	4	70
83	2	4	1	1	4	1	2	2	2	1	3	1	3	4	4	3	4	3	3	2	4	4	1	3	4	4	70
84	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	3	2	1	1	3	2	3	49
85	2	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	1	2	3	3	4	1	2	3	4	4	4	3	4	1	79
86	1	4	4	4	3	4	4	3	2	1	3	1	1	2	4	3	3	1	2	3	4	3	2	4	2	3	71
87	1	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	4	2	1	4	3	3	61
88	3	4	4	4	4	4	3	3	2	1	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	1	4	4	1	87
89	1	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	4	2	2	2	3	4	70
90	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	3	61
91	2	3	1	1	3	1	1	2	2	2	2	1	2	1	3	3	3	4	3	2	4	4	3	4	2	4	63
92	1	3	2	2	4	2	1	1	2	1	2	1	2	1	2	4	3	3	3	2	4	3	2	3	2	4	60
93	1	3	2	1	3	1	1	1	3	2	2	2	1	2	4	2	3	3	2	1	4	2	1	3	3	2	55
94	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	1	3	2	2	3	2	3	1	3	3	3	3	4	3	67
95	1	3	4	4	3	4	4	1	3	1	2	1	2	2	3	4	2	2	2	4	1	2	4	3	2	4	68
96	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	2	1	3	3	3	2	2	2	4	3	2	3	2	1	60
97	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	2	2	2	3	4	3	3	2	3	3	2	3	2	1	72
98	1	3	3	4	4	4	2	4	2	2	2	1	1	2	3	2	4	3	4	2	3	2	4	3	4	4	73
99	1	4	3	3	4	4	4	3	2	2	2	4	2	1	3	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	1	78
100	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	2	73
101	1	3	2	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	3	3	3	2	2	4	4	4	2	3	4	4	64
102	1	4	4	4	4	4	2	4	2	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	88
103	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	2	2	2	1	3	4	1	3	3	3	4	4	1	4	4	4	80
104	3	1	1	2	4	1	1	2	2	3	1	3	2	1	1	4	3	3	3	1	3	2	1	3	3	4	58
105	1	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	3	1	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	4	3	65
106	1	4	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	1	2	3	3	3	3	2	1	2	2	2	3	4	4	68
107	2	4	3	3	3	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	3	4	2	2	1	2	2	2	2	4	4	62
108	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	65

109	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	2	4	3	4	4	4	4	2	3	4	1	4	1	4	4	4	87
110	2	4	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	75
111	1	3	2	3	3	2	3	2	3	2	1	1	1	2	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	62	
112	3	4	3	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2	4	2	2	1	2	3	3	2	3	3	3	59
113	1	4	3	2	3	3	2	2	2	2	3	3	2	2	1	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	4	63
114	1	3	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	1	4	2	3	56
115	2	4	4	4	4	4	4	2	2	1	4	4	3	4	4	2	4	3	2	4	2	4	2	3	3	3	82
116	2	4	4	4	4	1	1	1	3	3	4	3	1	2	3	2	4	2	3	1	3	3	1	4	4	3	70
117	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	76
118	1	4	1	3	4	1	1	1	2	3	4	2	1	4	1	3	3	3	4	1	3	3	1	1	4	3	62
119	4	4	1	2	4	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	4	1	2	2	3	2	2	4	4	1	64
120	1	3	4	4	4	4	4	4	2	1	2	1	2	1	3	3	4	2	2	4	4	2	3	1	4	3	72
121	2	2	3	3	4	3	2	3	2	2	3	2	3	2	1	4	4	1	2	1	4	3	1	3	3	3	66
122	2	3	3	2	4	3	2	3	2	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	3	4	3	2	4	2	4	66
123	1	4	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	90
124	1	4	3	3	4	4	3	3	3	1	2	1	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	2	3	2	4	72
125	1	3	4	4	4	3	3	1	3	1	1	2	1	2	3	2	1	3	3	4	3	4	3	3	3	4	69
126	4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	3	2	4	4	3	3	4	3	1	4	4	4	2	3	3	2	85
127	2	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	4	4	85
128	1	4	1	1	4	1	1	1	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	2	1	4	4	1	4	4	4	69
129	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	2	2	3	3	3	2	3	4	3	2	3	3	1	81
130	1	3	2	2	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	4	2	3	4	3	70	
131	1	3	3	3	2	4	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	1	4	4	4	3	4	3	75
132	2	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	2	2	4	3	4	3	2	2	2	4	3	3	3	3	4	77
133	2	4	2	2	4	3	3	2	4	3	3	1	3	4	2	3	3	3	2	2	4	4	1	3	4	4	75
134	1	3	2	2	2	2	2	2	4	1	1	1	3	3	3	3	1	3	1	1	2	1	1	3	2	3	53
135	2	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	1	3	3	4	2	2	4	4	4	4	3	4	1	81
136	1	4	4	4	3	4	4	3	2	2	3	2	2	3	4	4	3	2	2	3	4	3	2	4	2	3	77

137	1	4	2	2	3	2	2	2	3	2	2	2	4	3	2	3	2	2	2	1	4	2	1	4	3	3	63
138	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4	1	4	3	2	92
139	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	4	2	2	2	4	2	2	2	3	4	71
140	1	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	1	2	3	4	2	2	3	2	2	2	2	3	2	3	59
141	2	3	1	1	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	4	4	3	2	2	2	4	4	1	4	2	4	65
142	1	3	2	2	4	2	3	1	2	1	2	1	2	1	2	4	3	2	2	2	4	3	2	3	2	4	60
143	1	3	2	1	3	3	3	2	3	2	2	2	1	1	4	2	3	3	1	1	4	2	1	3	3	2	58
144	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	3	3	3	3	4	3	69
145	1	3	4	4	3	4	4	2	3	1	4	1	1	2	3	4	3	2	2	4	1	2	4	3	2	4	71
146	1	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	4	3	2	3	2	1	61
147	1	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	1	3	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3	2	1	70
148	1	3	3	4	4	4	2	4	2	2	2	1	2	2	2	2	4	3	2	2	3	2	4	3	4	4	71
149	4	3	2	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	2	75
Jumlah	262	500	418	415	494	442	411	402	358	321	378	329	317	355	414	457	471	388	347	356	488	449	330	474	472	468	10516



**Rekap Jumlah Jawaban Responden**  
Faktor Internal

No. Responden	Indikator	
	Kebutuhan Aktualisasi Diri	Pengakuan Prestasi
1	17	6
2	29	7
3	29	7
4	24	6
5	17	10
6	22	7
7	19	6
8	22	7
9	28	10
10	22	10
11	19	5
12	25	6
13	20	7
14	16	7
15	28	7
16	27	10
17	21	10
18	22	10
19	25	7
20	28	7
21	22	6
22	21	7
23	29	11
24	25	6
25	25	7
26	30	12
27	29	12
28	20	12
29	30	14
30	16	14
31	23	10
32	18	11
33	19	6
34	17	7

35	28	14
36	27	7
37	19	7
38	29	14
39	19	10
40	17	10
41	18	7
42	20	6
43	18	7
44	22	7
45	26	9
46	18	7
47	25	12
48	25	7
49	26	10
50	23	10
51	17	6
52	29	13
53	29	7
54	20	9
55	18	8
56	22	7
57	19	9
58	22	7
59	28	13
60	22	11
61	19	7
62	23	7
63	20	7
64	16	9
65	28	13
66	25	13
67	24	12
68	20	13
69	23	9
70	28	6
71	22	9
72	23	7
73	29	11

74	25	7
75	26	7
76	30	11
77	29	12
78	21	12
79	30	12
80	17	14
81	23	10
82	16	13
83	17	7
84	16	5
85	28	12
86	27	7
87	18	9
88	29	10
89	19	10
90	16	10
91	14	7
92	16	6
93	13	9
94	22	9
95	24	7
96	18	9
97	25	12
98	25	7
99	26	10
100	23	10
101	17	6
102	27	13
103	29	10
104	15	9
105	17	11
106	22	11
107	22	6
108	22	8
109	28	13
110	22	10
111	19	7
112	18	7

113	20	10
114	16	7
115	28	11
116	21	13
117	21	11
118	16	11
119	21	9
120	28	6
121	22	9
122	22	7
123	29	13
124	25	7
125	23	7
126	30	11
127	29	13
128	14	13
129	30	15
130	16	12
131	23	11
132	22	13
133	22	11
134	16	7
135	28	12
136	27	9
137	18	9
138	29	16
139	22	10
140	16	10
141	15	9
142	18	6
143	18	9
144	22	9
145	25	9
146	18	9
147	25	12
148	25	7
149	23	10

**Rekap Jumlah Jawaban Responden**  
Faktor Eksternal

No. Responden	Indikator		
	Jaminan Karier	Kompensasi	Kebutuhan Sosial
1	7	10	24
2	11	16	23
3	7	10	24
4	4	13	17
5	7	11	22
6	7	11	18
7	6	9	17
8	6	9	23
9	12	16	22
10	7	13	23
11	6	9	19
12	6	10	19
13	7	11	17
14	7	11	16
15	7	8	23
16	5	11	19
17	7	12	22
18	5	11	16
19	6	9	18
20	6	12	23
21	6	9	18
22	6	8	23
23	10	16	24
24	5	15	18
25	7	9	24
26	11	11	23
27	11	11	23
28	7	11	22
29	7	11	19
30	11	13	22
31	7	10	23
32	5	13	22
33	11	13	22
34	5	8	13

35	7	11	24
36	7	10	23
37	6	9	18
38	12	16	27
39	9	9	19
40	6	12	16
41	9	12	23
42	5	9	20
43	7	9	16
44	5	9	20
45	6	11	23
46	7	11	17
47	6	13	16
48	5	13	22
49	7	15	22
50	6	13	22
51	5	11	24
52	12	15	25
53	9	13	24
54	4	13	17
55	6	10	20
56	6	10	19
57	6	10	18
58	6	8	20
59	11	15	22
60	7	13	23
61	6	10	19
62	6	9	19
63	5	10	17
64	6	10	16
65	7	12	22
66	8	9	19
67	6	13	23
68	6	9	16
69	9	10	18
70	7	12	23
71	7	9	18
72	6	10	20
73	11	16	27

74	9	13	18
75	7	9	24
76	11	10	27
77	11	15	23
78	9	10	22
79	9	9	20
80	11	9	22
81	6	10	23
82	6	13	22
83	11	13	22
84	5	8	15
85	6	10	23
86	7	9	21
87	6	9	19
88	12	14	22
89	9	13	19
90	6	13	16
91	6	13	23
92	5	13	20
93	7	10	16
94	6	10	20
95	7	10	20
96	6	10	17
97	6	13	16
98	6	13	22
99	6	14	22
100	9	10	21
101	6	10	25
102	11	14	23
103	6	11	24
104	4	13	17
105	6	11	20
106	6	11	18
107	6	11	17
108	6	9	20
109	11	13	22
110	7	13	23
111	6	11	19
112	6	9	19

113	5	11	17
114	6	11	16
115	11	11	21
116	6	11	19
117	9	13	22
118	6	13	16
119	7	9	18
120	6	11	21
121	6	11	18
122	6	9	22
123	12	13	23
124	9	13	18
125	6	9	24
126	11	11	22
127	9	11	23
128	9	11	22
129	6	11	19
130	9	11	22
131	9	9	23
132	9	11	22
133	9	11	22
134	9	8	13
135	6	11	24
136	9	11	21
137	9	9	18
138	9	16	22
139	9	11	19
140	6	11	16
141	9	11	21
142	5	11	20
143	6	9	16
144	7	11	20
145	6	11	20
146	6	11	17
147	6	11	16
148	6	11	22
149	9	11	22



## Distribusi Frekuensi

### Frekuensi Kebutuhan Aktualisasi Diri

#### Statistics

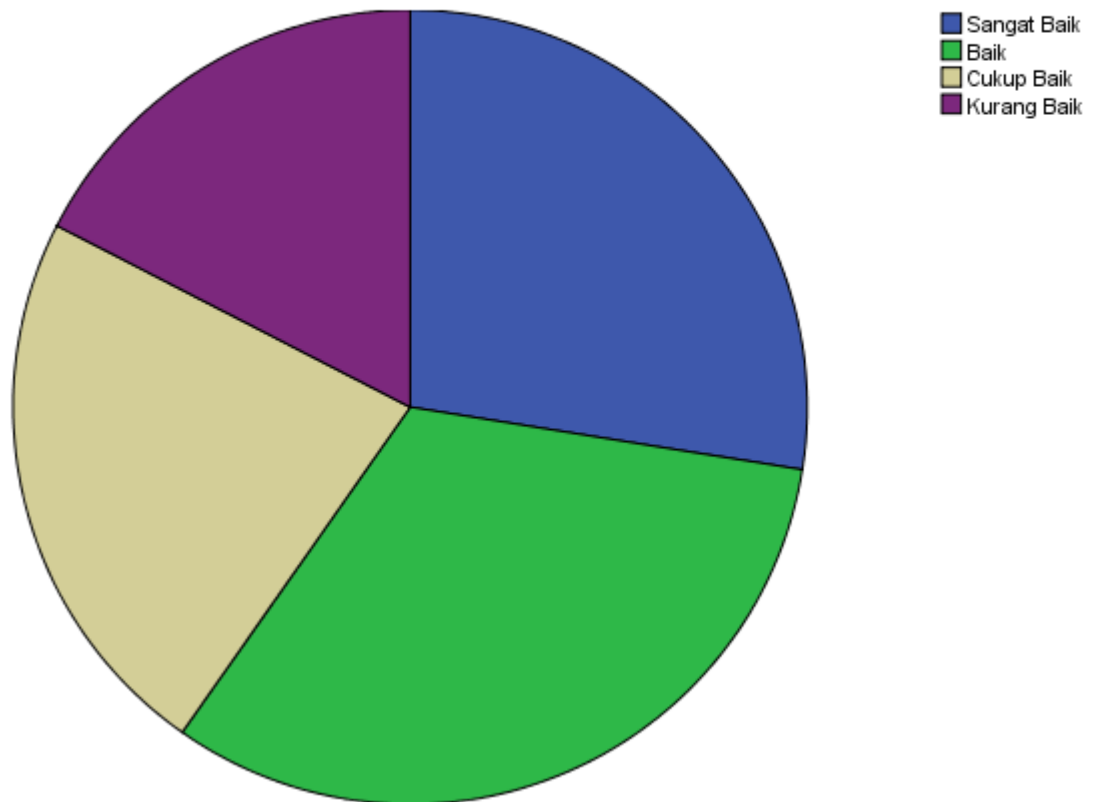
kebutuhan\_aktualiasi\_diri

N	Valid	149
	Missing	0
Mean		2.3020
Median		2.0000
Mode		2.00
Std. Deviation		1.05718
Minimum		1.00
Maximum		4.00

#### kebutuhan\_aktualiasi\_diri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	41	27.5	27.5	27.5
	Baik	48	32.2	32.2	59.7
	Cukup Tinggi	34	22.8	22.8	82.6
	Kurang Tinggi	26	17.4	17.4	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

kebutuhan\_aktualiasi\_diri



## Frekuensi Pengakuan Prestasi

### Statistics

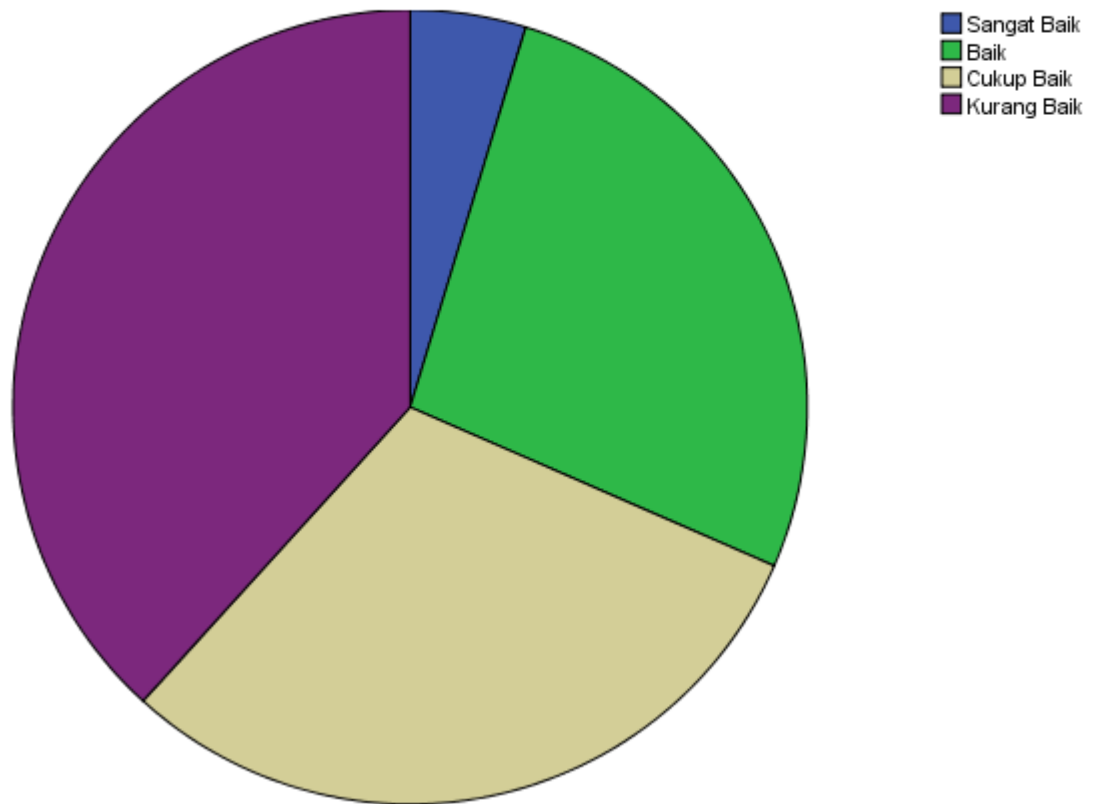
pengakuan\_prestasi

N	Valid	149
	Missing	0
Mean		3.0201
Median		3.0000
Mode		4.00
Std. Deviation		.91880
Minimum		1.00
Maximum		4.00

### pengakuan\_prestasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	7	4.7	4.7	4.7
	Baik	40	26.8	26.8	31.5
	Cukup Baik	45	30.2	30.2	61.7
	Kurang Baik	57	38.3	38.3	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

pengakuan\_prestasi



## Frekuensi Jaminan Karier

### Statistics

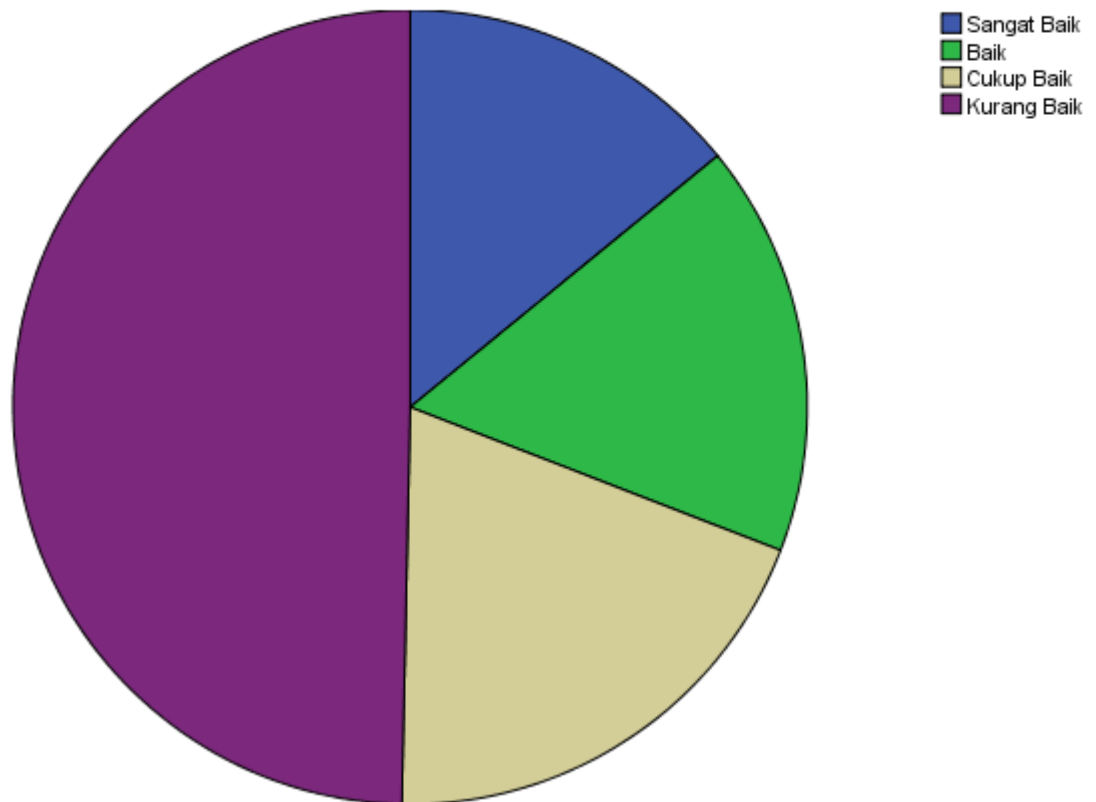
jaminan\_karier

N	Valid	149
	Missing	0
Mean		3.0470
Median		3.0000
Mode		4.00
Std. Deviation		1.11097
Minimum		1.00
Maximum		4.00

### jaminan\_karier

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Baik	21	14.1	14.1	14.1
	Baik	25	16.8	16.8	30.9
	Cukup Baik	29	19.5	19.5	50.3
	Kurang Baik	74	49.7	49.7	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

jaminan\_karier



## Frekuensi Kompensasi

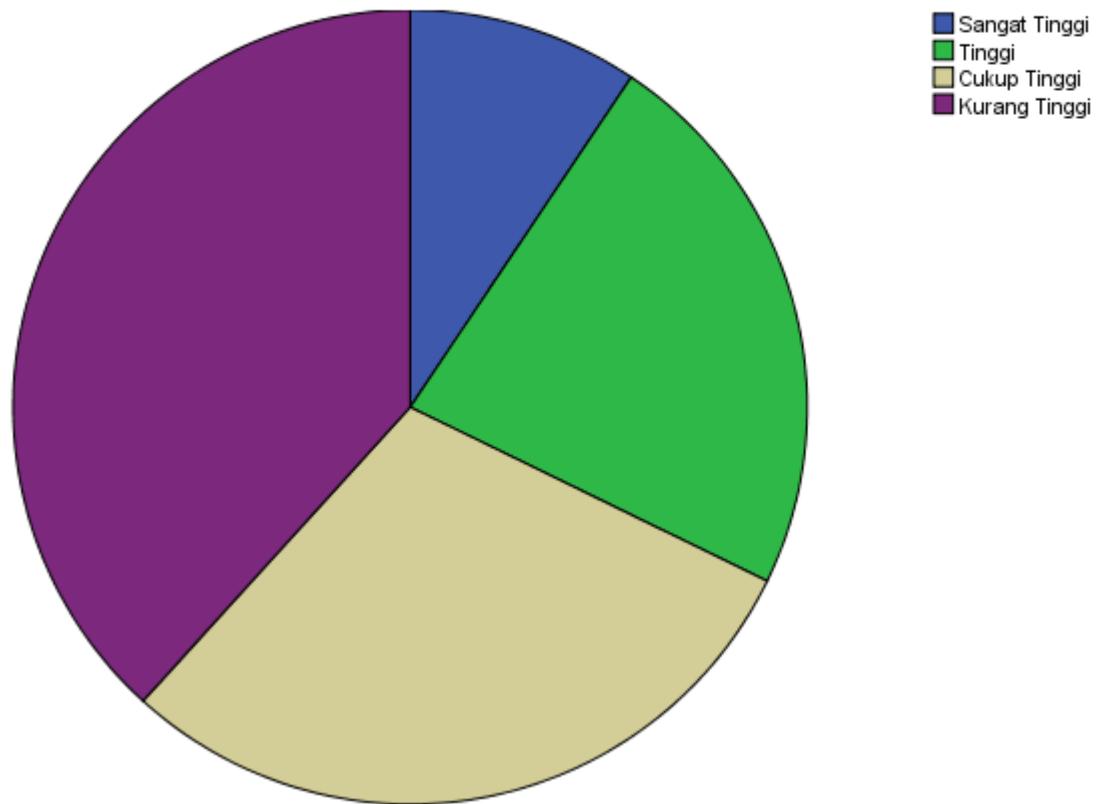
### Statistics

Kompensasi

N	Valid	149
	Missing	0
Mean		2.9664
Median		3.0000
Mode		4.00
Std. Deviation		.99605
Minimum		1.00
Maximum		4.00

### kompensasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	14	9.4	9.4	9.4
	Tinggi	34	22.8	22.8	32.2
	Cukup Tinggi	44	29.5	29.5	61.7
	Kurang Tinggi	57	38.3	38.3	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

**kompensasi**



## Frekuensi Kebutuhan Sosial

### Statistics

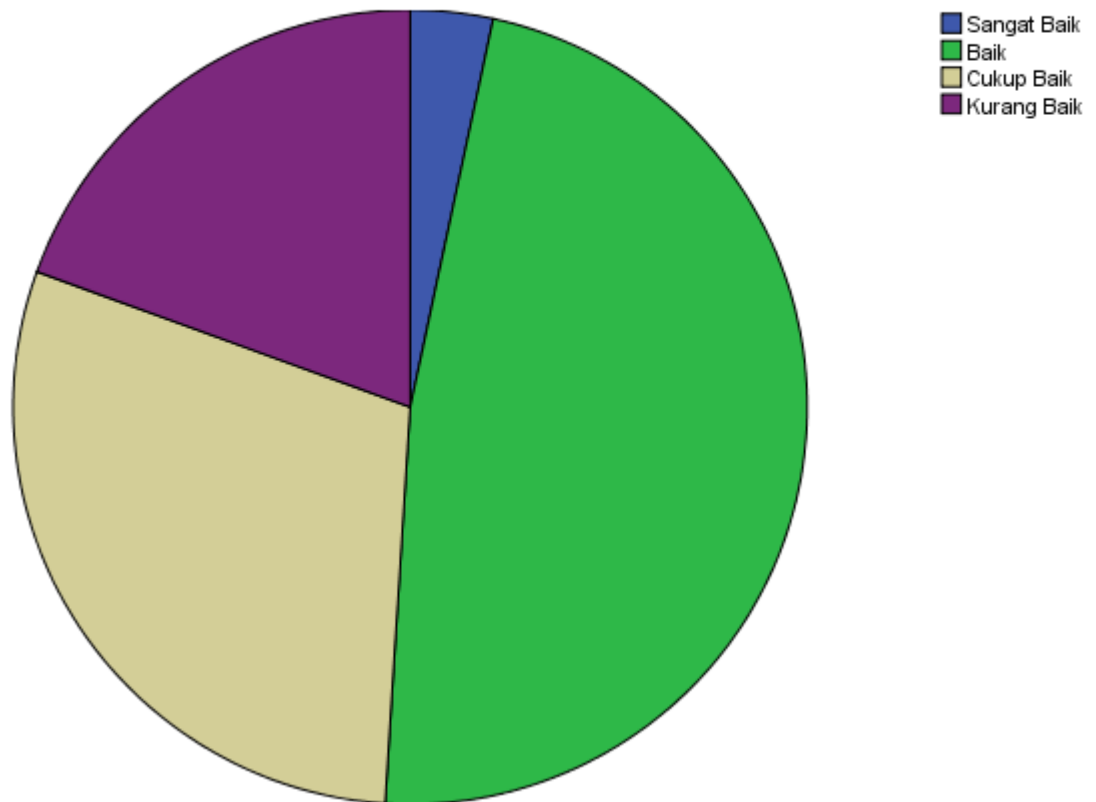
kebutuhan\_sosial

N	Valid	149
	Missing	0
Mean		2.6510
Median		2.0000
Mode		2.00
Std. Deviation		.82957
Minimum		1.00
Maximum		4.00

### kebutuhan\_sosial

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tinggi	5	3.4	3.4	3.4
	Tinggi	71	47.7	47.7	51.0
	Cukup Tinggi	44	29.5	29.5	80.5
	KurangTinggi	29	19.5	19.5	100.0
	Total	149	100.0	100.0	

kebutuhan\_sosial



### Kecenderungan

Penggolongan Total Nilai (Skor):

Rentang Nilai (Skor)	Kategori
Di atas $M_i + 1,5 S_{di}$	Sangat Baik
$M_i \text{ s.d } < M_i + 1,5 S_{di}$	Baik
$M_i - 1,5 S_{di} \text{ s.d } < M_i$	Cukup Baik
Di bawah $M_i - 1,5 S_{di}$	Kurang Baik

Rumus perhitungan Mean Ideal ( $M_i$ ) dan Standar Deviasi Ideal ( $S_{Di}$ ):

$$M_{ideal} : \frac{1}{2} (\text{Skor tertinggi} + \text{Skor terendah})$$

$$SD_{ideal} : \frac{1}{6} (\text{Skor tertinggi} - \text{Skor terendah})$$

➤ **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

$$\begin{aligned} \text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (30 + 13) \\ &= \frac{1}{2} (43) \\ &= 21,5 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (30-13) \\ &= \frac{1}{6} (17) \\ &= 2,8 \end{aligned}$$

Pedoman pengkategorian kebutuhan aktualisasi diri karyawan adalah sebagai berikut:

No.	Rentang Nilai (Skor)	Kategori
1.	Di atas 25,7	Sangat Tinggi
2.	21,5 s.d < 25,7	Tinggi
3.	17,3 s.d < 21,5	Cukup Tinggi
4.	Di bawah 17,3	Kurang Tinggi

➤ Pengakuan Prestasi

$$\begin{aligned}
 \text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} &= \frac{1}{2}(16 + 5) \\
 &= \frac{1}{2}(21) \\
 &= 10,5
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6}(16-5) \\
 &= \frac{1}{6}(11) \\
 &= 1,83
 \end{aligned}$$

Pedoman pengkategorian pengakuan prestasi karyawan adalah sebagai berikut:

No.	Rentang Nilai (Skor)	Kategori
1.	Di atas 13,25	Sangat Baik
2.	10,5 s.d < 13,25	Baik
3.	7,76 s.d < 10,5	Cukup Baik
4.	Di bawah 7,76	Kurang Baik

➤ Jaminan Karier

$$\begin{aligned} \text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} &= \frac{1}{2}(12 + 4) \\ &= \frac{1}{2}(16) \\ &= 8 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6}(12 - 4) \\ &= \frac{1}{6}(8) \\ &= 1,3 \end{aligned}$$

Pedoman pengkategorian jaminan karier karyawan adalah sebagai berikut:

No.	Rentang Nilai (Skor)	Kategori
1.	Di atas 9,95	Sangat Baik
2.	8 s.d < 9,95	Baik
3.	6,05 s.d < 8	Cukup Baik
4.	Di bawah 6,05	Kurang Baik

➤ Kompensasi

$$\begin{aligned} \text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} &= \frac{1}{2}(16 + 8) \\ &= \frac{1}{2}(24) \\ &= 12 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6}(16 - 8) \\ &= \frac{1}{6}(8) \\ &= 1,3 \end{aligned}$$

Pedoman pengkategorian kompensasi karyawan adalah sebagai berikut:

No.	Rentang Nilai (Skor)	Kategori
1.	Di atas 13,95	Sangat Tinggi
2.	12 s.d < 13,95	Tinggi
3.	10,05 s.d < 12	Cukup Tinggi
4.	Di bawah 10,05	Kurang Tinggi

➤ **Kebutuhan Sosial**

$$\begin{aligned}
 \text{Data yang diperoleh dari rerata ideal (Mi)} &= \frac{1}{2} (27 + 13) \\
 &= \frac{1}{2} (42) \\
 &= 21
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Dan standar deviasi ideal (SDi)} &= \frac{1}{6} (27 - 13) \\
 &= \frac{1}{6} (14) \\
 &= 2,3
 \end{aligned}$$

Pedoman pengkategorian kebutuhan sosial karyawan adalah sebagai berikut:

No.	Rentang Nilai (Skor)	Kategori
1.	Di atas 24,45	Sangat Tinggi
2.	21 s.d < 24,45	Tinggi
3.	17,55 s.d < 21	Cukup Tinggi
4.	Di bawah 17,55	Kurang Tinggi