

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pemanfaatan sumber daya manusia yang ada pada organisasi adalah merupakan kunci keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Berhasil tidaknya dan baik buruknya suatu organisasi kerja dalam mencapai tujuan, akan tergantung pada unsur manusianya. Untuk dapat menciptakan produktivitas kerja yang baik maka organisasi kerja harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan berkualitas. Sumber daya manusia adalah merupakan elemen dasar yang dapat menentukan keunggulan suatu organisasi kerja, karena sumber daya manusia adalah pembuat tujuan, inovasi komunikasi dan strategi organisasi itu sendiri.

Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan dan bagaimana caranya agar karyawan tersebut memiliki produktivitas yang tinggi, yang tentunya pimpinan perusahaan perlu memotivasi karyawannya. Salah satu caranya adalah dengan target promosi.

Efisiensi dan efektifnya suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, mengingat sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang vital dalam organisasi.

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Oleh karena itu motivasi seringkali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut. Kebutuhan dan keinginan seseorang berbeda dengan kebutuhan serta keinginan orang lain. Kebutuhan dan keinginan seseorang yang berbeda-beda itu terjadi karena proses mental yang telah terjadi dalam diri seseorang. Proses mental itu merupakan pembentukan persepsi pada diri orang yang bersangkutan, dan proses pembentukan persepsi diri ini pada hakikatnya merupakan proses belajar seseorang terhadap segala sesuatu yang dilihat dan dialaminya dari lingkungan yang ada di sekitarnya.

Motivasi menjadi sangat penting dilakukan bagi perusahaan secara terus menerus dan berkesinambungan, motivasi dapat digunakan sebagai dasar kebijakan untuk menentukan tingkat produktivitas perusahaan dan semangat bekerja bagi karyawan. Pekerjaan menuntut adanya semangat dan keahlian yang kompetitif, hal ini harus dibarengi dengan dorongan/motivasi terhadap karyawan. Motivasi dalam kaitannya sebagai pembinaan karyawan untuk mencapai produktivitas kerja dapat ditetapkan sebagai kebijakan perusahaan dalam pengambilan keputusan sehingga arah dan produktivitas perusahaan menjadi jelas dan terarah. Motivasi dapat diidentifikasi ke dalam faktor-faktor pemuas dan penguat sebagai unsur yang mempengaruhi harapan dari karyawannya, dengan demikian motivasi dapat menentukan dan mengetahui arah kebijakan perusahaan

dalam menetapkan produktivitasnya, dan dapat menyebabkan seseorang melakukan perbuatan yang bermanfaat dalam mencapai tujuan tertentu.

Motivasi penting dilakukan secara kontiniu dan berkesinambungan dengan harapan agar hasil motivasi ini dapat dijadikan pedoman bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya.

Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Dengan adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, Adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat. Mekanisme untuk dapat menentukan balas jasa yang pantas bagi suatu prestasi kerja adalah dengan penilaian prestasi kerja. Melalui penilaian prestasi kerja akan diketahui seberapa

baik Ia telah melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepantasnya atas prestasi kerja tersebut.

Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya.

Promosi jabatan merupakan salah satu program yang secara berkala dilakukan oleh perusahaan, dimana seorang karyawan akan mengalami perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi atas prestasi yang dicapai, dengan nilai wewenang, tanggung jawab, kewajiban, hak, status, dan penghasilannya lebih besar dari sebelumnya, sehingga dapat meningkatkan gairah karyawan dalam bekerja yang dinyatakan dengan kinerja yang maksimal. Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:121) terdapat beberapa indikator promosi jabatan yang dapat dipertimbangkan dalam setiap kajian diantaranya adalah: Aspek Kejujuran, Aspek Disiplin, Aspek Prestasi Kerja, Aspek Loyalitas, Aspek Pendidikan, Aspek Kepemimpinan, dan Aspek Komunikatif.

Keberadaan promosi sekarang ini memang sangat diperlukan, sebagai bagian dari usaha penyegaran kembali (*refreshing*) dengan penciptaan suasana kerja baru, dan sebagai sarana penajakan bagi pegawai untuk memberikan keragaman pengalaman kerja. Namun demikian seandainya hal ini kurang

diperhatikan dalam pelaksanaan dan proses pertimbangan dalam melakukan promosi justru akan menghambat tugas-tugas yang diberikan, ini akan menghambat pengembangan pegawai dalam mencapai prestasi yang maksimal.

Manusia bekerja dalam suatu organisasi akan berusaha memperoleh kedudukan yang diinginkan, dengan harapan pekerjaannya dapat meningkatkan taraf hidup yang lebih baik. Upaya peningkatan taraf hidup dengan memaksimalkan kemampuan dan potensi (*skill and performance*), apabila keinginan seseorang terpenuhi akan timbul suatu kepuasan dalam diri pegawai (*self satisfied*) dan rasa puas inilah yang merupakan pendorong produktivitas kerja pegawai.

Usaha untuk mencapai tujuan organisasi dapat diwujudkan melalui peningkatan produktivitas kerja. Produktivitas merupakan suatu output yang dihasilkan oleh suatu proses produksi dengan menggunakan sumber-sumber (input). Tinggi rendahnya produktivitas ditentukan oleh tinggi rendahnya output yang dihasilkan atau input yang dibutuhkan. Didalam usaha meningkatkan produktivitas kerja bagi seseorang lebih dahulu harus diciptakan suatu perusahaan yang menguntungkan. Peningkatan prestasi berarti peningkatan produktivitas dalam perusahaan. Penekanan ini bukan hanya pada jumlah yang dihasilkan, namun juga berupa masukan yang digunakan untuk menghasilkan barang yang diproduksi tersebut, juga tingkat produktivitas dipengaruhi oleh faktor yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri, maupun yang berhubungan dengan perusahaan dan kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Kesempatan ini mencakup kesempatan untuk bekerja dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Dengan terbentuknya kesempatan ini, maka otomatis karyawan merasa terdorong untuk bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Produktivitas yang tinggi akan menciptakan efisiensi dalam kegiatan operasional organisasi, yang mana tingkat produktivitas itu sendiri sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai organisasi tersebut.

Upaya menjaga kelangsungan hidup suatu organisasi merupakan hal yang paling menentukan dalam meningkatkan efisiensi. Oleh karena itu pegawai sebagai faktor modal, juga perlu dikembangkan seiring dengan usaha meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Organisasi harus menemukan dan menerapkan kiat-kiat dan strategi baru yang mantap guna mempertahankan eksistensi dan keberadaannya.

Setiap pegawai mempunyai perbedaan individual sebagai akibat dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan lingkungan masyarakat yang beraneka ragam maka hal ini akan terbawa ke dalam pekerjaannya, sehingga akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pegawai tersebut dalam melaksanakan pekerjaannya. Di samping itu suasana batin/psikologis seseorang secara individu dalam organisasi yang memiliki lingkungan kerjanya, sangat besar pengaruhnya terhadap pelaksanaan kerjanya. Hal ini berarti pegawai memerlukan motivasi kerja yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, berkinerja pegawai yang tinggi dan produktif.

Produktivitas kerja merupakan suatu hasil kerja dari seorang pegawai, namun seringkali terjadi produktivitas kerja pegawai menurun. Permasalahan tentang produktivitas kerja ini merupakan permasalahan umum yang sering terjadi

pada setiap organisasi baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik, dan bila permasalahan produktivitas tidak diatasi dengan baik maka akan berdampak buruk terhadap perusahaan.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya sehingga dapat mendukung keberhasilan pencapaian tujuan. Menurut Schermerharn (2003) bahwa pimpinan atau manajer yang baik adalah yang mampu menciptakan suatu kondisi sehingga orang secara individu atau kelompok dapat bekerja dan mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Permasalahan peningkatan produktivitas kerja erat kaitannya dengan permasalahan bagaimana memotivasi karyawan, bagaimana pengawasan dilakukan, dan bagaimana cara mengembangkan budaya kerja yang efektif serta bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif, agar karyawan dapat dan mau bekerja optimal dan sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan suatu Organisasi atau Perusahaan.

Dalam suatu organisasi memiliki berbagai macam instrumen dalam mencapai tujuannya. Instrumen-instrumen tersebut seperti sumber daya alam (bahan baku), sumber daya manusia (tenaga kerja), teknologi dan modal. Namun instrumen yang paling penting sebenarnya adalah sumber daya manusia, dimana manusia merupakan faktor penggerak terpenting dari roda organisasi.

Setiap organisasi pada dasarnya akan memiliki kebijakan yang berbeda-beda terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya guna mencapai

produktivitas kerja karyawan. Dalam pencapaian yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan terdapat banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan antara lain adalah adanya motivasi kerja dan promosi jabatan. Kedua yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut diharapkan mampu memberikan jalan bagi karyawan guna mencapai produktivitas kerja yang lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Karena karyawan memegang peran penting dan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap tercapainya tujuan perusahaan.

Fakta yang ada di Kantor Bina Marga Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah menunjukkan adanya gejala-gejala kecenderungan penurunan produktivitas kerja para pegawai seperti kurangnya minat menyelesaikan kerja tepat waktu, kurangnya koordinasi antar pegawai dan munculnya kebosanan kerja karena rutinitas yang berlanjut. Hal ini disebabkan karena kurangnya Motivasi dari manajer/pimpinan serta kurangnya promosi jabatan bagi pegawai yang sudah bekerja dengan baik. Untuk itu dalam meningkatkan produktivitas kerja, manajer harus memberikan motivasi yang baik sehingga disiplin kerja dalam diri pegawai akan meningkat dan juga produktivitas meningkat.

Data ketidakhadiran pegawai Kantor Bina Marga Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah periode November 2014 s/d Januari 2015 seperti pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1.1

**Data Ketidakhadiran Pegawai Kantor Bina Marga Satuan Kerja
Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah
Periode November 2014 s/d Januari 2015**

No.	Bulan	Prosentase (%)	
		Terlambat Datang	Tidak Hadir Tanpa Keterangan
1	November 2014	0,93	0,20
2	Desember 2014	1,12	0,46
3	Januari 2015	1,52	0,86

Sumber : Data Sekunder yang diolah, 2014-2015

Jumlah total teoritis kehadiran pegawai selama hari kerja dalam sebulan adalah 1.512, dengan perhitungan jumlah hari kerja dalam seminggu adalah lima hari kerja.

Berdasarkan data tersebut diatas dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran karena alpha pegawai sangat tinggi. Tingkat kehadiran pegawai merupakan tolak ukur tingkat produktivitas kerja Pegawai Negeri Sipil yang diterapkan pada setiap instansi pemerintah termasuk juga pegawai Kantor Bina Marga Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah. Pegawai karena alpha ini juga sangat mengganggu aktivitas kerja pegawai, karena pegawai yang lainnya tidak menerima pendelegasian wewenang tugas yang diberikan hal ini yang membuat pekerjaan tidak dapat selesai tepat waktu.

Sumber daya manusia didefinisikan sebagai keseluruhan orang-orang dalam organisasi yang memberikan kontribusi terhadap jalannya organisasi. Sebagai sumber daya utama organisasi, perhatian penuh terhadap sumber daya manusia harus diberikan terutama dalam kondisi lingkungan yang serba tidak

pasti. Selain itu perlu diperhatikan pula bahwa penempatan pegawai yang tepat tidak selalu menyebabkan keberhasilan. Kondisi lingkungan yang cenderung berubah dan perencanaan karir dalam organisasi mengharuskan organisasi terus-menerus melakukan penyesuaian.

Pengembangan sumber daya manusia meliputi aktivitas-aktivitas yang diarahkan terhadap pembelajaran organisasi maupun individual. Pengembangan sumber daya manusia terwujud dalam aktivitas-aktivitas yang ditujukan untuk merubah perilaku organisasi. Pengembangan sumber daya manusia menunjukkan suatu upaya yang disengaja dengan tujuan mengubah perilaku anggota organisasi atau paling tidak meningkatkan kemampuan untuk berubah. Jadi ciri utama pengembangan sumber daya manusia adalah aktivitas-aktivitas yang diarahkan pada perubahan perilaku.

Memasuki era milinium barupada era globalisasi sekarang ini dan dimasa akan datang kompetisi yang terjadi sudah bersifat global dan adanya perubahan-perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi melakukan langkah restrukturisasi. Hal ini mendorong terjadinya perubahan paradigma organisasi dari biasa-biasa saja (tradisional) menjadi mengikuti perkembangan zaman (modern).

Kondisi ini harus benar-benar disadari dan dipersiapkan secara proporsional. Persiapan ini terutama pada masalah sumber daya manusia yang bermutu dengan kualifikasi yang sesuai dengan perkembangan dunia saat ini. Oleh karena itu, peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang sangat penting di dalam usaha memperbaiki pelayanan kepada masyarakat, sehingga perlu diupayakan secara terus menerus dan berkesinambungan dalam

menghadapi tuntutan masyarakat, dalam hal ini masyarakat yang membutuhkan layanan tentang pendidikan baik itu formal maupun non formal.

Sebagai aparatur Pemerintahan maka kita selalu dituntut untuk bekerja dan melayani masyarakat semaksimal mungkin dan mempergunakan waktu se efisien mungkin agar pekerjaan yang diberikan dapat dikerjakan sesuai dengan apa yang diharapkan sehingga kebutuhan masyarakat dapat segera terpenuhi.

Kenyataan yang terjadi banyak PNS yang hadir terkadang tidak tahu apa yang akan dilaksanakan dan memulainya dari mana, bila tidak ada tugas yang diberikan maka mereka hanya duduk-duduk saja sambil membahas isu-isu yang terjadi baik itu lewat media Elektronik maupun media cetak bahkan masalah-masalah yang terjadi di sekitar tempat tinggal mereka, terlebih lagi bila tidak ada kerja mereka keluar untuk mencari sesuatu yang menjadi kebutuhan keluarga mereka, terkadang juga tidak hadir karena mencari tambahan penghasilan ditempat lain, hal ini tidak diinginkan terjadi bagi seorang PNS, sebab sebelum menjadi pegawai PNS masih dalam status kontrakan/ honor begitu bersemangat dalam melakukan pekerjaan bahkan terkadang meminta pekerjaan untuk dikerjakan walaupun bukan pada bidangnya, namun sangat disayangkan begitu diangkat jadi PNS dan mendapatkan gaji full, maka semangat yang tadinya baik kini mulai menurun (kendor). Kondisi ini memang tidak terjadi bagi semua PNS, ada yang loyal dan berdedikasi baik yang mau bekerja karena sangat membutuhkan pekerjaan tersebut namun ada juga yang berpikir yang penting tiap bulan menerima gaji, masalah-masalah ini terjadi hampir disemua tempat di Indonesia.

Berdasarkan uraian di atas penulis membuat karya tulis dengan mengambil judul, “Pengaruh Motivasi dan Promosi Jabatan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dengan Jenis Karyawan Sebagai Variabel Moderasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

- a. Adakah pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Bina Marga Satuan Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah?
- b. Adakah pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Bina Marga Satuan Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah?
- c. Adakah pengaruh jenis karyawan sebagai variabel moderasi motivasi dan promosi terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Bina Marga Satuan Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian, tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Bina Marga Satuan Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah.
2. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh promosi jabatan terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Bina Marga Satuan Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah.

3. Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh jenis karyawan sebagai variabel moderasi motivasi dan promosi terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Bina Marga Satuan Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penelitian ini, maka diharapkan hasilnya akan bermanfaat sebagai berikut :

1. Menambah khasanah pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama berkenaan dengan motivasi, promosi jabatan, jenis karyawan, dan produktivitas kerja pegawai.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai bahan pertimbangan bagi pemimpin Kantor Bina Marga Satuan Kerja Pelaksanaan Jalan Nasional Wilayah I Provinsi Jawa Tengah dalam memberikan motivasi kepada pegawainya, khususnya terkait dengan promosi jabatan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.