

PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIKAJI
MENURUT TEORI ALDERFER
(Studi di PT. BPR Gunung Ringgit Malang)

DION YANUARMAWAN
Program Studi Akuntansi
Politeknik Kediri

Abstract

The main goal of this research is to analyze and explain the effect of job promotion on work motivation, to analyze and explain the job promotion effect on employee performance, to analyze and explain the job promotion effect on employee performance through work motivation, to analyze and explain the influence of motivation to work towards employee performance of PT.BPR Gunung Ringgit Malang. In this research, there are 3 variables: job promotion variable (X), work motivation (Z) and employee performance (Y), which can be classified into two variables, are independent variables and dependent variable. The independent variables consist of the job promotion (X). The dependent variable consists of work motivation (Z) and employee performance (Y). Several data collection methods are used, such as questionnaire, interview and documentation. Data analysis method is Ordinary Least Square (OLS). Supported by SPSS software version 15.0. The respondent is 80 persons. Data analysis results show that the job promotion variable (X) has a positive and significant effect on work motivation (Z). Job promotion variable (X) have an effect on positive and significant impact on employee performance variable (Y). Work motivation variable (Z) has a positive and significant impact on employee performance variable (Y).

Keywords: Job Promotion, Employee Performance, and Alderfer Theory.

PENDAHULUAN

Era globalisasi dengan kemajuan teknologi yang sangat pesat saat ini, faktor manusia tetap memegang peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi. Bagi suatu organisasi atau perusahaan, manusia merupakan aset hidup (*living asset*) yang perlu dipelihara dan dikembangkan.

Perkembangan dunia perbankan yang semakin pesat. Terutama di lingkungan BPR (Bank Perkreditan Rakyat), sehingga menimbulkan persaingan ketat di sektor perbankan. Kunci sukses di dunia perbankan adalah semuanya kembali kepada manusia yang mengerjakannya. Penggunaan teknologi canggih yang serba komputer (*computerized*), tidak akan memberi banyak manfaat bagi organisasi atau perusahaan bila tidak didukung oleh ketersediaan sumber daya manusia yang

berkualitas. Dengan banyaknya keberadaan bank-bank terutama di lingkungan BPR merupakan suatu masalah yang harus dihadapi oleh organisasi. Organisasi harus mempertimbangkan sumber daya manusia sebagai aset yang berharga dalam menghadapi tekanan untuk menggunakan MSDM secara lebih efektif. Usaha untuk mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia memerlukan adanya manajemen yang baik, karena manusia sebagai makhluk sosial mempunyai karakteristik pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan

agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan. Kecanggihan peralatan akan dapat memberi manfaat yang besar bila manusia yang mengoperasikannya juga memiliki kemampuan dan ketrampilan yang tinggi sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman. Oleh karena itu perlu adanya pengembangan sumber daya manusia. Menurut Simamora (2004:273), pengembangan sumber daya manusia diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan berpijak pada fakta bahwa seorang karyawan akan membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang dijalani selama karirnya.

Salah satu cara untuk memunculkan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan promosi jabatan. Adanya promosi jabatan diharapkan dapat membuat sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi atau perusahaan mampu menunjukkan kemampuan terbaiknya, karena promosi jabatan juga merupakan rangsangan atau dorongan bagi mereka untuk berlomba dalam memberikan kemampuan terbaik yang dimilikinya. Pembuatan keputusan mengenai promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja dan kinerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek negatif diatas, pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap pegawai

yang akan dipromosikan dilakukan seobjektif mungkin. Artinya didasarkan pada standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam mempromosikan jabatan perlu adanya perencanaan kerja yang tepat seperti pendapat Milkovich dan Nystrom yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:5) bahwa perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis. Dilaksanakannya promosi jabatan secara tepat di dalam perusahaan maka diharapkan motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat.

Menurut Siswanto (1987:228), "Promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses untuk menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan". Tujuan promosi jabatan menurut Manullang (1981:109) adalah *Pertama*, untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi adalah perlu bagi setiap badan usaha dan hal ini untuk sebagian dapat diakibatkan oleh pemberian promosi yang obyektif. *Kedua*, untuk menjamin stabilitas kepegawaian. Salah satu hal yang menyebabkan stabilitas kepegawaian adalah direalisasikannya promosi kepada

pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat dan obyektif. Bilamana kebutuhan-kebutuhan pegawai mendapat perhatian sewajarnya dalam mana promosi adalah salah satu diantaranya, maka pegawai akan merasa aman untuk terus menjalankan hubungan kerja dengan perusahaan. *Ketiga*, untuk dapat memajukan pegawai, pegawai yang cukup dan memberikan prestasi besar harus dikembangkan. Seorang pegawai dapat dikembangkan dengan menugaskan ia untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dengan kata lain dengan jalan promosi. Beberapa indikator dari promosi jabatan yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan promosi jabatan (Wahyudi 1998:173), yaitu :

1. Kejujuran.

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2. Loyalitas.

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

3. Tingkat Pendidikan.

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

4. Pengalaman Kerja.

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih

senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

5. Inisiatif.

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, barangkali karsa dan daya cipta (inisiatif) merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawarkan lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

A promotion contest may also be an efficient selection mechanism when workers have different abilities. However, in this paper we concentrate on the tournament as a device to motivate effort (Berkowitz and Kotowitz, 1993:344).

Maksudnya adalah kompetisi dalam promosi dapat dijadikan sebagai mekanisme seleksi yang efisien jika para karyawan memiliki kemampuan yang berbeda. Kompetisi tersebut juga dapat sebagai perangkat untuk memotivasi karyawan dalam bekerja.

Motivasi adalah dorongan atau kemauan yang timbul dari diri karyawan untuk melakukan sesuatu pekerjaan karena ada keinginan untuk memenuhi kebutuhan (Pribadi dan Thoyib, 2004:270). Teori-teori motivasi antara lain, yaitu :

1. Teori A.H Maslow. Abraham H.Maslow (1943) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan *Maslow's Need Hierarchy Theory* atau *A Theory of Human Motivation* atau *Teori Hierarki Kebutuhan* dari Maslow. Maslow mendasarkan hierarki kebutuhan pada dua prinsip yaitu kebutuhan-kebutuhan manusia dapat

- disusun dalam suatu hierarki dari kebutuhan terendah sampai yang tertinggi dan suatu kebutuhan yang telah terpuaskan berhenti menjadi motivator utama dari perilaku. Tingkatan kebutuhan menurut teori Maslows (Hariandja, 2002:325) adalah sebagai berikut : kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), kebutuhan keamanan dan rasa aman (*safety and security needs*), kebutuhan sosial (*social needs*), kebutuhan penghargaan atau prestise (*esteem or status needs*), dan kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*).
2. Teori ERG. Teori ini dikemukakan oleh Clayton Alderfer yang mengatakan bahwa ada tiga kelompok kebutuhan manusia (Hariandja, 2002:332) yaitu kebutuhan keberadaan (*existence needs*), kebutuhan keterkaitan (*relatedness needs*), dan kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*). Menurut teori ini, bila seseorang mengalami hambatan dalam memenuhi kebutuhan tingkat tinggi, orang tersebut akan kembali pada kebutuhan tingkat yang lebih rendah sebagai kompensasinya, yang disebut *frustration-regression dimension*.
 3. Teori Frederich Herzberg (Teori Dua Faktor). Herzberg dan kawan-kawannya telah menemukan dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (*job satisfaction*) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja, dan faktor-faktor penyebab ketidak-puasan kerja (*job dissatisfaction*) mempunyai pengaruh negatif. Para peneliti membedakan antara yang mereka sebut *motivators* atau pemuas (*satisfiers*) dan faktor-faktor pemeliharaan (*hygienic factors* atau *dissatisfiers*). Motivator mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja. Faktor-faktor pemeliharaan mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidak-puasan kerja atau menurunkan produktifitas.
 4. Teori Prestasi McClelland. David McClelland mengemukakan bahwa ada korelasi positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan sukses pelaksanaan (Handoko, 2003:261). Motivasi seorang pengusaha tidak semata-mata ingin mencapai keuntungan demi keuntungan itu sendiri, tetapi karena dia mempunyai keinginan yang kuat untuk berprestasi. Keuntungan atau laba hanyalah suatu ukuran sederhana yang menunjukkan seberapa baik pekerjaan telah dilakukan, tetapi tidak sepenting tujuan itu sendiri.
 5. Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan). Teori pengharapan menyatakan bahwa perilaku kerja karyawan dapat dijelaskan dengan kenyataan : para karyawan menentukan terlebih dahulu apa perilaku mereka yang dapat dijalankan dan nilai yang diperkirakan sebagai hasil-hasil alternatif dari perilakunya. Sebagai contoh, bila seorang karyawan mengharapkan bahwa menyelesaikan pekerjaan pada waktunya akan memperoleh penghargaan, maka ia akan dimotivasi untuk memenuhi sasaran tersebut (Handoko, 2003:263).
- Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2005:9). Masih menurut Mangkunegara, kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Donnelly, Gibson, dan Ivancevich dalam Rivai dan Basri (2005:15), kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas

serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$, artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Robbins dalam Rivai, 2005:15).

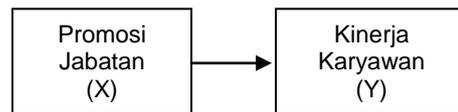
Agar karyawan mempunyai kinerja yang baik, selain mereka harus mempunyai komitmen terhadap organisasi, mereka juga harus mempunyai motivasi kerja yang baik (Umar, 2006:128). Oleh karena itu, pada dasarnya motivasi kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berasal dari dalam dirinya (internal) maupun motivasi di luar dirinya (eksternal). Motivasi internal akan mempengaruhi pikiran dan selanjutnya akan mengarahkan perilaku dan sikap seseorang. Sedangkan motivasi eksternal menjelaskan kekuatan-kekuatan yang ada di dalam diri individu yang dipengaruhi oleh faktor-faktor luar yang sifatnya tidak dapat dikendalikan, dimana faktor tersebut yang dikendalikan oleh pimpinan, yaitu meliputi kepuasan kerja, gaji, kondisi kerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan kerja seperti penghargaan dan kenaikan pangkat atau jabatan struktural. Di samping itu, ada faktor eksternal lain di lingkungan organisasi yang berpengaruh terhadap perilaku dan sikap karyawan serta sangat menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi, yaitu kesempatan mengembangkan karir, dan nilai-nilai atau budaya organisasi yang dianut oleh perusahaan itu sendiri.

Menurut Umar dalam penelitiannya (2006:132), bahwa motivasi memberi peran langsung terhadap *performance appraisal*, artinya motivasi yang ada dalam diri seseorang semakin meningkatkan *performance appraisal*. Hal ini sesuai dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Igaes dan Roussel dimana dia melihat elemen

kompensasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Berangkat dari kajian teori dan temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, disusun kerangka konseptual yang menunjukkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Promosi Jabatan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi sebuah idaman dan tujuan yang selalu di harapkan. Setiap karyawan berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan.

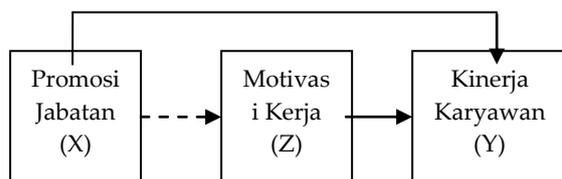
Gambar 1. Kerangka Model Konseptual



Berdasarkan kajian teori, temuan-temuan penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya dan kerangka konseptual, maka disusun hipotesis sebagai berikut:

- H1. Promosi jabatan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang.
- H2. Promosi jabatan berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang.
- H3. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang.

Gambar 2 : Model Hipotesis Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan.



METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanasi, menurut Kline dalam Sugiyono (2005:11), penelitian eksplanasi adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lain. Penelitian menurut tingkat eksplanasinya dikelompokkan menjadi tiga, yaitu *deskriptif*, *komparatif*, dan *asosiatif*. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif karena bertujuan untuk mengetahui hubungan antara promosi jabatan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga termasuk dalam penelitian hubungan kasual yang berarti adanya hubungan sebab akibat antara promosi jabatan dengan motivasi kerja, promosi jabatan dengan kinerja, motivasi dengan kinerja, dan promosi dengan kinerja melalui motivasi kerja (hubungan tidak langsung). Jadi di sini ada variabel yang mempengaruhi (independen) dan ada variabel yang dipengaruhi (dependen). Penelitian dilakukan di PT. BPR Gunung Ringgit Malang, yang terdiri dari 4 kantor kas pembantu dan 1 kantor cabang, yaitu KKP Pujon, Karangploso, Ade Irma Suryani, dan Kepanjen serta KaCab.Ranugrati. Kantor pusat PT.BPR Gunung Ringgit Malang terletak di jalan Dinoyo no.163A, dengan total keseluruhan karyawan sekitar 125 orang. Variabel yang diidentifikasi adalah variabel dari promosi jabatan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Pelaksanaan penelitian dilakukan dalam dua tahap, yaitu (1) persiapan dan fisibilitas data yang akan

dikumpulkan, (2) pengumpulan data sekunder dari pencatatan yang ada serta wawancara dengan pimpinan dan karyawan PT. BPR Gunung Ringgit Malang.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2005:90). Populasi pada penelitian ini, adalah seluruh karyawan yang mendapatkan promosi jabatan pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2005:91). Apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif (mewakili). Sampel pada penelitian ini, adalah karyawan yang dipromosikan. pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang.

Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel. Teknik sampling pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu *probability sampling* dan *nonprobability sampling*. Pada penelitian ini, teknik yang digunakan adalah *probability sampling*. Karena dalam pemilihan sampel semua anggota populasi dipilih menjadi anggota sampel. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang mendapatkan promosi jabatan pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang. Teknik *probability sampling* menggunakan teknik sensus, artinya dalam menentukan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penelitian ini tentang promosi jabatan, maka sampel sumber datanya adalah karyawan yang mendapatkan promosi jabatan.

Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang

pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2005:105). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Menggunakan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah promosi jabatan (X), dan kinerja karyawan (Y), yang mempunyai hubungan kausal atau sebab akibat. Pada penelitian ini yang dimaksud dengan promosi jabatan (X) adalah persepsi karyawan terhadap kebijakan promosi jabatan berdasarkan loyalitas, kompetensi, pengalaman kerja, dan inisiatif untuk merubah posisi/jabatan atau pekerjaan karyawan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, yang diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Pada penelitian ini, indikator-indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1. Promosi jabatan berdasarkan loyalitas.
2. Promosi jabatan berdasarkan kompetensi.
3. Promosi jabatan berdasarkan pengalaman kerja.
4. Promosi jabatan berdasarkan inisiatif.

Dalam penelitian ini variabel Z adalah motivasi kerja. Motivasi dalam penelitian ini adalah rangsangan yang diberikan perusahaan agar karyawan terdorong untuk bekerja sehingga kebutuhannya dapat terpenuhi. Berdasarkan teori ERG yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer. Alderfer hanya mengusulkan tiga set kebutuhan yaitu :

1. Eksistensi (*existence needs*), mencakup seluruh bentuk hasrat material dan fisiologis dengan segala variasinya, kebutuhan terpenuhi oleh faktor-faktor

seperti makanan, udara, gaji, kondisi pekerjaan. Pemenuhan akan kebutuhan eksistensi, mendorong atau memotivasi karyawan untuk giat bekerja. Kebutuhan ini, akan tercapai dengan ditandai adanya kesesuaian gaji dan tunjangan dengan kebutuhan hidup saat ini, kesesuaian gaji dengan tugas yang dibebankan oleh perusahaan, dan pemberian rasa aman oleh perusahaan.

2. Keterkaitan (*relatedness needs*) meliputi kebutuhan sosial dan interpersonal. Mencakup kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain, apakah dengan keluarga, atasan, bawahan, dan kawan-kawan. Pemenuhan akan kebutuhan keterkaitan atau relasi merupakan dorongan atau motivasi bagi karyawan untuk giat bekerja. Kebutuhan ini, tercapai dengan ditandai adanya saling menjaga hubungan kerja sesama karyawan, saling memelihara kepercayaan sesama karyawan, saling memelihara keterbukaan komunikasi dengan atasan.
3. Pertumbuhan (*growth needs*) meliputi kebutuhan yang terpenuhi oleh seseorang individu menciptakan kontribusi kreatif dan produktif. Mencakup kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan seperti penghargaan, pengembangan, dan kemampuan karyawan sendiri. Hal ini ditandai dengan adanya penghargaan dan penghormatan antar rekan sekerja, peluang promosi bagi karyawan yang berprestasi, serta adanya kesempatan untuk mengembangkan diri bagi karyawan.

Peneliti memilih teori ERG karena ERG tidak berasumsi bahwa terdapat sebuah hierarki yang kaku di mana seseorang harus memenuhi kebutuhan tingkat rendah terlebih dahulu sebelum naik ke

tingkat selanjutnya. Tampaknya pandangan ini didasarkan pada sifat pragmatisme manusia, artinya karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan antara lain memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Variabel kinerja (Y) pada penelitian ini adalah persepsi kerja atau hasil kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar atau target yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Indikator-indikator kinerja karyawan adalah :

1. Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan, misalnya jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu lalu, jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan rekan kerja.
2. Kualitas yaitu mutu yang dihasilkan (baik atau tidak baik mutunya), misalnya pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan, pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan waktu lalu, pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekannya.
3. Ketepatan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan, misalnya waktu penyelenggaraan pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan, waktu penyelenggaraan pekerjaan lebih cepat dibanding dengan waktu lalu, waktu penyelenggaraan pekerjaan lebih cepat dibanding dengan rekan kerja.

Uji reliabilitas, reliabilitas adalah ketepatan atau tingkat presisi suatu ukuran atau alat pengukur. Suatu alat ukur disebut mempunyai reliabilitas tinggi atau dapat dipercaya, jika alat ukur itu mantap, dalam pengertian bahwa alat ukur tersebut stabil, dapat diandalkan (dependability) dan dapat diramalkan (predictability). Uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan Alpha

Cronbach. Bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dinyatakan tidak reliabel dan sebaliknya dinyatakan reliabel. Hasil pengujian reliabilitas terhadap semua variabel ditunjukkan tabel di bawah ini:

Tabel 4.7. Hasil Uji Reliabilitas.

Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Promosi Jabatan (X)	0,939	Reliabel
Motivasi Kerja (Z)	0,903	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,927	Reliabel

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua variabel memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan instrumen pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel atau dapat diandalkan.

Uji validitas, validitas adalah suatu indeks yang menunjukkan tingkat kekuatan suatu alat ukur, yang menyatakan bahwa alat ukur tersebut benar – benar mampu mengukur sesuatu yang harus diukur. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Hasil uji validitas variabel promosi jabatan, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam penelitian ini, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Promosi Jabatan (X).

Variabel	Indikator	Item	r	Ket.	
Promosi Jabatan (X)	Loyalitas	1	0,402	Valid	
		2	0,412	Valid	
		3	0,507	Valid	
		4	0,465	Valid	
		5	0,413	Valid	
		6	0,588	Valid	
	Kompetensi		1	0,699	Valid
			2	0,712	Valid
			3	0,524	Valid
			4	0,743	Valid
		5	0,745	Valid	

		6	0,803	Valid			8	0	d	
Pengalaman Kerja		1	0,618	Valid			4	0,600	Valid	
		2	0,592	Valid				5	0,545	Valid
		3	0,752	Valid				6	0,553	Valid
		4	0,727	Valid						
		5	0,676	Valid						
		6	0,690	Valid						
Inisiatif		1	0,649	Valid						
		2	0,728	Valid						
		3	0,762	Valid						
		4	0,759	Valid						
		5	0,753	Valid						
		6	0,691	Valid						

Sumber Lampiran 5.9: Data lapangan diolah

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Kinerja Karyawan (Y).

Variabel	Indikator	Item	r	Sig	Ket.	
Motivasi Kerja (Z)	Kebutuhan Eksistensi	1	0,659	0,000	Valid	
		2	0,688	0,000	Valid	
		3	0,685	0,000	Valid	
		4	0,589	0,000	Valid	
		5	0,714	0,000	Valid	
		6	0,727	0,000	Valid	
		Kebutuhan Relasi	1	0,653	0,000	Valid
			2	0,699	0,000	Valid
			3	0,664	0,000	Valid
			4	0,592	0,000	Valid
			5	0,640	0,000	Valid
			6	0,662	0,000	Valid
	Kebutuhan Pertumbuhan	1	0,610	0,000	Valid	
		2	0,680	0,000	Valid	
		3	0,639	0,000	Valid	
		4	0,689	0,000	Valid	
		5	0,766	0,000	Valid	
		6	0,802	0,000	Valid	

Sumber Lampiran 5.9: Data lapangan diolah

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Instrumen Pertanyaan Motivasi Kerja (Z).

Variabel	Indikator	Item	r	Sig	Ket.
Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitas	1	0,659	0,000	Valid
		2	0,688	0,000	Valid
		3	0,685	0,000	Valid
		4	0,589	0,000	Valid
		5	0,714	0,000	Valid
		6	0,727	0,000	Valid
	Kualitas	1	0,653	0,000	Valid
		2	0,699	0,000	Valid
		3	0,664	0,000	Valid
		4	0,592	0,000	Valid
		5	0,640	0,000	Valid
		6	0,662	0,000	Valid
	Ketepatan Waktu	1	0,610	0,000	Valid
		2	0,680	0,000	Valid
		3	0,639	0,000	Valid
		4	0,689	0,000	Valid
		5	0,766	0,000	Valid
		6	0,802	0,000	Valid

Sumber Lampiran 5.9: Data lapangan diolah

Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*). Model path analysis digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengamatan dari responden yang diteliti sebanyak 80 karyawan pada PT. BPR Gunung Ringgit Malang dapat digolongkan menjadi empat bagian, masing-masing menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Berdasarkan penyebaran kuesioner dari responden yang berjumlah 80 orang, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah berjenis kelamin laki-laki yakni sebanyak 47 orang atau 58,8%. Sementara sisanya yakni 33 orang atau 41,3% berjenis kelamin perempuan. Hasil penelitian ini disadari bahwa produktifitas karyawan laki-laki lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan perempuan, karena karyawan laki-laki tidak ada cuti hamil dan melahirkan, sehingga dapat bekerja sepanjang waktu.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, maka dapat dikatakan bahwa mayoritas responden berusia antara 21-30 tahun, yakni sebanyak 35 orang atau 43,8%. Kemudian sebanyak 34 orang atau 42,5% responden berusia antara 31-40 tahun, dan sisanya sebanyak 11 orang atau 13,8% responden berusia di atas 40 tahun. Menunjukkan bahwa usia responden telah memasuki usia yang matang, usia karyawan semuanya di atas 21 tahun. Faktor usia dapat mempengaruhi kedewasaan dibandingkan dengan usia yang lebih muda.

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, maka dapat dikatakan bahwa mayoritas responden berpendidikan S1, yakni sebanyak 47 orang atau 58,8%. Kemudian sebanyak 21 orang atau 26,3% responden berpendidikan diploma, sebanyak 10 orang atau 12,5% berpendidikan SLTA, dan sisanya sebanyak 2 orang atau 2,5% responden berpendidikan S2. Ditinjau dari segi pendidikan mayoritas adalah berpendidikan S1, sehingga dalam menjalankan tugasnya akan bekerja dengan baik sesuai dengan kemampuan pengetahuan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan formal, organisasi telah memberikan fasilitas mengikuti pendidikan,

dalam rangka mempersiapkan karyawan yang kompetitif.

Hasil penyebaran kuesioner dari 80 responden, dapat dikatakan bahwa mayoritas responden memiliki masa kerja 6-15 tahun, yakni sebanyak 39 orang atau 48,8%. Kemudian sebanyak 23 orang atau 28,8% responden memiliki masa kerja 3-5 tahun, sebanyak 11 orang atau 13,8% memiliki masa kerja di atas 15 tahun, dan sisanya sebanyak 7 orang atau 8,8% responden memiliki masa kerja 1-2 tahun. Menunjukkan bahwa lamanya masa kerja ini sangat membantu karyawan dalam menjalankan tugasnya dalam organisasi, terutama kemampuan pengetahuan, kemampuan ketrampilan dan kemampuan sikap yang dimiliki karyawan.

Deskripsi Variabel Promosi Jabatan (X).

Variabel promosi jabatan terdiri dari indikator loyalitas, kompetensi, pengalaman kerja, dan inisiatif. Pada indikator loyalitas rata-rata skornya adalah 4,35. Indikator kompetensi rata-rata skornya adalah 4,15. Indikator pengalaman kerja rata-rata skornya adalah 4,05. Indikator inisiatif rata-rata skornya adalah 4,01. Rata-rata skor variabel promosi jabatan adalah 4,14. Persepsi karyawan terhadap kebijakan promosi jabatan adalah baik, dengan rata-rata skor di atas 4 yaitu 4,14.

Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.

Variabel motivasi kerja terdiri dari indikator kebutuhan eksistensi, kebutuhan relasi, dan kebutuhan pertumbuhan. Pada indikator kebutuhan eksistensi rata-rata skornya adalah 4,05. Indikator kebutuhan relasi rata-rata skornya adalah 4,08. Indikator kebutuhan pertumbuhan rata-rata skornya adalah 4,0. Rata-rata skor variabel motivasi kerja adalah 4,04. Berdasarkan rata-rata skor tersebut maka motivasi kerja karyawan adalah

tinggi dengan rata-rata skor di atas 4 yaitu 4,04.

Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.

Variabel kinerja karyawan terdiri dari indikator kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Pada indikator kuantitas rata-rata skornya adalah 4,01. Indikator kualitas rata-rata skornya adalah 4,01. Indikator ketepatan waktu rata-rata skornya adalah 4,06. Rata-rata skor variabel kinerja karyawan adalah 4,02. Berdasarkan rata-rata skor tersebut maka kinerja karyawan adalah tinggi dengan rata-rata skor di atas 4 yaitu 4,02.

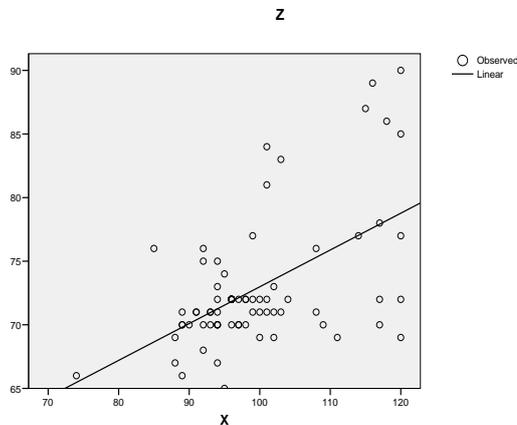
Uji Normalitas.

Hasil uji normalitas dengan menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov didapatkan sig. K-S sebesar 0,156. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa nilai signifikansi pada uji normalitas di atas $> \alpha$ (0,05) sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut berdistribusi normal sehingga asumsi normalitas sudah terpenuhi.

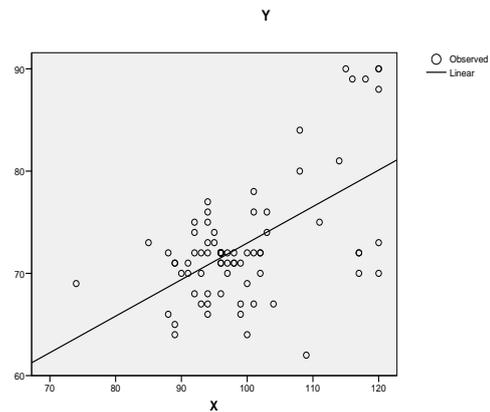
Uji Linieritas.

Pengujian dilakukan untuk mengetahui model yang dibuktikan merupakan model linier atau tidak. Data analisis yang linier adalah penyebaran data dilihat dari *scatter plot* masing-masing variabel bebas dengan variabel terikatnya yang membentuk suatu pola garis-garis lurus.

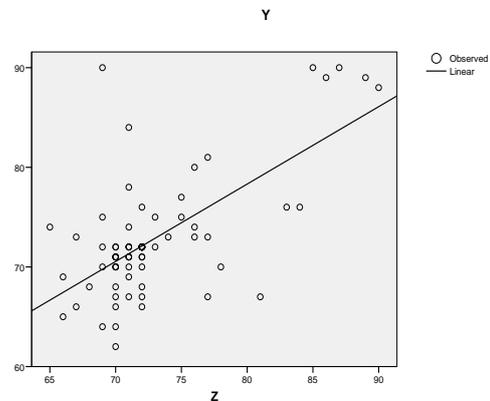
Gambar 3. Linieritas Variabel X terhadap Z.



Gambar 4. Linieritas Variabel X terhadap Y.



Gambar 5. Linieritas Variabel Z terhadap Y.



Pengujian Hipotesis

Dasar untuk menjawab permasalahan mengenai pengaruh antara variabel digunakan hasil perhitungan analisa statistik regresi berganda yang distandarisir dengan menggunakan analisis jalur.

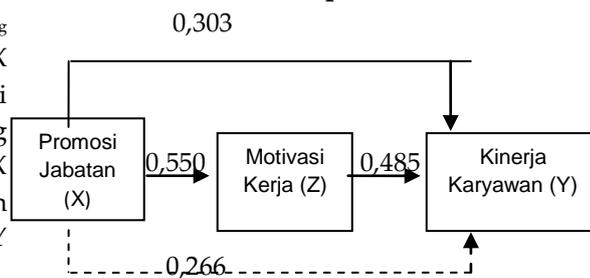
H₁. Bahwa variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) Setelah dilakukan pengujian melalui analisis jalur terhadap kedua variabel yaitu X terhadap Y, dari nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,488 atau 48,8%. Artinya bahwa variabel Y (kinerja karyawan) dipengaruhi sebesar 48,8% oleh variabel X (Promosi Jabatan), dan dari nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa : Variabel X (Promosi Jabatan) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,003. Karena $\text{sig } t < 5\%$ ($0,003 < 0,05$) maka variabel X (Promosi Jabatan) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan).

H₂. Bahwa variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel Kinerja (Y) melalui variabel Motivasi Kerja (Z), diperoleh dari hasil kali antara pengaruh langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) dan pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0,550 \times 0,485 = 0,266$. Karena pengaruh langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) juga signifikan.

H₃. Bahwa variabel Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja

Karyawan (Y). Setelah dilakukan pengujian melalui analisis jalur terhadap kedua variabel yaitu variabel Motivasi kerja (Z) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) dan dari nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,488 atau 48,8%. Artinya bahwa variabel Y (Kinerja Karyawan) dipengaruhi sebesar 48,8% oleh Z (Motivasi kerja), Variabel Z (Motivasi kerja) nilai probabilitas sebesar 0,000. Karena $\text{sig } t < 5\%$ ($0,000 < 0,05$), maka variabel Z (Motivasi kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (Kinerja Karyawan).

Gambar 6. Interpretasi Path



Dari gambar di atas dan penjelasan pada paparan sebelumnya, terlihat bahwa variabel yang paling dominan (terlihat dari koefisien *path* tertinggi) yang mempengaruhi terbentuknya motivasi kerja adalah promosi jabatan, sedangkan variabel yang paling dominan yang mempengaruhi terbentuknya kinerja karyawan adalah motivasi kerja. Secara langsung variabel promosi jabatan memiliki koefisien *path* yang tinggi terhadap terbentuknya variabel kinerja karyawan dari pada variabel promosi jabatan terhadap terbentuknya variabel kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Pembahasan Hasil Penelitian

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Path	p-value	Ket.
Promosi Jabatan (X)	Motivasi Kerja (Z)	0,55	0,000	Sig.
Promosi Jabatan (X)	Kinerja Karyawan (Y)	0,303	0,003	Sig.
Motivasi Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,485	0,000	Sig.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Variabel Bebas	Variabel Perantara	Variabel Terikat	Path
Promosi Jabatan (X)	Motivasi Kerja (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,266

Sumber Lampiran 5.6 : Data lapang diolah

Hipotesis pengaruh tidak langsung dijabarkan sebagai berikut:

Pengaruh tidak langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z), diperoleh dari hasil kali antara pengaruh langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) dan pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0,550 \times 0,485 = 0,266$. Karena pengaruh langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) juga signifikan.

Pengaruh Promosi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel promosi jabatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap

variabel motivasi kerja, pengaruh ini ditunjukkan dalam hasil uji path pada tabel di bawah ini :

Tabel 6. Hasil uji Path

Variabel	Beta	t	Sig t	Ket.
X	0,303	3,099	0,003	Sig.
Z	0,485	4,968	0,000	Sig.
R Square	=	0,488		

Sumber Lampiran 5.7 : Data lapang diolah

Dari nilai R Square menunjukkan nilai sebesar 0,488 atau 48,8%. Artinya bahwa variabel Y (kinerja karyawan) dipengaruhi sebesar 48,8% oleh variabel X (Promosi jabatan) dan Motivasi Kerja (Z), sedangkan sisanya 51,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar variabel bebas yang diteliti.

Dari nilai t_{hitung} menunjukkan bahwa : Variabel X (Promosi jabatan) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,003. Karena $sig\ t < 5\%$ ($0,003 < 0,05$) maka variabel X (promosi jabatan) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Karena koefisien path bertanda positif (0,303) mengindikasikan semakin tinggi promosi jabatan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Variabel Z (Motivasi Kerja) memiliki nilai probabilitas sebesar 0,000. Karena $sig\ t < 5\%$ ($0,000 < 0,05$) maka variabel Z (Motivasi Kerja) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja karyawan). Karena koefisien path bertanda positif (0,485) mengindikasikan semakin tinggi motivasi kerja mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Pengaruh promosi jabatan (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Pada penelitian ini, pengaruh indikator loyalitas pada variabel promosi jabatan yang memiliki skor tertinggi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya loyalitas terhadap tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan mempengaruhi seorang karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Hal ini dapat

dilihat dari indikator ketepatan waktu pada variabel kinerja yang memiliki nilai rata-rata 4,06.

Pengaruh motivasi kerja (Z) terhadap kinerja karyawan (Y)

Pada penelitian ini, indikator kebutuhan relasi pada variabel motivasi kerja memiliki nilai tertinggi dengan nilai 4,08 yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya kebutuhan akan berhubungan pada variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan yang termotivasi akan kebutuhan berhubungan dengan orang lain akan lebih giat bekerja disebabkan karena dengan mengadakan hubungan dengan orang lain akan memudahkan seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu permasalahan di dalam pekerjaannya.

KESIMPULAN

Hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi Kerja (Z), karena koefisien path bertanda positif (0,550), maka dapat dikatakan bahwa semakin baik/tepat promosi jabatan mengakibatkan semakin tinggi pula motivasi kerja. Variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), karena koefisien path bertanda positif (0,303), hal ini mengindikasikan semakin baik/tepat promosi jabatan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Variabel Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), karena koefisien path bertanda positif (0,485). Hal ini mengindikasikan semakin tinggi motivasi kerja mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan. Variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara tidak langsung terhadap variabel Kinerja (Y) melalui variabel Motivasi Kerja (Z), diperoleh dari hasil kali antara

pengaruh langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) dan pengaruh langsung antara Motivasi Kerja (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga pengaruh tidak langsung sebesar $0,550 \times 0,485 = 0,266$. Karena pengaruh langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Motivasi Kerja (Z) adalah signifikan, maka pengaruh tidak langsung antara Promosi Jabatan (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) juga signifikan.

Variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Motivasi kerja (Z), dapat dikatakan bahwa semakin baik/tepat promosi jabatan mengakibatkan semakin tinggi pula motivasi kerja, maka sebaiknya PT. BPR Gunung Ringgit Malang tetap melestarikan dan tetap menerapkan program promosi jabatan yang selama ini diterapkan di PT.BPR Gunung Ringgit Malang. Pada variabel promosi jabatan, inisiatif sebagai salah satu indikatornya memiliki skor yang paling kecil, maka agar inisiatif karyawan bertambah sebaiknya perusahaan lebih banyak mengadakan program-program pengembangan sumber daya manusia seperti pelatihan karena seorang karyawan akan banyak belajar tentang bagaimana mengeluarkan pemikiran-pemikirannya atau ide-idenya dalam memecahkan suatu permasalahan.

Variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), hal ini mengindikasikan semakin baik/tepat promosi jabatan mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan, maka sebaiknya PT. BPR Gunung Ringgit Malang tetap memberlakukan program promosi jabatan kepada karyawan agar dapat memacu kinerja karyawannya.

Variabel Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y), hal ini mengindikasikan semakin tinggi motivasi kerja mengakibatkan semakin tinggi pula kinerja karyawan, maka

sebaiknya PT. BPR Gunung Ringgit Malang dapat terus memberikan motivasi kepada karyawan agar motivasi meningkat, sehingga kinerja karyawan juga akan meningkat. Indikator kebutuhan pertumbuhan pada variabel motivasi kerja memiliki skor paling kecil, untuk meningkatkannya sebaiknya perusahaan mengadakan suatu penilaian kinerja dengan memasukkan elemen kerjasama antar rekan kerja (*team work*) dalam penilaian kinerjanya. Hal ini sangat penting bagi kelangsungan suatu perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 1998. *Prosedur Penelitian : Sumber Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedua. Penerbit Universitas Trisakti. Jakarta.
- Baker, George P. , Michael C. Jensen and Kevin J. Murphy. 1988. "Compensation and Incentives : Practice VS Theory". *Journal of Finance*, vol.XLIII 3: 593-616.
- Berkowitz, M.K. and Y. Kotowitz. 1993. "Promotions as Work Incentives". *Journal Economic Inquiry*, vol.31:342-353.
- Day, Rachel and Tammy D. Allen. 2004. "The Relationship Between Career Motivation and Self-efficacy with Protege Career Success". *Journal of Vocational Behaviour*, 64: 72-91.
- Dharma, Agus. 1997. *Manajemen Personalia*, Edisi ketiga. Erlangga. Jakarta.
- Gomes, Drs. Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Gramedia Widiasarana Indonesia. Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Edisi 2. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi Bumi Aksara, Jakarta: Grasindo
- Hidayat. 2007. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Moderator Etos Kerja Spiritual. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*. Volume 8. Nomor 1.
- Horwitt, Elisabeth. 1988. Management by Motivation. *ProQuest Computing* 21,22, 52,1; 105-107.
- Luthans, Fred. 2005. *Organizational Behavior 10th Edition*. The McGraw-Hill Companies. Inc. Shekar Purwanti (editor), Vivin Andhika Yuwono (penerjemah). 2006, *Perilaku Organisasi*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Manullang, M. 1981. *Management Personalia*. Cetakan Keenam Edisi Revisi. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Cetakan Kelima, Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Molden, Daniel C. and Eli J. Finkel. 2010. "Motivations for promotion and prevention and the role of trust and commitment in interpersonal forgiveness". *Journal of Experimental Social Psychology*, 46: 255-268.
- Noermijati. Desember 2008. Aktualisasi Teori Herzberg : Suatu Kajian terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer Operasional (Penelitian di Perusahaan Kecil Rokok Sigaret Kretek Tangan di Wilayah Malang). *Jurnal Ekonomi*. Volume 6. Nomor 3: 326-343.
- Nurliyati. 2006. Penelitian yang berjudul *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT Mutiara Qolbun Saliim Bandung*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Nazir, Mohammad. 2003. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Purwono, Joko, Sri Sugyaningsih, dan Herwenita. Desember 2008. Analisis

- Hubungan Pelaksanaan Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Struktural Pada Sekretariat Jenderal Departemen Pertanian. *Jurnal Neo-Bis*. Volume 2. Nomor 2.
- Pribadi, Udik dan Armanu Thoyib. Agustus 2004. Peningkatan Motivasi dan Kemampuan pada Kinerja Kerja (Studi Penelitian pada Karyawan Tetap Produksi di PT. ISM Bogasari Flour Mills Surabaya). *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Volume 2. Nomor 2.
- Rivai, Veitzhal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Rivai, Prof. Dr. Veithzal dan Brigadir Jendral Prof. Dato' Dr. Ahmad Fawzi Mohd Basri. 2005. *PERFORMANCE APPRAISAL Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Riduwan. 2008. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Cetakan Kelima. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Riduwan, Engkos Achmad Kuncoro 2006. *Cara Menggunakan dan Memaknai Analisis Jalur*. Cetakan Kelima. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Suryadibrata, Alamsyah. 2006. Penelitian yang berjudul *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Supra Sumber Cipta Cabang Bandung*. Universitas Komputer Indonesia.
- Story, Paul A. , Jason W. Hart , Mark F. Stasson , John M. Mahoney. 2009. "Using a two-factor theory of achievement motivation to examine performance-based outcomes and self-regulatory processes". *Journal Personality and Individual Difference*. 46. 391-395.
- Steers, R, 1985. *Organizational Effectiveness*, diterjemahkan oleh Dra.Magdalena Jamin *Efektivitas Organisasi*. Cetakan Kedua. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Singarimbun, M dan Sofian Effendy. 1995. *Metode Penelitian Survey*. PT Pustaka LP3ES. Jakarta.
- Siswanto, Bedjo. 1987. *Manajemen Tenaga Kerja*. Sinar Baru. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono, Prof. Dr. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Edisi ke-13. Alfabeta. Bandung.
- Umar, Yohanas. Agustus 2006. Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Program Diklat, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Bank Riau. *Jurnal Eksekutif*. Volume 3. Nomor 2.
- Wahyudi, Bambang. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama Penerbit Sulita Bandung.
- Weihrich, Heinz/ Harold Koontz/ Cyril O'Donnel. 1986. *Manajemen*. Edisi Kedelepan. Jilid 2. Penerbit Erlangga. Jakarta.