



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengatur (**Hasibuan,2011:1**). Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen dalam mencapai tujuan. Manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

“Manajemen merupakan usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian” (**Hasibuan, 2011:3**).

Sedangkan arti Manajemen dari buku manajemen management, Richard L daft “(management) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi “ **daft (2010: 6)**.

Sedangkan Fungsi Manajemen adalah “manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian” (**Fayol, 2010:179**).

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut **Fayol (2010 : 180)** fungsi dari manajemen adalah sebagai berikut:

- a) **Fungsi perencanaan**, meliputi tugas-tugas menyusun rencana kegiatan kedepan dari suatu organisasi, yang meliputi rencana jangka panjang, menengah, pendek, rencana kegiatan serta menetapkan target yang hendak dicapai.
- b) **Fungsi pengorganisasian**, meliputi tugas-tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang melakukan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, dimana keputusan harus diambil.
- c) **Fungsi kepemimpinan**, karena suatu organisasi terdiri dari orang-orang adalah tugas seorang manajer untuk mengarahkan dan mengoordinasikan orang-orang ini. Saat mereka mengarahkan, memotivasi, memilih saluran komunikasi yang efektif atau memecahkan konflik antar anggota semuanya ini adalah fungsi kepemimpinan seorang manajer.
- d) **Fungsi pengendalian**, setelah tujuan-tujuan ditentukan, rencana di tuangkan, pengaturan struktural digambarkan, dan orang-orang dipekerjakan, dilatih, di motivasi masih ada kemungkinan bahwa ada sesuatu yang keliru untuk memastikan semua urusan berjalan sebagai mana mestinya seorang manajer harus memantau kinerja organisasi”.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

aktivitas untuk mencapai tujuan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi yang kuat. Mencapai kondisi yang diharapkan diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas.

Menurut (sedarmayanti, 2009:6) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

a. Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia.

Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan dan apa yang didapat

b. Seleksi sumber daya manusia.

Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria.

c. Pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan di dasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik, seperti yang diungkapkan oleh Edy Sutrisno bahwa proses pengembangan sumber daya manusia merupakan *starting point* di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skill, knowledge* dan *ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang.



d. **Pemeliharaan sumber daya manusia.**

Pemeliharaan karyawan/pegawai dari manajer/pemimpin dalam memberikan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal sangat membantu dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi.

e. **Penggunaan sumber daya manusia**

Penggunaan sumber daya manusia menekankan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan oleh aparatur agar lebih efektif dan efisien serta jenjang peningkatan posisi aparatur.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada peraturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi (**Yuniarsih dan Suwatno, 2008:1**). Pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.

2.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang (**Sedarmayanti, 2009:13**). Pendapat tersebut menyatakan sumber daya manusia merupakan sumber dari organisasi yang memiliki kapabilitas bagaimana organisasi dapat belajar dan mempergunakan kesempatan dalam mencapai tujuan.

Tujuan dari organisasi manajemen sumber daya manusia merupakan pencapaian tujuan yang diinginkan. Mencapai tujuan yang ingin dicapai dengan baik dibutuhkan sumber daya manusia dalam mendukung kelancaran dalam

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bekerjanya suatu organisasi. Sementara menurut Schuler *et. al.*, setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu :*Pertama*, Memperbaiki tingkat produktivitas; *Kedua*, Memperbaiki kualitas kehidupan kerja; dan *Ketiga*, Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek legal (**Schuler *et. al* dalam Sutrisno, 2009:7).**

2.2.3 Fungsi - Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen merupakan suatu elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer / pemimpin dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah(**Sutrisno, 2009:8-10**)

- a) Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.
- b) Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dalam bentuk badan organisasi.
- c) Pengarahan dan pengadaan. Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efeasien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- d) Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e) Pengembangan. Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- f) Kompensasi. Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.
- g) Pengintegrasian. Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- h) Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- i) Pemberhentian. Putusan hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2011:202).



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut **Rivai (2009;475)**, kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya.

Davis (2008:96) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja.

Sopiah (2008:170) kepuasan kerja merupakan suatu tanggapan emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja.

Mangkunegara(2011:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya.

Kreitner dan Kinicki(2013:271) kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Menurut **Luthans (2011:243)**, kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

2.3.2 Aspek-Aspek Kepuasan kerja

- a) Menurut Gilmer dalam (Sopiah,2008) Mengemukakan aspek-aspek kerja yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu promosi, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, pengawasan, faktor-faktor instrinsik pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan rekan kerja
- b) Nursyirwan & Sanusi maupun Purnomoshidi dalam (Sopiah, 2008:171) Mengemukakan bahwa indikator kepuasan kerja adalah rasa aman dalam

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bekerja dengan kelompok, kepuasan terhadap atasan, kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, kemajuan, kesempatan untuk maju.

c) Menurut Sopiah (2008:171) Mengemukakan dari beberapa pendapat dapat diklasifikasikan bahwa aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah: promosi, gaji, pekerjaan itu sendiri, supervisi, teman kerja, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi/kebijakan perusahaan, komunikasi, tanggung jawab, pengakuan, prestasi kerja dan kesempatan untuk berkembang.

d) Menurut Gibson dalam (Sopiah,2008:171) Mengemukakan aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu upah, pekerjaan, promosi, penyelia dan rekan kerja.

2.3.3 Indikator kepuasan kerja

Mangkunegara (2011:117) kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

a) Perputaran Tenaga Kerja (*Turnover*)

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya lebih tinggi.

b) Tingkat Ketidakhadiran (absen)

Kerja Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c) **Tingkat Pekerjaan**

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide – ide serta kreatif dalam bekerja.

2.3.4 Model-Model Kepuasan kerja

Kreitner dan Kinicki (2013:271) lima model kepuasan kerja yang menonjol akan menggolongkan penyebabnya. Penyebabnya adalah:

a) **pemenuhan kebutuhan**

model ini jelaskan bahwa kepuasan ditentukan oleh karakteristik dari sebuah pekerjaan memungkinkan seorang individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b) **Ketidacocokan**

Model ini menjelaskan bahwa kepuasan adalah hasil dari harapan yang terpenuhi. Harapan yang terpenuhi mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan oleh seorang individu dari sebuah pekerjaan, seperti upah dan kesempatan promosi yang baik, dan apa yang pada kenyataannya diterimanya.

c) **pencapaian nilai**

kepuasan berasal dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan untuk pemenuhan nilai-nilai kerja yang penting dari seorang individu.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d) Persamaan

Kepuasan berasal dari persepsi seseorang bahwa output pekerjaan, relatif sama dengan inputnya, perbandingan yang mendukung output/input lain yang signifikan.

e) komponen watak/genetic

model ini menunjukkan bahwa perbedaan individu yang stabil adalah sama pentingnya dalam menjelaskan kepuasan kerja dengan karakteristik lingkungan kerja.

2.3.5 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja

Menurut **Mangkunegara (2011:120)** ada 2 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

- a) **Faktor pegawai**, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b) **Faktor pekerjaan**, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut **Hasibuan (2011:203)** sebagai berikut: Balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai keahlian, berat ringannya pekerjaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, peralatan yang menjang pelaksanaan pekerjaan, sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (**Tambunan, 2012**). Pada penelitian yang dilakukan oleh **Tambunan (2012)**, kepuasan kerja diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a) Lingkungan fisik kantor
- b) Kesesuaian kondisi kerja dengan harapan
- c) Kesesuaian dukungan pimpinan dengan harapan
- d) Kesesuaian gaji akan meningkatkan kepuasan kerja
- e) Kesesuaian spesifikasi pekerjaan yang jelas untuk tiap posisi
- f) Kesesuaian lingkungan kerja

2.3.6 Teori-Teori Kepuasan Kerja

a. Teori keseimbangan (*Equity Theory*) dalam Sopiah (2008:171)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, Prinsip dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas suatu situasi. Menurut teori ini *equity* terdiri dari tiga elemen, yaitu :

- 1) *Input*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai sumbangan atas pekerjaannya.
- 2) *Out comes*, yaitu segala sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3) *Comparison persons*, yaitu kepada orang lain atau dengan siapa karyawan membandingkan rasio *input-outcomes* yang dimilikinya. *Comparison Persons* ini bisa berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempatlain, atau bisa pula dengan dirinya sendiri diwaktu lampau. Sehingga dapat disimpulkan dalam teori ini adalah setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan rasio *input-out comes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka ia akan merasa cukup puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa pula tidak.

b. *Discrepancy Theory* atau Teori Perbedaan dalam (Sopiah,2008:171)

Teori ini pertama kali di pelopori oleh porter. Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

c. *Two Factor Theory* dalam (Sopiah,2008:172)

Frederick Herzberg mengembangkan teori dua faktor, teori ini memandang kepuasan kerja berasal dari keberadaan motivator intrinsik dan

bahwa ketidakpuasan kerja berasal dari ketidak-adaan faktor-faktor ekstrinsik. Kesimpulan hasil penelitian Herzberg adalah sebagai berikut: (1) ada sekelompok kondisi ekstrinsik (konteks pekerjaan) meliputi; gaji atau upah, keamanan kerja, kondisi pekerjaan, status, kebijakan organisasi, supervisi, dan hubungan interpersonal. Apabila faktor ini tidak ada maka karyawan akan merasa tidak puas. (2) ada sekelompok kondisi instrinsik yang meliputi prestasi kerja, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan pertumbuhan. Apabila kondisi intrinsik ini dipenuhi organisasi atau perusahaan maka karyawan akan puas.

Prinsip dari teori ini adalah kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan kerja terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini pertama dikemukakan oleh Herzberg melalui hasil penelitian beliau dengan membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu :

1) Kelompok Satisfiers

Situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari tanggung jawab, prestasi, penghargaan, promosi, dan pekerjaan itu sendiri. Kehadiran faktor ini akan menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Kelompok Dissatisfiers

Adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

d. Teori Kebutuhan (Maslow) dalam (Sopiah,2008:173)

Kepuasan didapat ketika kebutuhan seseorang terpenuhi. Mengacu pada teori kebutuhan Maslow maka diketahui 5 tingkat kebutuhan seseorang yang akan terus dipenuhi :

- 1) **Kebutuhan Fisiologis.** Contohnya adalah : Sandang / pakaian, pangan / makanan, papan / rumah, dan kebutuhan biologis seperti bernafas dan hidup.
- 2) **Kebutuhan keamanan dan keselamatan.** Contohnya adalah : Bebas dari penjahahan, bebas dari ancaman, bebas dari rasa sakit.
- 3) **Kebutuhan Sosial.** Misalnya adalah : Memiliki teman, memiliki keluarga, kebutuhan dicintai.
- 4) **Kebutuhan Penghargaan.** Dalam kategori ini dibagi menjadi dua jenis, Eksternal dan Internal. Sub kategori eksternal meliputi : Pujian, piagam, tanda jasa, hadiah, dan banyak lagi lainnya. Sedangkan sub kategori internal sudah lebih tinggi dari eksternal, pribadi tingkat ini

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tidak memerlukan pujian atau penghargaan dari orang lain untuk merasakan kepuasan dalam hidupnya.

- 5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri.** Mencoba memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan menggunakan kemampuan, keterampilan dan potensi diri.

e. Teori Keadilan (*Equiry Theory*) dalam (Hasibuan,2011: 275)

Menurut **Wexley dan Yukl** dalam **Hasibuan (2011:275)** teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan (*equiry*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor yang bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah target dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti upah atau gaji, keuntungan sampingan, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau akutualisasi diri. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.3.7 Kepuasan kerja dalam islam

Jika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam maka yang muncul adalah tentang ikhlas, sabar, dan syukur. Ketiga hal tersebut dalam kehidupan kita sehari-hari sangat berkaitan dengan permasalahan yang muncul dalam bekerja terutama kepuasan kerja. Bekerja dengan ikhlas, sabar dan syukur kadang-kadang memang tidak menjamin menaikkan output. Tapi sebagai proses, bekerja dengan ketiga aspek tersebut memberikan nilai tersendiri. Dengan bekerja secara ikhlas yang disertai dengan sabar dan syukur maka ada nilai satisfaction tertentu yang diperoleh, yang tidak hanya sekedar output. Ketika pekerjaan selesai, maka ada kepuasan yang tidak serta merta berkaitan langsung dengan output yang diperoleh. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam **surat**

Ibrahim ayat 7

وَادِّ تَأَدَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya: “*Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Kami akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya azab-Ku sangat pedih*”.

Untuk bekerja secara ikhlas dengan sabar dan syukur, memerlukan sikap menerima apa adanya atau legowo. Seseorang yang memiliki sikap menerima apa adanya atau legowo bisa menerima keberhasilan dan ketidakberhasilan. Selalu siap menerima kenyataan bahwa output kerjanya lebih banyak dinikmati orang lain daripada untuk diri sendiri. Meski sudah kerja keras, dan kerja keras, outputnya ternyata adalah untuk pihak lain. Oleh sebab itu, kita diharuskan



untuk bersyukur dan melihat ke golongan bawah serta tidak membandingkan dengan golongan atas. Hal tersebut sesuai dengan hadist Nabi yang diriwayatkan oleh Abu Hurairah RA, dia berkata:

انظروا إلى من هو أسفل منكم ولا تنظروا إلى من هو فوقكم ، فهو أجدر أن لا تزدروا نعمة الله عليكم

Artinya: “Rasulullah Saw pernah bersabda, "Lihatlah orang yang dibawahmu, jangan lihat orang yang diatasmu. Dengan begitu maka kamu tidak menganggap kecil terhadap nikmat Allah yang kau terima." (HR Bukhari-Muslim).(Abdul, 2012)

Dalam pandangan islam kepuasan kerja seorang individu terletak dari kesabaran, keiklasannya dalam mengerjakan tugas tersebut, jadi jika seseorang tersebut tidak ikhlas dan sabar dalam kerjanya, maka kepuasan kerja tidak akan didaptkannya.

2.4 Beban Kerja

2.4.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut **Permendagri No.12/2008** beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan atau unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan normal waktu.

Robbins (2008:90) menyatakan bahwa positif negatifnya beban kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (**Robbins 2008:160**). Persepsi terhadap beban kerja berkaitan dengan faktor atribut peran dan pekerjaan. Hal ini dikarenakan

persepsi terhadap beban kerja merupakan hal yang erat hubungannya dengan suatu pekerjaan, dimana individu memberikan penilaian mengenai sejumlah tuntutan tugas atau kegiatan yang membutuhkan aktivitas mental dan fisik yang harus ia selesaikan dalam waktu tertentu, apakah memiliki dampak positif atau negatif terhadap pekerjaannya.

2.4.2 Indikator Beban Kerja

Dalam penelitian ini indikator beban kerja yang digunakan mengadopsi indikator beban kerja yang digunakan dalam penelitian yang telah dilakukan oleh Putra (2012:22) yang meliputi antara lain:

a) Target Yang Harus Dicapai

Pandangan individu mengenai besarnya target kerja yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaannya, misalnya untuk menggiling, melinting, mengepak dan mengangkut. Pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

b) Kondisi Pekerjaan

Mencakup tentang bagaimana pandangan yang dimiliki oleh individu mengenai kondisi pekerjaannya, misalnya mengambil keputusan dengan cepat pada saat pengerjaan barang, serta mengatasi kejadian yang tak terduga seperti melakukan pekerjaan ekstra diluar waktu yang telah ditentukan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c) Standar Pekerjaan

Kesan yang dimiliki oleh individu mengenai pekerjaannya, misalnya perasaan yang timbul mengenai beban kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.

Menurut **Robbins (2008)** beberapa indikator beban kerja antara lain:

- a) Tuntutan tugas, merupakan faktor yang dikaitkan pada pekerjaan seseorang seperti kondisi kerja, tata kerja letak fisik.
- b) Tuntutan peran, berhubungan dengan tekanan yang diberikan pada seseorang sebagai suatu fungsi dari peran tertentu yang dimainkan dalam suatu organisasi.
- c) Tuntutan antar pribadi, merupakan tekanan yang diciptakan oleh pegawai lain.
- d) Struktur organisasi, gambaran instansi yang diwarnai dengan struktur organisasi yang tidak jelas, kurangnya kejelasan mengenai jabatan, peran, wewenang, dan tanggung jawab.
- e) Kepemimpinan organisasi memberikan gaya manajemen pada organisasi. beberapa pihak didalamnya dapat membuat iklim organisasi yang melibatkan ketegangan, ketakutan dan kecemasan.

2.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja

Rodahl dalam **Prihatini (2008:25)**, menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut:

- a. **Faktor eksternal** yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
 - 2) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis.
- Ketiga aspek ini disebut wring stresor.

b. Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut strain, berat ringannya strain dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan

2.5 Promosi Jabatan

2.5.1 Pengertian Promosi jabatan

Promosi jabatan ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya

dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (Siagian,2009:169).

Pengertian dari promosi jabatan sebagaimana yang ditulis oleh **Hasibuan(2011:107)** adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Sedangkan menurut **Rivai (2009:211)**, promosi jabatan adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level.

Artinya promosi jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan kejabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya walaupun tidak selalu demikian. Kesimpulan dari definisi di atas, promosi jabatan adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi.

Promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu diharapkan oleh karyawan.Karena dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan, serta kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi.Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong kepuasan kerja bagi karyawan dan akan mendorong penarikan pelamar yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah.

Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan kemungkinan kecil/tidak ada maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja dan kepuasan kerja akan menurun. Promosi mempunyai peranan penting bagi karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

2.5.2 Dasar – Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Dalam pelaksanaannya, promosi jabatan yang baik haruslah mempunyai pertimbangan – pertimbangan yang jelas dan relevan. Dengan maksud memperkuat faktor – faktor dalam sistem pelaksanaan Promosi Jabatan.

(Siagian,2009:170) mengemukakan bahwa bagi siapa pun promosi itu diberlakukan, yang penting ialah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan didasarkan pada serangkaian kriteria yang objektif, tidak pada "selera" orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Praktek

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

promosi lainnya ialah yang didasarkan pada senioritas. Promosi berdasarkan senioritas berarti pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Tapi cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataannya bahwa pegawai yang paling senior belum tentu paling mampu bekerja. (Siagian,2009:171).

2.5.3 Syarat - Syarat Promosi Jabatan

Terdapat beberapa syarat – syarat promosi jabatan yang harus dipenuhi agar dapat dipromosikan ke jabatan tertentu. Menurut **Siagian (2009)**, syarat-syarat promosi jabatan adalah sebagai berikut:

a) Pengalaman

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

b) Tingkat Pendidikan

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

c) Loyalitas

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

d) Kejujuran

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

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

e) Tanggung Jawab

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

f) Kepandaian Bergaul

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

g) Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

h) Inisiatif dan Kreatif

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

2.5.4 Jenis – Jenis Promosi Jabatan

Karyawan akan merasa lebih dihargai dengan adanya pelaksanaan promosi di dalam perusahaan. Tentu apabila dalam pengaplikasiannya dilakukan dengan benar dan tepat, produktivitas karyawan akan mengalami peningkatan.

Terdapat beberapa jenis promosi jabatan menurut **Hasibuan (2011:112)** yaitu .:

a. **Promosi Tetap (*perpormen promotion*)** Yaitu kenaikan pangkat atau jabatan seseorang yang sudah pasti, artinya menurut ketentuan yang berlaku rutin, tetap dan tidak akan berubah lagi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. **Promosi Sementara (*tempolar promotion*)** Yaitu seseorang yang dinaikkan pangkat atau jabatan untuk sementara waktu, guna mengisi jabatan yang sedang kosong karena sesuatu sebab tetapi apabila jabatan telah diisi oleh pejabat tetap maka pejabat sementara akan di turunkan kembali kejabatan sebelumnya.

c. **Promosi Kering (*dry promotion*)** Yaitu seorang yang pangkat atau jabatannya dinaikkan dan disertai dengan peningkatan bobot tugas, wewenang dan tanggung jawab tetap tidak disertai dengan naiknya upah atau gaji.

d. **Promosi Kecil (*small scale promotion*)** Yaitu promosi yang berupa pemindahan seseorang dari jabatan yang kurang berarti, artinya jabatan yang kurang meminta keterampilan kejabatan yang lebih berarti atau lebih penting karena di tuntutan untuk meminta keterampilan yang tinggi tetapi tidak disertai dengan kenaikan pangkat atau jabatan.

Walaupun mayoritas karyawan mengharapkan sebuah promosi tetapi terdapat beberapa alasan dimana seorang karyawan menolak untuk diberi promosi. Adapun alasannya menurut **Hasibuan (2011:114)** :

- a. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tanggung jawab yang akan dilaksanakan.
- b. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk ke kelompok yang baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
- c. Keamanan pada pekerjaan yang baru selalu ada faktor – faktor ketidakpastian

- d. Tidak ada persetujuan dari keluarga
- e. Faktor kesehatan yang tidak memungkinkan seseorang untuk memikul tanggungjawab yang besar.
- f. Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok.

2.5.5 Tujuan Promosi Jabatan

Menurut **Hasibuan (2011:113)** mengemukakan tentang tujuan pelaksanaan promosi jabatan :

- a) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja lebih tinggi.
- b) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.
- d) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbul lowongan berantai.
- f) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- g) Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya semakin meningkat.
- j) Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukan lamarannya.
- k) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dari masa percobaannya

Menurut **Hasibuan (2011:109)** program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Untuk mencapai tujuan promosi jabatan, maka hendaknya promosi jabatan dilakukan berdasarkan azas-azas promosi jabatan sebagaimana dikemukakan oleh **Hasibuan (2011:108)** bahwa :

a) Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

b) Keadilan

Promosi hendaknya berazaskan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih, tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.

c) Formasi

Promosi harus berazaskan kepada promosi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong, supaya ada uraian pekerjaan yang akan dilaksanakan karyawan tersebut. Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syaratnya terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh **Hasibuan (2011:111-112)** pada umumnya yaitu :

1) Kejujuran

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

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2) Disiplin

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

3) Prestasi Kerja

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

4) Kerja Sama

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

5) Kecakapan

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

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6) Loyalitas

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

7) Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

8) Komunikatif

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

9) Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan. Pada penelitian yang dilakukan oleh **Tambunan (2012)**, promosi jabatan diukur dengan indikator sebagai berikut: Penghargaan atasan atas kerja keras, Penilaian hasil kerja tahunan, Pemberian jabatan, Penghargaan rekan sekerja.

10) Kepemimpinan

Karyawan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai

sasaran organisasi. Harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

2.6 Penelitian Terdahulu

Dasar yang berupa teori – teori atau temuan – temuan melalui hasil berbagai penelitian terdahulu merupakan hal yang sangat penting dan dapat digunakan sebagai data pendukung. Data pendukung yang digunakan melalui penelitian terdahulu tentunya harus memiliki relevansi terhadap permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Maka dari itu peneliti mengambil fokus penelitian terdahulu yang mengangkat masalah promosi jabatan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2.1: Penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
1	Aditya Roy Wicaksono (2005)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Divisi Regional – III, Jawa Barat	Eksplanasi dan teknik pengumpulan data dengan cara wawancara, observasi dan kuesioner	Promosi dalam pelaksanaannya mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan setelah di uji melalui analisis Rank Spearman
2	Dewi Rismahani (2007)	Hubungan Promosi Jabatan dengan Tingkat Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten	Analisa Korelasi Rank Spearman dan teknik pengumpulan data dengan kuesioner	Bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pelaksanaan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3	Ardianto	Pengaruh Kompensasi,	Explanatory research	Terdapat pengaruh langsung beban kerja

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

No	Peneliti	Judul	Metode	Hasil
	(2010),	Supervisi, Beban Kerja dan Kelompok Kerja Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT. FUMIRA).		terhadap kinerja karyawan
4	Leli Ramdani Hiya (2008)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Telekomunikasi Selular Medan	Analisis Deskriptif, Analisis Regresi, Linier Sederhana, uji validitas uji reliabilitas, dan Uji Koefisien Determinan	Pengaruh promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan R square sebesar 62,3%.
5	Febri Furqon Artadi (2008)	Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Merapi Agung Lestari	Kuantitatif, Kuesioner, Populasi, sampel, Analisis Deskriptif, Analisis Regresi, Linier Sederhana, uji validitas uji reliabilitas, dan Uji Koefisien Determinan	Beban kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, beban kerja dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

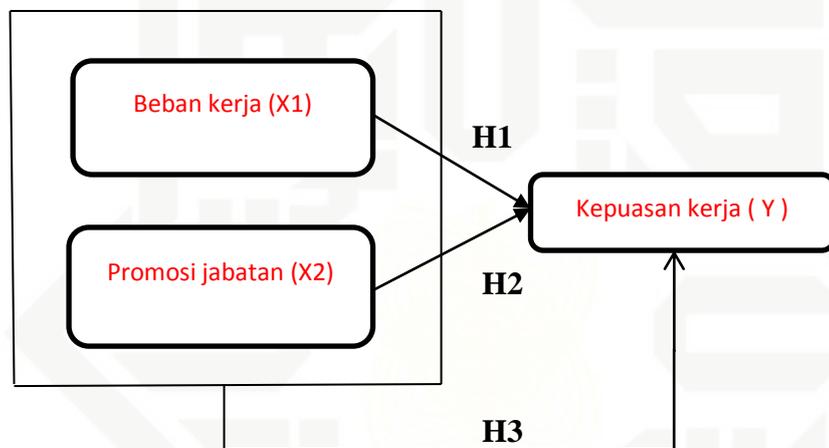
- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.7 Kerangka Pemikiran

Berikut ini dapat di gambarkan kerangka pemikiran yang dijadikan dasar pemikiran dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran tersebut merupakan dasar pemikiran dalam melakukan analisis dalam penelitian ini:

Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran Penelitian “Pengaruh Beban kerja(X1) dan Promosi Jabatan(X2) Terhadap Kepuasan Kerja(Y)



Sumber: data Olahan Penelitian

1) Pengaruh Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dalam (Mahendrawan dan Indrawati, 2015: 3937-3938).

Beban kerja menunjukkan rata-rata kegiatan dari suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja dapat dilihat dari beban kerja fisik maupun mental, apabila beban kerja yang ditanggung seorang karyawan terlalu berat atau kemampuan fisik yang lemah tentu akan mengakibatkan suatu hambatan dalam bekerja sehingga karyawan tersebut akan merasa sakit karena suatu pekerjaan. Seorang tenaga kerja tentunya harus mampu memperhatikan beban kerjanya untuk mendapatkan suatu keserasian dalam bekerja sehingga akan sejalan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan produktivitas yang tinggi, diluar beban tambahan yang datang dari lingkungan bekerja maupun kapasitas dalam bekerja

Altaf dan Mohamad Atif (2011) menemukan bahwa beban kerja yang tinggi memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja.

Mustapha dan Ghee (2013) memberikan hasil, ada hubungan negatif signifikan antaran beban kerja dan kepuasan kerja. Pada penelitian

Mustapha (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beban kerja sehari-hari, karyawan lebih puas ketika mereka diberikan beban kerja yang lebih rendah. Kepuasan kerja yang lebih rendah ditemukan pada beban kerja yang lebih tinggi dalam

penelitian **Mansoor, dkk. (2011)**. Dalam **Tunggareni dan Thinni**

Nurul (2013) menemukan tenaga keperawatan yang memiliki beban kerja objektif sedang cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih besar dari beban kerja objektif tinggi.

Berdasarkan penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh negatif antara beban kerja dengan kepuasan kerja karyawan. Penurunan kepuasan kerja yang ada pada karyawan dipengaruhi oleh peningkatan beban kerja, hal ini dikarenakan adanya standar pekerjaan, kondisi perkerjaan, target yang harus dicapai dan penggunaan waktu kerja yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan

- 2) **Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja dalam Faidzin, (2012: 12)**



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik pelaksanaan promosi jabatan di perusahaan maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Promosi jabatan sesungguhnya merupakan bagian dari kompensasi non finansial yang bisa mendatangkan kepuasan kerja bagi karyawan. Program promosi yang dilakukan secara tepat dan efektif merupakan jawaban pemenuhan motivasi karyawan untuk bisa diakui dan memberikan kebanggaan diri.

3) Pengaruh Beban Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Dari Uraian diatas beban kerja dan promosi jabatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyaawa. Sehingga untuk mencapai kepuasan kerja yang baik perlu diperhatikan pemberian beban kerja dan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan. Apabila beban kerja yang diberikan terlalu tinggi maka akan memengaruhi hasil kerja. Apabila dalam suatu perusahaan mempunyai beban kerja tinggi maka akan membuat karyawannya merasa terbebani, walaupun memiliki kesempatan untuk promosi jabatan. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja dan promosi jabatan, keduanya menimbulkan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2.8 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut :

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

H1 : Diduga Beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja.

H2 : Diduga Promosi Jabatan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3: Diduga Beban Kerja dan Promosi Jabatan Secara Simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

2.9 Konsep Operasional variabel

Adapun konsep operational variabel pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.2: Definisi dan Konsep Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kepuasan Kerja (Y)	Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja (Hasibuan, 2005:202).	<ol style="list-style-type: none"> 1) Balas jasa yang adil dan layak 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian 3) Suasana dan lingkungan pekerjaannya 4) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan 5) Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya 6) Berat ringannya pekerjaan <p style="text-align: center;">(Hasibuan (2009))</p>	Likert
Beban Kerja (X1)	Menurut Menpan (1997:46) , beban Kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu	<ol style="list-style-type: none"> 1) Target Yang Harus Dicapai 2) Kondisi Pekerjaan 3) Standar Pekerjaan, <p style="text-align: center;">Putra (2012:22)</p>	Likert

Variabel	Defenisi	Indikator	Skala
Promosi Jabatan (X2)	Promosi jabatan ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya Dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula (Siagian,2009:169) .	<ol style="list-style-type: none"> 1) Tingkat Pendidikan 2) Tingkat Pengalaman 3) Kedisiplinan karyawan dalam bekerja 4) Kesetiaan karyawan 5) Kerjasama 6) Kejujuran 7) Kecakapan 8) Tingkat prestasi kerja karyawan 9) Kelihaiian karyawan dalam berkomunikasi, (Hasibuan 2009) 	Likert

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.