

**PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP  
MOTIVASI KERJA DAN PRESTASI KERJA  
(Studi Pada Karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)**

**Bastian Prabowo**  
**Mochammad Al Musadieg**  
**Ika Ruhana**  
Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang  
E-mail: basstianprb@gmail.com

**ABSTRACT**

*The purpose of this research was to explain the effect of the employees job promotion on the employees work motivation at PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, to explain the effect of the employees job promotion on the employees work performance at PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, and to explain the effect of the employees work motivation on the employees work performance at PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. This research was an explanatory research using quantitative approach. The number of samples in this research were 55 respondents that consisted of PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang employees who have ever been promoted. The researcher used probability sampling technique: proportionate random sampling. Meanwhile, the data collection methods used in this research were questionnaire and documentation. The method of data analysis were descriptive statistic analysis and path analysis. This research indicated that the employees job promotion had a significant effect on the employees work motivation. The employees job promotion had a significant effect on the employees work performance. The employees work motivation had a significant effect on the employees work performance.*

**Keywords: Employees Job Promotion, Employees Work Motivation, and Employees Work Performance**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh promosi jabatan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, menjelaskan pengaruh promosi jabatan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 55 responden yaitu karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang pernah mendapat promosi jabatan. Peneliti menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *proportionate random sampling*. Metode pengumpulan data menggunakan angket dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis jalur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

**Kata Kunci: Promosi Jabatan Karyawan, Motivasi Kerja Karyawan, dan Prestasi Kerja Karyawan**

## A. PENDAHULUAN

Promosi jabatan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dan umumnya didasarkan atas faktor senioritas (pengalaman/lamanya bekerja) untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya serta memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Dilihat dari sisi kepentingan perusahaan, dengan adanya promosi jabatan pihak perusahaan tentunya berharap agar karyawan mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya yang mungkin selama ini terkendala dikarenakan pada jabatan sebelumnya wewenang karyawan tersebut masih minim. Selain itu promosi jabatan juga mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan menambah pengalaman baru di lingkungan kerja perusahaan.

Pihak manajemen perusahaan hendaknya menerapkan sistem promosi jabatan berdasarkan atas asas keadilan dan obyektifitas serta menggunakan prinsip *the right man in the right place* (orang yang tepat ditempat yang tepat). Promosi jabatan yang berdasarkan atas asas keadilan dan obyektifitas akan membuat karyawan merasa puas karena mereka merasa bahwa usaha mereka selama ini dihargai oleh pihak perusahaan dan karyawan dapat lebih termotivasi dalam bekerja. Penempatan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi ini juga harus dilakukan dengan tepat sasaran yaitu melalui penilaian prestasi kerja untuk mengetahui apakah karyawan tersebut memang layak dan kompeten untuk dipromosikan. Promosi jabatan di dalam suatu perusahaan sangat berperan penting dalam memotivasi karyawan agar lebih giat dalam bekerja.

Motivasi kerja adalah dorongan dari dalam diri seorang karyawan baik secara internal maupun eksternal untuk mampu bekerja secara maksimal agar tujuannya tercapai. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi tentunya akan memiliki prestasi kerja yang tinggi, begitupun juga sebaliknya. Pihak manajemen perusahaan harus terus mampu menjaga dan meningkatkan motivasi kerja karyawan karena hal tersebut sangat berdampak terhadap prestasi kerja karyawan dan tentunya produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja itu sendiri merupakan suatu hasil pencapaian dari individu karyawan dalam

melaksanakan pekerjaan baik dari segi kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Setiap perusahaan tentunya menginginkan agar prestasi kerja karyawannya terus meningkat sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan optimal.

Tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh promosi jabatan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, menjelaskan pengaruh promosi jabatan karyawan terhadap prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, dan menjelaskan pengaruh motivasi kerja karyawan terhadap prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

## B. KAJIAN PUSTAKA

### Promosi Jabatan

Promosi jabatan menurut Ardana, dkk (2012:106) ialah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain, pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya. Menurut Hasibuan (2011:108), terdapat tiga asas promosi jabatan yang harus dituangkan dalam program promosi jabatan, sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pedoman dalam mempromosikan karyawan, yaitu meliputi:

#### 1. Asas Kepercayaan

Dibutuhkan kejujuran, kemampuan dan kecakapan dalam bekerja. Karyawan akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

#### 2. Asas Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif serta tidak pilih kasih atau *like* dan *dislike*. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

#### 3. Asas Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

Ardana, dkk (2012:107) menyatakan bahwa terdapat beberapa kriteria yang perlu

dipertimbangkan dalam rangka mempromosikan karyawan, meliputi:

#### 1. Senioritas

Senioritas karyawan digunakan sebagai salah satu standar dalam kegiatan promosi jabatan. Umumnya tingkat senioritas yang tinggi menandakan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh karyawan lebih banyak, sehingga diharapkan karyawan yang bersangkutan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi.

#### 2. Kualifikasi Pendidikan

Kualifikasi pendidikan karyawan menjadi salah satu kriteria promosi pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan kualifikasi pendidikan yang sesuai, karyawan diharapkan mempunyai daya nalar yang lebih tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan pada waktu yang akan datang.

#### 3. Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi karyawan yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.

#### 4. Tingkat Loyalitas

Tingkat loyalitas karyawan merupakan salah satu kriteria dalam promosi jabatan. Hal ini bertujuan untuk mempromosikan karyawan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan daya pendorong atau penggerak baik itu secara internal maupun eksternal yang membuat seorang karyawan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan. Clayton Alderfer (dalam Mangkunegara 2009:98) mengemukakan teori motivasi kerja ERG yang merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

#### 1. *Existence* (Eksistensi)

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti kebijakan administrasi perusahaan, kondisi kerja, gaji dan pengakuan.

#### 2. *Relatedness* (Keterhubungan)

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dengan lingkungan kerja seperti supervisi dan hubungan antar pribadi.

#### 3. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan seperti pekerjaan itu sendiri, keberhasilan pelaksanaan, tanggung jawab dan pengembangan.

### **Prestasi Kerja**

Prestasi kerja adalah hasil kerja atau pencapaian dari seorang karyawan atas kewajibannya dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat diukur dari segi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Menurut Dharma (2000:32) cara yang dilakukan untuk mengukur tinggi rendahnya prestasi kerja, yaitu:

#### 1. Mengetahui kuantitas hasil kerja

Kuantitas hasil kerja adalah jumlah banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

#### 2. Mengetahui kualitas hasil kerja

Kualitas hasil kerja adalah ukuran tingkat kesesuaian suatu proses, produk atau jasa dengan persyaratan yang telah dicapai.

#### 3. Mengetahui ketepatan waktu kerja

Ketepatan waktu kerja merupakan cara yang digunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan tinggi apabila karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

### **Pengaruh Promosi Jabatan Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan**

Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawannya adalah melalui promosi jabatan. Martoyo (2006:71) berpendapat bahwa “suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju”. Setiap karyawan pada dasarnya sangat menginginkan untuk mendapatkan kesempatan dipromosikan. Karyawan yang dipromosikan akan mendapatkan status sosial yang lebih tinggi dan kompensasi (penerimaan upah/gaji) yang lebih besar dari yang mereka dapat pada jabatan sebelumnya, sehingga karyawan akan merasa dihargai atas usaha yang mereka lakukan kepada perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan lebih termotivasi lagi untuk bekerja secara optimal.

### **Pengaruh Promosi Jabatan Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan**

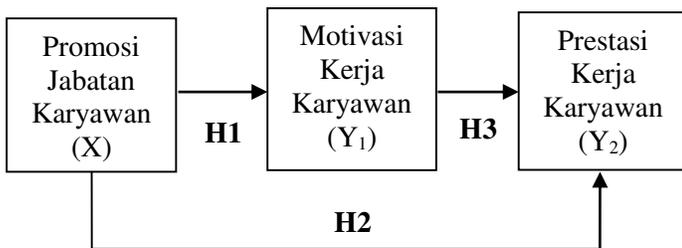
Prinsip promosi sebagai langkah pembinaan karyawan mutlak diperlukan dan dilakukan manajemen pada setiap hierarki perusahaan, sehingga promosi dipandang sebagai suatu kegiatan yang telah mendapatkan prioritas perencanaan sebelumnya, bukan hanya merupakan kegiatan yang spontanitas karena merupakan ganjaran atas prestasi

sementara karyawan yang bersangkutan (Sastrohadiwiryono, 2005:238). Prestasi kerja karyawan menjadi salah satu faktor yang menjadi acuan manajemen perusahaan ketika melakukan keputusan promosi. Dibutuhkan suatu sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang adil dan obyektif. Penilaian prestasi kerja yang tidak adil dan obyektif akan membuat karyawan lain yang tidak memperoleh kesempatan untuk dipromosikan akan terdemotivasi dan prestasi kerjanya akan menurun. Promosi jabatan mutlak dilakukan berdasarkan asas-asas promosi jabatan yang adil dan obyektif karena dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan lebih giat lagi dalam bekerja sehingga prestasi kerjanya akan meningkat dan tujuan perusahaan akan dapat tercapai dengan optimal. Berdasarkan uraian tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja.

### Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Seorang karyawan tentunya memiliki suatu motivasi yang mendorong mereka dalam bekerja. David C. McClelland (dalam Mangkunegara, 2009:68) mengemukakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan prestasi kerja. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi tentunya akan memiliki semangat kerja yang tinggi. Semangat kerja yang tinggi inilah yang membuat karyawan mau melakukan pekerjaannya secara optimal baik dari segi kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu sehingga prestasi kerjanya menjadi maksimal. Berdasarkan uraian tersebut peneliti dapat menyimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja.

### Model Hipotesis



Gambar 1. Model Hipotesis

Sumber: Kajian Pustaka, 2016.

**Hipotesis 1:** Promosi jabatan karyawan (X) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>).

**Hipotesis 2:** Promosi jabatan karyawan (X) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

**Hipotesis 3:** Motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

## C. METODE PENELITIAN

### Jenis dan Lokasi Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilaksanakan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 11 Malang, Jawa Timur. Lokasi penelitian dipilih dengan pertimbangan untuk menjelaskan apakah promosi jabatan karyawan yang diterapkan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang pernah mendapat promosi jabatan. Berdasarkan data yang diperoleh melalui divisi *HR (Human Resource)* PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, diketahui bahwa terdapat 122 karyawan yang pernah mendapat promosi jabatan. Peneliti menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *proportionate random sampling* sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 55 responden.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan angket dan dokumentasi. Peneliti menyebarkan angket kepada responden, yaitu karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang pernah mendapat promosi jabatan.

### Metode Analisis Data

#### 1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik data yang telah terkumpul. Data tersebut disajikan ke dalam bentuk tabel dan persentase.

#### 2. Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Riduwan dan Kuncoro (2008:2) berpendapat bahwa model *path analysis* digunakan untuk

menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat.

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### 1. Analisis Deskriptif Promosi Jabatan Karyawan (X), Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>) dan Prestasi Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

Mean item, mean indikator dan grand mean tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 1, Tabel 2 dan Tabel 3 berikut ini:

**Tabel 1. Mean Item, Mean Indikator dan Grand Mean Promosi Jabatan Karyawan (X)**

No.	Item, Indikator dan Variabel	Mean
1.	Item Asas Kepercayaan	3,78
2.	Item Asas Keadilan	3,85
3.	Item Asas Formasi	4,11
<b>Indikator Asas-Asas Promosi Jabatan</b>		3,91
4.	Item Senioritas	3,80
5.	Item Kualifikasi Pendidikan	3,82
6.	Item Prestasi Kerja	4,15
7.	Item Tingkat Loyalitas	4,44
<b>Indikator Penetapan Kriteria untuk Promosi Jabatan</b>		4,05
<b>Grand Mean Promosi Jabatan Karyawan (X)</b>		3,99

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Kesimpulan dari kedua indikator, yaitu indikator asas-asas promosi jabatan dan indikator penetapan kriteria untuk promosi jabatan serta seluruh item pernyataan dalam promosi jabatan karyawan (X) adalah memiliki *grand mean* sebesar 3,99 yang artinya karyawan puas terhadap pelaksanaan promosi jabatan karyawan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

**Tabel 2. Mean Item, Mean Indikator dan Grand Mean Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)**

No.	Item, Indikator dan Variabel	Mean
1.	Item Kebijakan Administrasi Perusahaan	3,98
2.	Item Kondisi Kerja	4,27
3.	Item Gaji	4,00
4.	Item Pengakuan	4,18
<b>Indikator Existence</b>		4,11
5.	Item Supervisi	4,05
6.	Item Hubungan Antar Pribadi	4,31
<b>Indikator Relatedness</b>		4,18
7.	Item Pekerjaan itu Sendiri	4,07
8.	Item Keberhasilan Pelaksanaan	4,27
9.	Item Tanggung Jawab	4,22
10.	Item Pengembangan	4,13
<b>Indikator Growth</b>		4,17
<b>Grand Mean Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)</b>		4,15

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Kesimpulan dari ketiga indikator, yaitu indikator *existence*, indikator *relatedness*, dan indikator *growth* serta seluruh item pernyataan untuk motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) adalah memiliki *grand mean* sebesar 4,15 artinya motivasi kerja karyawan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang masuk dalam kategori tinggi.

**Tabel 3. Mean Item, Mean Indikator dan Grand Mean Prestasi Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

No.	Item, Indikator dan Variabel	Mean
1.	Item Meningkatnya Hasil Kerja	4,07
2.	Item Hasil Kerja Sesuai Jumlah Target	4,16
<b>Indikator Kuantitas</b>		4,11
3.	Item Kerapian dalam Bekerja	4,18
4.	Item Ketelitian dalam Bekerja	4,20
<b>Indikator Kualitas</b>		4,19
5.	Item Ketepatan Waktu dalam Menyelesaikan Pekerjaan	4,27
6.	Item Penyelesaian Pekerjaan Sebelum Waktu yang Ditetapkan dengan Menjaga Standar Pekerjaan	4,22
<b>Indikator Ketepatan Waktu</b>		4,24
<b>Grand Mean Prestasi Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)</b>		4,18

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Kesimpulan dari ketiga indikator yaitu indikator kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu serta seluruh item pernyataan untuk prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>) adalah memiliki *grand mean* sebesar 4,18 yang artinya bahwa prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang masuk dalam kategori tinggi.

##### 2. Analisis Jalur (Path Analysis)

##### Pengaruh Promosi Jabatan Karyawan (X) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)

Pengaruh promosi jabatan karyawan (X) terhadap motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) dapat dilihat pada Tabel 4 berikut ini:

**Tabel 4. Pengaruh Promosi Jabatan Karyawan (X) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Pengaruh
X	Y <sub>1</sub>	0,674	6,648	0,000	Signifikan
R <sup>2</sup> = 0,455					

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Nilai Beta promosi jabatan karyawan (X) adalah sebesar 0,674 dengan nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 6,648

sedangkan nilai Sig. = 0,000 (0,000 < 0,05), sehingga promosi jabatan karyawan (X) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,674.

**Pengaruh Promosi Jabatan Karyawan (X) dan Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Pengaruh promosi jabatan karyawan (X) dan motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>) dapat dilihat pada Tabel 5 berikut ini:

**Tabel 5. Pengaruh Promosi Jabatan Karyawan (X) dan Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)**

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Beta	t <sub>hitung</sub>	Sig.	Pengaruh
X	Y <sub>2</sub>	0,358	2,923	0,005	Signifikan
Y <sub>1</sub>		0,468	3,816	0,000	Signifikan
R <sup>2</sup> = 0,574					

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Nilai Beta promosi jabatan karyawan (X) adalah sebesar 0,358 dengan nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 2,923 sedangkan nilai Sig. = 0,005 (0,005 < 0,05) sehingga promosi jabatan karyawan (X) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,358. Selanjutnya nilai Beta motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) adalah sebesar 0,468 dengan nilai t<sub>hitung</sub> sebesar 3,816 sedangkan nilai Sig. = 0,000 (0,000 < 0,05) sehingga motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>) dengan nilai koefisien *path* sebesar 0,468.

**Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel**

Pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dilihat pada Tabel 6 berikut ini:

**Tabel 6. Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel**

Variabel Independen	Variabel Dependen	Direct Effect	Indirect Effect
X	Y <sub>1</sub>	0,674	-
	Y <sub>2</sub>	0,358	(0,358 x 0,468) = 0,316
Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	0,468	-

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Menurut Mustafa (2013:33) “idealnya efek pengaruh tidak langsung dari variabel bebas ke variabel terikat melalui variabel antara akan lebih kuat dibanding efek langsung dari variabel bebas ke variabel terikat”. Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa efek pengaruh tidak langsung dari promosi jabatan karyawan (X) terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>) melalui motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) adalah sebesar 0,316 dimana nilai tersebut lebih kecil atau tidak lebih kuat dibandingkan pengaruh langsung dari promosi jabatan karyawan (X) terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>) yaitu sebesar 0,358. Hasil tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) memperlemah hubungan antara promosi jabatan karyawan (X) terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>).

**Pembahasan Hasil Analisis**

**Hasil Analisis Deskriptif**

**1. Promosi Jabatan Karyawan (X)**

Indikator asas-asas promosi jabatan memiliki nilai rata-rata sebesar 3,91 yang terletak pada interval 3,4 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator asas-asas promosi jabatan yang diajukan di dalam angket. Kemudian indikator penetapan kriteria promosi jabatan memiliki nilai rata-rata sebesar 4,05 yang terletak pada interval 3,4 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator penetapan kriteria promosi jabatan yang diajukan di dalam angket.

Mengacu pada nilai rata-rata kedua indikator tersebut, indikator penetapan kriteria untuk promosi jabatan memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,05. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang puas terhadap penerapan kriteria untuk promosi jabatan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Selanjutnya indikator asas-asas promosi jabatan memiliki nilai rata-rata lebih rendah yaitu sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang puas terhadap penetapan kriteria promosi jabatan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, akan tetapi masih diperlukan adanya evaluasi yang berdasarkan atas asas kepercayaan, asas keadilan, dan asas formasi.

**2. Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, indikator *existence* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,10 yang terletak pada interval 3,4 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator *existence* yang

diajukan di dalam angket. Selanjutnya indikator *relatedness* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,18 yang terletak pada interval 3,4 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator *relatedness* yang diajukan di dalam angket. Kemudian indikator faktor *growth* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,21 yang terletak pada interval 4,2 – 5 yang berarti responden sangat setuju dengan indikator *growth* yang diajukan di dalam angket.

Indikator *growth* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,21. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang diukur berdasarkan kebutuhan *growth* masuk dalam kategori sangat tinggi. Kemudian untuk indikator *existence* nilai rata-ratanya adalah sebesar 4,10 dan indikator *relatedness* memiliki nilai rata-rata sebesar 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang yang diukur berdasarkan kebutuhan *existence* dan kebutuhan *relatedness* masuk dalam kategori tinggi.

### 3. Prestasi Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa indikator kuantitas memiliki nilai rata-rata sebesar 4,11 yang terletak pada interval 3,4 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator kuantitas yang diajukan di dalam angket. Selanjutnya untuk indikator kualitas memiliki nilai rata-rata sebesar 4,19 yang terletak pada interval 3,4 – 4,2 yang berarti responden setuju dengan indikator kualitas yang diajukan di dalam angket. Kemudian indikator ketepatan waktu memiliki nilai sebesar 4,24 yang terletak pada interval 4,2 – 5 yang berarti responden sangat setuju dengan indikator ketepatan waktu yang diajukan di dalam angket.

Dilihat dari nilai rata-rata ketiga indikator tersebut, indikator ketepatan waktu memiliki nilai tertinggi, yaitu 4,24 diikuti indikator kualitas dengan nilai rata-rata 4,19 dan indikator kuantitas dengan nilai rata-rata 4,11. Hal ini menunjukkan bahwa prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang diukur dari aspek ketepatan waktu masuk dalam kategori sangat tinggi, sedangkan aspek kualitas dan kuantitas masuk dalam kategori tinggi.

### Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

#### 1. Pengaruh Promosi Jabatan Karyawan (X) terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Y<sub>1</sub>)

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah promosi jabatan karyawan (X) berpengaruh

signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>). Berdasarkan hasil dari uji t antara promosi jabatan karyawan (X) terhadap motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>) diketahui nilai t hitung = 6,648 sedangkan nilai Sig. = 0,000 (0,000 < 0,05) sehingga promosi jabatan karyawan (X) berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan (Y<sub>1</sub>). Selain hasil dari uji t, hasil pengelolaan data juga menghasilkan koefisien Beta sebesar 0,674 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 (0,000 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dipengaruhi oleh promosi jabatan karyawan yaitu sebesar 0,674.

Penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Alina Hudaiyah (2011). Hasil analisis penelitian tersebut menunjukkan bahwa besarnya koefisien korelasi antara promosi jabatan dengan motivasi kerja karyawan adalah sebesar 0,582 yang menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan. Besarnya kontribusi hasil yang diberikan promosi jabatan terhadap motivasi kerja ditunjukkan oleh koefisien determinasi sebesar 28%.

#### 2. Pengaruh Promosi Jabatan Karyawan (X) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y<sub>2</sub>)

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah promosi jabatan karyawan (X) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Berdasarkan hasil dari uji t antara promosi jabatan karyawan (X) terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>) diketahui t hitung = 2,923, sedangkan nilai Sig. = 0,005 (0,005 < 0,05) sehingga promosi jabatan karyawan (X) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan (Y<sub>2</sub>). Selain hasil dari uji t, hasil pengelolaan data juga menghasilkan koefisien Beta sebesar 0,358 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 (0,005 < 0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dipengaruhi oleh promosi jabatan karyawan yaitu sebesar 0,358.

Selain itu penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Firmansyah (2013). Hasil pengujian secara simultan menggunakan *multiple regression* menunjukkan nilai F hitung sebesar (156,237 > 3,259). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel sistem promosi dilihat dari aspek kenaikan pangkat yaitu kecakapan karyawan dan senioritas karyawan terhadap prestasi kerja karyawan.

### 3. Pengaruh Motivasi Kerja Karyawan ( $Y_1$ ) terhadap Prestasi Kerja Karyawan ( $Y_2$ )

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah motivasi kerja karyawan ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan ( $Y_2$ ). Hasil uji t antara motivasi kerja karyawan ( $Y_1$ ) terhadap prestasi kerja karyawan ( $Y_2$ ) diketahui t hitung = 3,816 dengan nilai Sig. 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) sehingga motivasi kerja karyawan ( $Y_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan ( $Y_2$ ). Selain hasil dari uji t, hasil pengelolaan data juga menghasilkan koefisien Beta sebesar 0,468 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 ( $0,000 < 0,05$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dipengaruhi oleh motivasi kerja karyawan sebesar 0,468.

Senada dengan hal tersebut, hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Henditiya Harmidika (2014). Berdasarkan Hasil pengujian uji t secara parsial diketahui bahwa variabel kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi dan kebutuhan untuk berkembang berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan dengan nilai t tabel (2,001) dan Sig t ( $0,039 < 5\%$  ( $0,05$ )).

## E. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa promosi jabatan karyawan memiliki total nilai rata-rata (*grand mean*) sebesar 3,99. Motivasi kerja karyawan memiliki total nilai rata-rata sebesar (*grand mean*) 4,15. Prestasi kerja karyawan memiliki total nilai rata-rata (*grand mean*) sebesar 4,18. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan puas terhadap penerapan promosi jabatan karyawan di PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, serta menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat dikategorikan tinggi.
2. Promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
3. Promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.
4. Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

### Saran

Manajemen PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang sebaiknya lebih memerhatikan dan mengkaji ulang terkait penerapan asas-asas promosi jabatan yang berdasarkan atas asas kepercayaan, asas keadilan dan asas formasi sehingga motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan dapat ditingkatkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, Mujiati, Ni Wayan dan Utama, I Wayan Mudiarta. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Dharma, Agus. (2000). *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar A. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Martoyo, Susilo. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Mustafa, Zainal. (2013). *Mengurai Variabel Hingga Instrumentasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sastrohadiwiryo, Bejo Siswanto. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.