

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai suatu konsep manajemen di dalam kehidupan organisasi yang mempunyai kedudukan strategis dan merupakan gejala sosial yang selalu diperlukan dalam kehidupan kelompok. Kepemimpinan memiliki kedudukan strategis karena kepemimpinan merupakan titik sentral dan dinamisator seluruh proses kegiatan organisasi sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sentral di dalam menentukan kebijakan dalam organisasi sesuai sumber-sumber yang ada.

Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan dan mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian, dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi [5]. Dari uraian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan yang dilakukan pimpinan untuk mempengaruhi sekaligus mengarahkan dan mengelola bawahan atau kelompok sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi Kepemimpinan memiliki hubungan langsung yang erat kaitannya dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau organisasi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam situasi tersebut sebagai sekelompok aktivitas yang diatur dan diharapkan dari seseorang pada jenis yang sama berdasarkan pelaksanaannya atau jabatannya khususnya pemimpin. Pemimpin memiliki fungsi yang tiap fungsinya membawa harapan bagaimana pimpinan berperilaku pada organisasi. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial suatu kelompok atau organisasi. Fungsi pokok kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima jenis yaitu [5] :

1. Fungsi instruksi

Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan di mana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultasi

Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan. Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya sehingga kepemimpinan berlangsung efektif.

3. Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang, membuat/menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi dan aspirasi.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa pemimpin memiliki fungsi penentu perencanaan sebagai penentu arah tujuan organisasi, mengorganisir organisasi dengan baik, mampu menggerakkan bawahan atau pegawai dengan baik agar

mencapai kinerja yang diharapkan, pengawasan agar komponen organisasi tetap berjalan sesuai tujuan yang telah ditentukan dan menjadi penghubung organisasi yang dibawah dengan organisasi lain.

2.1.1.2. Keterampilan Yang Harus Dimiliki Oleh Pemimpin

Pada bagian ini akan dibahas lebih khusus tentang keterampilan– keterampilan yang sebaiknya dimiliki oleh pemimpin. Ada beberapa keterampilan kepemimpinan yang harus ada dalam seorang pemimpin. Keterampilan tersebut merupakan hal yang pokok yang harus dimiliki seorang pemimpin agar dalam memimpin ia mempunyai kekuasaan dan wibawa sebagai seorang pemimpin. Beberapa keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin sebagai berikut [21] :

a. Keterampilan Teknis

Meliputi keterampilan mengaplikasikan pengetahuan khusus atau keahlian spesialisasi.

b. Keterampilan Manusiawi

Dapat dipahami sebagai keterampilan bekerjasama, memahami dan memotivasi orang lain baik perorangan maupun kelompok banyak orang secara teknis cakap tetapi secara antar pribadi tidak kompeten.

c. Keterampilan Konseptual

Artinya para pemimpin harus mempunyai keterampilan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang rumit. Misalnya pengambilan keputusan menurut para pemimpin untuk menentukan letak masalah, mengidentifikasi alternatif yang dapat mengoreksi masalah itu dan memilih alternatif yang terbaik.

2.1.1.3. Jenis – Jenis Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Ada tiga jenis gaya kepemimpinan yaitu [6] :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan

sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Karakteristik dari Kepemimpinan Otoriter, yaitu :

- a. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pemimpin.
- b. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar dan paling cakap.
- c. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi/perintah, hukuman serta pengawasan dilakukan secara ketat.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipatif para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Karakteristik dari Kepemimpinan Partisipatif, yaitu :

- a. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahannya.
- c. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.

3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaan. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan.

Karakteristik dari Gaya Kepemimpinan Delegatif, yaitu :

- a. Pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan.
- b. Pimpinan tidak akan membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan itu dan hanya sedikit melakukan kontak mata dengan bawahannya.

4. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan Transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka.

Karakteristik dari Kepemimpinan Transaksional, yaitu:

- a. Penghargaan bersyarat: menjalankan pertukaran kontraktual antara penghargaan dan usaha, menjanjikan penghargaan untuk kinerja yang bagus dan mengakui pencapaian yang diperoleh.
- b. Manajemen dengan pengecualian (aktif): mengamati dan mencari penyimpangan dari aturan-aturan dan standar serta melakukan tindakan perbaikan.
- c. Manajemen dengan pengecualian (pasif): dilakukan hanya jika standar tidak tercapai.
- d. Laissez faire: melepaskan tanggung jawab dan menghindari pengambilan keputusan.

5. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi apabila seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja.

Karakteristik dari Kepemimpinan Transformasional, yaitu:

- a. Pengaruh yang ideal : memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan respek dan kepercayaan.
- b. Motivasi yang inspirasional : mengkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya dan menyatakan tujuan-tujuan penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual : meningkatkan kecerdasan, rasionalitas dan pemecahan masalah yang cermat.

- d. Pertimbangan yang bersifat individual: memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing karyawan secara individual serta melatih dan memberikan saran.
- 6. Kepemimpinan Laissez faire

Kepemimpinan Laissez faire dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Laissez faire adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan ini jarang dianggap efektif.

Karakteristik dari Kepemimpinan Laissez faire, yaitu:

- a. Tidak ada Ikatan: melakukan pekerjaan dengan semaunya
- b. Memberikan reaksi apabila ada masalah: ikut campur jika adanya masalah di dalam perusahaan.
- c. Tidak Disiplin: selalu terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan.
- d. Tidak Bertanggung Jawab artinya menunda-nunda pekerjaan, sering mengabaikan pekerjaan.

2.1.1.4. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yang mendasar dari perilaku sebagai pemimpin istimewa sebagai berikut [6] :

- a. Iklim saling mempercayai
 Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.
- b. Penghargaan terhadap ide bawahan
 Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang

positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin, sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian dari segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan di antaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan

kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya. Dengan demikian, hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

g. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

2.1.2. Promosi Jabatan

Di dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan maka peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting artinya dalam hal mengupayakan agar tenaga kerja mau dan mampu memberikan prestasi kerjanya sebaik mungkin. Dalam hal tersebut, perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawannya baik yang bersifat materil maupun yang bersifat non materil. Wujud dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya, salah satunya adalah dengan melaksanakan promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarnya.

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar [3]. Pelaksanaan promosi jabatan yang baik akan berpengaruh positif terhadap karyawan karena akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi agar dapat dipromosikan.

2.1.2.1. Dasar-dasar Promosi Jabatan

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai dibagi menjadi tiga yaitu [3]:

1. Pengalaman (senioritas) di mana promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
2. Kecakapan dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan; kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

2.1.2.2. Alasan Promosi

Pada dasarnya setiap karyawan ingin menduduki posisi tertinggi dalam organisasi dan dalam melakukan promosi jabatan organisasi tidak melakukannya secara sembarangan akan tetapi ada hal – hal yang harus dipertimbangkan. Berikut adalah alasan untuk mengadakan promosi jabatan yakni [6] :

- 1) Ada lowongan jabatan

Lowongan jabatan dapat terjadi karena adanya perluasan organisasi, adanya pegawai yang berhenti, pensiun, meninggal dunia dan pindah pekerjaan

- 2) Penilaian kembali jabatan lama

Suatu promosi dapat diakibatkan oleh pertumbuhan atau bertambahnya tugas-tugas dan tanggung jawab jabatan sehingga jabatan tersebut perlu dinilai dan diadakan penggolongan kembali. Ada kemungkinan jabatan tersebut dimasukkan dalam golongan jabatan atau kelas jabatan yang lebih tinggi. Apabila jabatan tersebut dimasukkan dalam kelas jabatan dan tanggung jawab yang lebih tinggi dapat terjadi karena pegawai menunjukkan kemampuan yang luar biasa atau karena pegawai diberi tambahan tugas-tugas baru.

Perlu dikemukakan bahwa tidak semua pegawai mau dipromosikan. Terkadang ada pegawai yang menolak mendapat promosi dengan alasan [6] :

- 1) Perbedaan pembayaran dalam jabatan lama dan jabatan baru sering tidak cukup memberi dorongan terhadap promosi
- 2) Promosi yang tidak disepakati oleh sebagian besar teman-temannya dapat mengakibatkan pegawai yang bersangkutan terkucil dari teman-temannya.
- 3) Jabatan baru mengandung risiko
Jabatan yang lebih tinggi mengandung tugas-tugas dan tanggung jawab yang lebih berat. Apabila pegawai yang dipromosikan gagal dalam jabatan yang lebih tinggi itu, maka akibatnya pegawai pegawai tersebut dapat diturunkan jabatannya dan merasa malu.

2.1.2.3. Tujuan Promosi Jabatan

Pada dasarnya promosi diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi di mana para karyawan tersebut memperoleh kepuasan kerja dan memungkinkan seseorang karyawan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik bagi perusahaan yang akhirnya akan dapat ditetapkan tujuan promosi yaitu [3] :

- a. Untuk memberikan pengakuan jabatan dan imbalan jasa kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan agar bergairah kerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerja.
- d. Untuk menjamin stabilitas kerja karyawan dengan direalisasikannya promosi jabatan kepada karyawan dengan dasar dan waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena adanya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lain.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabat berhenti. Agar jabatan tidak kosong maka dipromosikan karyawan lain.

- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan dan ketenangan dalam bekerja akan semakin meningkat sehingga produktivitasnya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamaran, kesempatan promosi merupakan daya dorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dari masa percobaan.

2.1.2.4. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Untuk melakukan promosi, sebuah perusahaan memiliki syarat-syarat tertentu sesuai dengan kebijakan perusahaan tersebut berikut syarat-syarat promosi [3].

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas – tugasnya serta menaati peraturan – peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat – alat.

d. Kerjasama

Karyawan dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas –tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau organisasi dari tindakan yang merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

g. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *Personality Authority* yang tinggi dari para bawahannya.

h. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

Karyawan harus memiliki pendidikan baik formal maupun tidak formal untuk mendukungnya diterima bekerja dalam sebuah perusahaan.

2.1.2.5. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya berikut jenis promosi yang sering diterapkan di dalam perusahaan yaitu [3] :

1. Promosi *Permanent Promotion* (Tetap)

Yaitu kenaikan pangkat atau jabatan seseorang yang sudah pasti artinya menurut ketentuan yang berlaku rutin, tetap dan tidak akan berubah lagi.

2. Promosi *Temporary Promotion* (Sementara)

Yaitu seseorang yang dinaikkan pangkat atau jabatan untuk sementara waktu guna mengisi jabatan yang sedang kosong karena sesuatu sebab tetapi apabila jabatan telah diisi oleh pejabat tetap maka pejabat sementara akan diturunkan kembali kejabatan sebelumnya.

3. Promosi *Dry Promotion* (Kering)

Yaitu seorang yang pangkat atau jabatannya dinaikkan dan disertai dengan peningkatan bobot tugas, wewenang dan tanggung jawab tetap tidak disertai dengan naiknya upah atau gaji.

4. Promosi *Small Scale Promotion* (Kecil)

Yaitu promosi yang berupa pemindahan seseorang dari jabatan yang kurang berarti artinya jabatan yang kurang meminta keterampilan kejabatan yang lebih berarti atau lebih penting karena dituntut untuk meminta keterampilan yang tinggi tetapi tidak disertai dengan kenaikan pangkat atau jabatan.

2.1.2.6. Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan, merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut [3]:

1. Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.

2. Tingkat pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

5. Tanggung jawab

Kadang-kadang seringkali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

6. Kepandaian bergaul

Misalnya jabatan untuk *salesman* adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

7. Prestasi kerja

Pada umumnya, setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

8. Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

2.1.3. Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dalam menjalankan tugas yang diembankan kepadanya, misalnya dengan adanya *air conditioner* (AC), penerangan yang memadai dan sebagainya. Oleh karena itu lingkungan kerja merupakan keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan dan menentramkan. Kondisi lingkungan kerja yang baik akan membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Kesan yang nyaman akan lingkungan kerja di mana karyawan tersebut bekerja akan mengurangi rasa kejenuhan dan kebosanan dalam bekerja. Kenyamanan tersebut tentunya akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja karyawan. Sebaliknya ketidaknyamanan dari lingkungan kerja akan menimbulkan kinerja turun dan berdampak pada penurunan produktivitas karyawan itu sendiri. Lingkungan kerja secara umum merupakan lingkungan di mana pekerja melaksanakan tugas pekerjaannya yang terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik meliputi: pengelolaan gedung atau tata ruang kerja, penerangan, temperatur, kebersihan, kebisingan suara, kerindangan halaman, warna dinding, fasilitas kerja, keamanan dan kenyamanan, dan lain sebagainya yang dapat dilihat secara fisik. Sedangkan lingkungan kerja non fisik meliputi: suasana kerja, hubungan dengan sesama karyawan, hubungan dengan pimpinan, organisasi karyawan dan pelayanan kepada masyarakat [11].

2.1.3.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik sehingga dicapai suatu hasil yang optimal apabila di antaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Ketidaksihesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Banyak faktor yang mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja [11].

Berikut ini beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terbentuknya suatu kondisi lingkungan kerja karyawan di antaranya adalah [11]:

a. Penerangan/cahaya di tempat kerja

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan (cahaya) yang terang tetapi tidak menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas menyebabkan pekerjaan akan lambat, banyak mengalami kesalahan dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

b. Temperatur/suhu udara di tempat kerja

Dalam keadaan normal, tiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur berbeda. Tubuh manusia selalu berusaha untuk mempertahankan keadaan normal dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh. Tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri tersebut ada batasnya yaitu bahwa tubuh manusia masih dapat menyesuaikan dirinya dengan temperatur luar jika perubahan temperatur luar tubuh tidak lebih dari 20% untuk kondisi panas dan 35% untuk kondisi dingin dari keadaan normal tubuh.

Menurut hasil penelitian, untuk berbagai tingkat temperatur akan memberi pengaruh yang berbeda. Keadaan tersebut tidak mutlak berlaku bagi setiap karyawan karena kemampuan beradaptasi tiap karyawan berbeda, tergantung di daerah bagaimana karyawan dapat hidup.

c. Kelembaban di tempat kerja

Kelembaban adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara, biasa dinyatakan dalam persentase. Kelembaban ini berhubungan atau dipengaruhi oleh temperatur udara dan secara bersama-sama antara temperatur, kelembaban, kecepatan udara bergerak dan radiasi panas dari udara tersebut akan mempengaruhi keadaan tubuh manusia pada saat menerima atau melepaskan panas dari tubuhnya. Suatu keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar-besaran karena sistem penguapan. Pengaruh lain adalah makin cepatnya denyut jantung karena makin aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen dan tubuh manusia selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antar panas tubuh dengan suhu di sekitarnya.

d. Sirkulasi udara di tempat kerja

Oksigen merupakan gas yang dibutuhkan oleh makhluk hidup untuk menjaga kelangsungan hidup yaitu untuk proses metabolisme. Udara di sekitar dikatakan kotor apabila kadar oksigen dalam udara tersebut telah berkurang dan telah bercampur dengan gas atau bau-bauan yang berbahaya bagi kesehatan tubuh. Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman di sekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan secukupnya oksigen di sekitar tempat kerja ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman di sekitar tempat kerja akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

e. Kebisingan di tempat kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukkan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran dan menimbulkan kesalahan komunikasi bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

f. Getaran mekanis di tempat kerja

Getaran mekanis artinya getaran yang ditimbulkan oleh alat mekanis yang sebagian dari getaran ini sampai ke tubuh karyawan dan dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Getaran mekanis pada umumnya sangat mengganggu tubuh karena ketidakteraturannya baik tidak teratur dalam intensitas maupun frekuensinya. Gangguan terbesar terhadap suatu alat dalam tubuh terdapat apabila frekuensi alam ini beresonansi dengan frekuensi dari getaran mekanis.

g. Bau tidak sedap di tempat kerja

Adanya bau-bauan di sekitar tempat kerja dapat dianggap sebagai pencemaran karena dapat mengganggu konsentrasi bekerja dan bau-bauan yang terjadi terus menerus dapat mempengaruhi kepekaan penciuman. Pemakaian “*air condition*” yang tepat merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk menghilangkan bau-bauan yang mengganggu di sekitar tempat kerja.

h. Tata warna di tempat kerja

Menata warna di tempat kerja perlu dipelajari dan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Pada kenyataannya, tata warna tidak dapat dipisahkan dengan penataan dekorasi. Hal ini dapat dimaklumi karena warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Sifat dan pengaruh warna kadang-kadang menimbulkan rasa senang, sedih dan lain-lain karena dalam sifat warna dapat merangsang perasaan manusia.

i. Dekorasi di tempat kerja

Dekorasi ada hubungannya dengan tata warna yang baik karena itu dekorasi tidak hanya berkaitan dengan hasil ruang kerja saja tetapi berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan dan lainnya untuk bekerja.

j. Musik di tempat kerja

Menurut para pakar, musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja. Tidak sesuainya musik yang diperdengarkan di tempat kerja akan mengganggu konsentrasi kerja.

k. Keamanan di tempat kerja

Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan di tempat kerja dapat memanfaatkan tenaga Satuan Petugas Keamanan (SATPAM).

2.1.3.2. Manfaat Lingkungan Kerja

Manfaat lingkungan kerja adalah menciptakan gairah kerja sehingga produktivitas dan prestasi kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat terselesaikan dengan tepat yang artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang ditentukan. Prestasi kerjanya akan dipantau oleh individu yang bersangkutan dan tidak akan menimbulkan terlalu banyak pengawasan serta semangat juangnya akan tinggi [12].

2.1.3.3. Jenis Lingkungan Kerja

Secara garis besar lingkungan kerja terbagi menjadi dua meliputi [11] :

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang ada di sekitar tempat pekerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan fisik dibagi dalam dua kategori, yakni :

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti : kursi, meja dan sebagainya)
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia seperti temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain – lain.

2. Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja baik hubungan dari rekan kerja, hubungan dengan pimpinan dan hubungan dengan bawahan. Merancang lingkungan non fisik sebenarnya lebih sulit dari merancang atau mendesain lingkungan fisik. Hal itu disebabkan sifat manusia yang heterogen dan perubahan - perubahan yang dapat berlangsung cepat pada diri manusia, membuat perancangan atau

pendesainan lingkungan ini tidak dapat dihitung secara tepat. Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, lingkungan kerja sangat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan yang terlihat dari lingkungan kerja karyawan itu sendiri yaitu hubungan kerja antar karyawan, hubungan dengan pimpinan dan hubungan dengan bawahan.

Terdapat 5 aspek lingkungan kerja non fisik yang bisa mempengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

1. Struktur kerja yaitu sejauh mana bahwa pekerjaan yang diberikan kepadanya memiliki struktur kerja dan organisasi yang baik.
2. Tanggung jawab kerja yaitu sejauh mana pekerja merasakan bahwa pekerjaan mengerti tanggung jawab mereka serta bertanggung jawab atas tindakan mereka.
3. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan, keyakinan, perhatian serta menghargai mereka.
4. Kerjasama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik di antara kelompok kerja yang ada.
5. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar, baik antara teman sekerja ataupun dengan pimpinan.

2.1.3.4. Indikator Lingkungan Kerja

Berikut ini yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja adalah sebagai berikut [11]:

1. Penerangan

Bekerja pada ruangan yang gelap dan samar-samar akan menyebabkan ketegangan pada mata. Intensitas cahaya yang tepat dapat membantu pegawai dalam memperlancar aktivitas kerjanya. Tingkat yang tepat dari intensitas cahaya juga tergantung pada usia pegawai. Pencapaian prestasi kerja pada tingkat penerangan yang lebih tinggi adalah lebih besar untuk pegawai yang lebih tua dibandingkan yang lebih muda.

2. Suhu udara

Suhu adalah suatu variabel di mana terdapat perbedaan individual yang besar. Dengan demikian, untuk memaksimalkan produktivitas adalah penting bahwa pegawai bekerja di suatu lingkungan di mana suhu udara diatur sedemikian rupa sehingga berada di antara rentang kerja yang dapat diterima setiap individu.

3. Suara bising

Suara yang bunyi bisa sangat mengganggu para karyawan dalam bekerja. Suara bising tersebut dapat merusak konsentrasi kerja karyawan sehingga kinerja karyawan bisa menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, setiap organisasi harus selalu berusaha untuk menghilangkan suara bising tersebut atau paling tidak menekannya untuk memperkecil suara bising tersebut. Kemampuan organisasi di dalam menyediakan dana untuk keperluan pengendalian suara bising tersebut juga merupakan salah satu faktor yang menentukan pilihan cara pengendalian suara bising dalam suatu organisasi.

4. Penggunaan warna

Masalah warna dapat berpengaruh terhadap karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan. Akan tetapi banyak perusahaan yang kurang memperhatikan masalah warna. Dengan demikian, pengaturan hendaknya memberi manfaat sehingga dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Pewarnaan pada dinding ruang kerja hendaknya mempergunakan warna yang lembut.

5. Ruang gerak yang diperlukan

Suatu organisasi sebaiknya karyawan yang bekerja mendapat tempat yang cukup untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas. Karyawan tidak mungkin dapat bekerja dengan tenang dan maksimal jika tempat yang tersedia tidak dapat memberikan kenyamanan. Dengan demikian, ruang gerak untuk tempat karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar para karyawan tidak terganggu di dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, juga perusahaan harus dapat menghindari dari pemborosan dan menekan pengeluaran biaya yang banyak.

6. Keamanan kerja

Rasa aman bagi karyawan sangat berpengaruh terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan. Di sini yang dimaksud dengan keamanan yaitu keamanan yang dapat dimasukkan ke dalam lingkungan kerja fisik. Jika di tempat kerja tidak aman

karyawan tersebut akan menjadi gelisah, tidak bisa berkonsentrasi dengan pekerjaannya serta semangat kerja karyawan tersebut akan mengalami penurunan. Oleh karena itu sebaiknya suatu organisasi terus berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan suatu keadaan dan suasana aman tersebut sehingga karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja

7. Hubungan karyawan

Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif perlu diciptakan adanya hubungan antar karyawan yang saling dapat bekerja sama satu sama lain dengan harmonis. Hubungan karyawan yang harmonis ini akan membantu para karyawan dalam mengerjakan suatu aktivitas pekerjaan dan akan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan.

2.1.4. Motivasi Kerja

Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan organisasi [8]. Untuk menghasilkan produk yang bermutu dengan hasil yang banyak, sebuah perusahaan memerlukan karyawan atau pekerja yang termotivasi supaya lebih rajin lagi, memiliki hasrat keinginan dan semangat juang yang kokoh.

Pemberian motivasi dikatakan penting karena pimpinan atau manajer itu tidak sama dengan karyawan. Seorang manajer tidak dapat melakukan pekerjaan sendirian. Keberhasilannya amat ditentukan oleh hasil kerja yang dilakukan oleh orang lain. Untuk melaksanakan tugas sebagai seorang manajer, dia harus membagi-bagi tugas dan pekerjaan tersebut ke seluruh bawahan yang ada dalam unit kerja itu. Bila semua tugas sudah dibagi-bagi maka manajer yang bersangkutan harus mempunyai sistem yang ampuh untuk mengetahui apakah pekerjaan tersebut benar-benar dikerjakan atau tidak oleh bawahan.

2.1.4.1. Teori Motivasi

1. Teori Motivasi Kebutuhan

Teori ini dikemukakan oleh Abraham A. Maslow [9] yang menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hierarki dalam pemenuhan dalam arti manusia pada dasarnya pertama sekali akan berusaha memenuhi kebutuhan tingkat pertama,

kemudian kebutuhan tingkat kedua dan seterusnya dan pemenuhan semua kebutuhan yang sudah terpenuhi tidak menjadi unsur pemotivasi lagi.

Adapun kebutuhan – kebutuhan adalah:

- 1) Kebutuhan fisik
 - 2) Kebutuhan rasa aman
 - 3) Kebutuhan sosial
 - 4) Kebutuhan pengakuan
 - 5) Kebutuhan aktualisasi diri
2. Teori X dan Y

Teori ini menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis. Pencetusnya McGregor [9] mengatakan bahwa ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang selalu ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin sedangkan manusia jenis Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya. Dikaitkan dengan kebutuhan, dikatakan bahwa tipe manusia X bilamana mengacu pada hierarki kebutuhan dari Maslow memiliki kebutuhan tingkat rendah dibandingkan manusia tipe Y yang memiliki kebutuhan tingkat tinggi.

3. *Three Needs Theory*

Teori ini dikemukakan oleh David Mc Clelland [9], yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu:

- 1) Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- 2) Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- 3) Kebutuhan afiliasi, kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

4. Teori ERG

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aldefer, yang sebetulnya tidaklah jauh berbeda dengan teori A. Maslow, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi

dari teori tersebut [9]. Teori ini mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia, yaitu:

1. *Existence* berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan.
 2. *Relatedness* berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan kebutuhan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan.
 3. *Growth* berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri yang identik dengan kebutuhan *self-actualization* yang dikemukakan oleh Maslow. Menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan yang lebih rendah sebagai kompensasinya yang disebut *frustration-regression dimension*
5. Teori Dua Faktor

Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasikan suatu kegiatan, menunggu langganan, membersihkan ruangan – ruangan dan lain-lain yang disebut *job content* dan aspek – aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijakan organisasi, *supervisor*, rekan kerja dan lingkungan kerja disebut *job context* [9].

2.1.4.2. Tujuan Motivasi

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi antara lain sebagai berikut [4] :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan.
- e. Mengaktifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.4.3. Proses Motivasi

Motivasi tidak timbul begitu saja tetapi timbul melalui beberapa tahap, dengan kata lain adanya proses motivasi. Proses motivasi itu sendiri merupakan gabungan dari beberapa konsep sebagai berikut [4] :

1. Tujuan

Dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan.

2. Mengetahui kepentingan

Hal yang penting dalam komunikasi yang baik dengan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan.

3. Komunikasi Efektif

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan karyawan. Karyawan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi secara intensif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan perusahaan dan tujuan kepentingan karyawannya di mana tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian komunikasi.

5. Fasilitas

Pimpinan penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi (perusahaan) dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan.

6. *Team Work*

Pimpinan harus membentuk *Team Work* yang terkoordinir baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan. *Team Work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.1.4.4. Jenis-Jenis Motivasi

Di dalam melakukan suatu pekerjaan diperlukan suatu kegairahan kerja yang merupakan kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang

dilakukan. Dengan mengikuti perilaku manusia maka akan lebih mudah untuk memotivasinya. Motivasi terbagi dua jenis motivasi yaitu motivasi positif dan motivasi negatif [4].

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berproduktivitas di atas produktivitas standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan adalah:

a. *Material Incentive*

Material incentive adalah dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja merupakan upah atau gaji yang wajar tetapi juga jaminan yang dapat dinilai dengan uang. *Material incentive* merupakan faktor yang sangat menganalisis pengaruh seseorang untuk bekerja dengan giat sehingga meningkatkan produktivitas kerjanya.

b. *Non Material Incentive*

Non material incentive yaitu segala jenis insentif yang tidak dapat dinilai dengan uang.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini, semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.4.5. Indikator Motivasi Kerja

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Berikut indikator motivasi adalah [4] :

a. Daya Pendorong

Daya adalah pendorong semacam naluri tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Namun, cara-cara yang digunakan dalam mengejar kepuasan terhadap daya pendorong tersebut berbeda bagi tiap individu menurut latar belakang kebudayaan masing-masing.

b. Kemauan

Kemauan yaitu dorongan untuk melakukan sesuatu karena terstimulasi (ada pengaruh) dari luar diri. Kata ini mengindikasikan ada yang akan dilakukan sebagai reaksi atas tawaran tertentu dari luar.

c. Kerelaan

Kerelaan yaitu suatu bentuk persetujuan atas adanya permintaan orang lain agar dirinya mengabdikan suatu permintaan tertentu tanpa merasa terpaksa dalam melakukan permintaan tersebut.

d. Membentuk Keahlian

Membentuk keahlian adalah proses penciptaan atau perubahan kemahiran seseorang dalam suatu ilmu tertentu.

e. Membentuk Keterampilan

Keterampilan sangat diperlukan dalam proses motivasi. Kemampuan melakukan pola-pola tingkah laku yang kompleks dan tersusun rapi secara mulus dan sesuai dengan keadaan untuk mencapai hasil tertentu. Keterampilan bukan hanya meliputi gerakan motorik melainkan juga penguasaan fungsi mental yang bersifat kognitif. Konotasinya pun luas sehingga sampai pada mempengaruhi atau mendayagunakan orang lain. Artinya orang yang mampu mendayagunakan orang lain secara tepat juga dianggap sebagai orang terampil.

f. Tanggung Jawab

Tanggung jawab bersumber atau lahir atas penggunaan fasilitas dalam menerapkan kemampuan tiap orang untuk menggunakan hak atau kewajibannya dalam melaksanakan tugasnya.

g. Kewajiban

Kewajiban yaitu sesuatu yang harus dilaksanakan atas sesuatu yang dibebankan kepadanya.

h. Tujuan

Tujuan merupakan pernyataan tentang keadaan yang diinginkan di mana organisasi atau perusahaan bermaksud untuk mewujudkannya dan sebagai pernyataan tentang keadaan di waktu yang akan datang di mana organisasi sebagai kolektivitas mencoba untuk menimbulkannya

2.2. Review Penelitian Terdahulu

- a. Grace Hutapea dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT. Tor Ganda Medan dengan hasil penelitian” yaitu variabel Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja. PT. Tor Ganda bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit yang berdiri pada tahun 1979 dengan populasi berjumlah 45 orang dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2014.
- b. Winda Ningsih dengan judul penelitian “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja pada PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Bandung” yaitu hasil penelitiannya mengatakan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. PT. Arta boga Cemerlang bergerak dalam bidang distributor makanan ringan dengan populasi berjumlah 35 orang dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2010.
- c. Putri Apriani Iskandar dengan judul penelitian “Pengaruh Promosi Jabatan Struktural Terhadap Motivasi Kerja Menurut Persepsi Karyawan Institut Manajemen Telkom” yang dengan hasil variabel Promosi Jabatan Struktural tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2010 dengan objek penelitian PT Telkom Indonesia 45 Orang.
- d. Rizki Dwi Setyawan dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya)” dengan hasil Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan jumlah populasi sekitar 80 orang dan penelitian dilakukan pada tahun 2017.
- e. Linda Febriyani dengan judul penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Mentari Timur Unggul”, Jakarta dengan hasil semua variabel berpengaruh secara signifikan. Penelitian dilakukan pada tahun 2015 dengan jumlah populasi 89 orang.
- f. Sachan Saputra Nianzha dengan judul penelitian “Pengaruh Stres kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Adi Sarana Armada, Tbk (ASSA) Point Logistik Cabang Makasar” dengan hasil setiap

variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Penelitian dilakukan pada tahun 2014 dengan jumlah populasi 78 orang.

- g. Praptiestrini dengan judul penelitian “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Karang Anyar” dengan hasil variabel Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara negatif terhadap Motivasi Kerja sedangkan Disiplin Kerja berpengaruh secara positif terhadap Motivasi Kerja 58 orang.
- h. H. Nawawi D. Sibali dengan judul penelitian “Pengaruh perubahan Gaya Kepemimpinan Serta Implikasinya Terhadap Motivasi Karyawan (Studi pada Perusahaan Tambang PT. Kaltim Prima Coal Sangata Kalimantan Timur Pasca Perubahan Kepemilikan)” dengan hasil variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2011 dengan jumlah populasi yaitu 41 orang.

Tabel 2.1
Review Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1	Grace Hutapea (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada PT. Tor Ganda Medan	Independen : Gaya Kepemimpinan Dependen : Motivasi Kerja	Secara parsial dan simultan :Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja
2	Rizki Dwi Setyawan (2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Kantor Pusat Surabaya)	Independen : Gaya Kepemimpinan Dependen : Motivasi Kerja	Secara parsial dan simultan : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja

Tabel 2.1 (Sambungan)

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
3	Linda Febriyani (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT. Mentari Timur Unggul, Jakarta	Independen : Gaya dan Lingkungan Kerja Dependen : Motivasi Kerja	Parsial : - Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja - Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Simultan : Variabel Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja
4	Putri Apriani Iskandar (2010)	Pengaruh Promosi Jabatan Struktural Terhadap Motivasi Kerja Menurut Persepsi Karyawan Institut Manajemen Telkom	Independen : Promosi Jabatan Struktural Dependen : Motivasi Kerja	Secara parsial dan simultan : Variabel Promosi Jabatan Struktural tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja

Tabel 2.1 (Sambungan)

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
5	Sachnan Saputra Nianzah (2014)	Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Adi Sarana Armada, Tbk (ASSA) Point Logistik Cabang Makasar	Independen : Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Dependen : Motivasi Kerja	Parsial : Stres Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Simultan : Stres Kerja dan Lingkungan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap Motivasi Kerja.
6	Praptiestrini (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Karang Anyar	Independen : - Kepemimpinan - Lingkungan Kerja - Disiplin Kerja Dependen : Motivasi Kerja	Parsial : - Kepemimpinan berpengaruh secara negatif terhadap Motivasi Kerja. - Lingkungan Kerja berpengaruh secara negatif terhadap Motivasi Kerja. - Disiplin Kerja berpengaruh secara positif terhadap Motivasi Kerja. Simultan : Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh secara negatif terhadap motivasi kerja

Tabel 2.1 (Sambungan)

No.	Penulis	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
7	Winda Ningsih (2010)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja pada PT. Arta Boga Cemerlang Cabang Bandung	Independen : Promosi Jabatan Dependen : Motivasi Kerja	Secara parsial dan simultan : Variabel Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja
8	H.Nawawi D. Sibali (2011)	Pengaruh perubahan Gaya Kepemimpinan Serta Implikasinya Terhadap Motivasi Karyawan (Studi pada Perusahaan Tambang PT. Kaltim Prima Coal Sangata Kalimantan Timur Pasca Perubahan Kepemilikan)	Independen : Gaya Kepemimpinan Dependen : Motivasi Kerja	Secara parsial dan simultan : Variabel Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja

2.3. Kerangka Konseptual

Kepemimpinan merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Kepemimpinan juga merupakan pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.

Promosi Jabatan yaitu mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya, promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain.

Lingkungan Kerja adalah keadaan di sekitar para pekerja sewaktu pekerja melakukan tugasnya yang mana keadaan ini mempunyai pengaruh bagi pekerja pada waktu melakukan pekerjaannya dalam rangka menjalankan operasi perusahaan.

Motivasi Kerja jika dilihat dari dua sisi berbeda yakni :

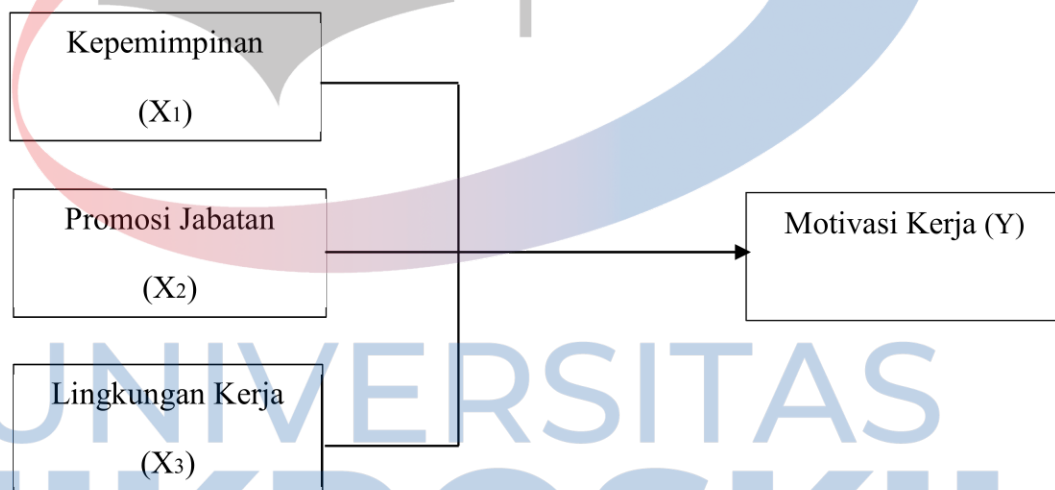
a. Pertama

Jika dilihat dari segi aktif atau dinamis, motivasi kerja tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

b. Kedua

Jika dilihat dari segi pasif motivasi nampak sebagai suatu kebutuhan juga sekaligus menggerakkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas disimpulkan Kepemimpinan, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan yang digambarkan dalam kerangka konseptual seperti berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap suatu persoalan dengan maksud sebagai tuntutan dalam penelitian guna mencapai jawaban yang sebenarnya. Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kepemimpinan berarti kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan

tertentu. Dalam upaya mempengaruhi tersebut seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda-beda dalam setiap situasi.

Kepemimpinan merupakan berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Dari pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan yang dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja maupun sebaliknya.

Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi karena peran kepemimpinan sangat berkontribusi dalam maju tidaknya sebuah perusahaan. Pemimpin yang baik harus mampu memberikan motivasi kepada karyawannya agar mampu bekerja secara optimal sehingga dapat meningkatkan kemajuan perusahaan. Seorang pemimpin mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas serta tanggung jawab sehingga dapat menumbuhkan kerjasama yang harmonis di antara komponen organisasi. Di sini peran pemimpin menjadi sangat penting dalam keberhasilan organisasi yang dipimpinnya. Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja para bawahannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan [19]. Hal ini juga didukung oleh teori yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan penggunaan pengaruh untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi dan memberikan masukan karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi [16]. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Kepemimpinan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT.

Marga Dinamik Perkasa Medan.

2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab dan yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Tanpa dipungkiri bahwa promosi jabatan dapat mendongkrak motivasi

karyawannya sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya.

Pada umumnya, promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain. Namun, promosi ini sendiri sebenarnya mempunyai nilai karena merupakan bukti pengakuan antara lain terhadap prestasinya. Dengan adanya promosi jabatan maka karyawan merasa diakui dan dibutuhkan di dalam perusahaan tersebut sehingga mampu memberikan yang terbaik bagi perusahaan dan loyal terhadap perusahaan. Apabila promosi jabatan tidak dilakukan oleh perusahaan maka akibat yang paling ekstrem adalah kinerja menjadi nol, karyawan menjadi tidak kuat lagi bekerja, putus asa, keluar atau menolak bekerja untuk menghindari kerja yang menumpuk sehingga promosi jabatan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan [18]. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya [3]. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja karyawan pada PT. Marga Dinamik Perkasa Medan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologi dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Kehidupan manusia tidak terlepas dari berbagai keadaan lingkungan sekitarnya, antara manusia dan lingkungan terdapat hubungan yang sangat erat. Dalam hal ini, manusia akan selalu berusaha untuk beradaptasi dengan berbagai keadaan lingkungan sekitarnya. Demikian pula halnya ketika melakukan pekerjaan, karyawan sebagai manusia tidak dapat dipisahkan dari berbagai keadaan di sekitar tempat mereka bekerja yaitu lingkungan kerja. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Tanpa disadari lingkungan kerja juga memiliki kaitan yang sangat besar dalam motivasi karyawan karena apabila lingkungan kerja yang tidak kondusif akan mempengaruhi tingkah laku karyawan sehingga tidak dapat bekerja secara maksimal. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menyatakan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan [20]. Hal ini juga didukung oleh teori yang mengatakan dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu memberikan motivasi untuk bekerja maka akan membawa pengaruh terhadap kegairahan atau semangat karyawan bekerja [17]. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada PT. Marga Dinamik Perkasa Medan.

4. Pengaruh Kepemimpinan, Promosi Jabatan dan Lingkungan kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan

Kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Promosi jabatan merupakan proses perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab dan yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Lingkungan kerja merupakan tempat atau situasi kehidupan sosial, psikologi, dan fisik dalam perusahaan yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Manajer diharapkan mampu memberikan dorongan atau motivasi kepada bawahannya agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, para pimpinan hendaknya mampu memperagakan atau menunjukkan keterampilan-keterampilan untuk membangkitkan semangat bekerja para bawahannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Kepemimpinan, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Marga Dinamik Perkasa Medan.