



**HUBUNGAN PROMOSI JABATAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTA PAKUAN  
KOTA BOGOR**

Skripsi

Dibuat oleh :

**Temmy Haswandinata**  
021105098

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR**

**Mei 2010**

**HUBUNGAN PROMOSI JABATAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTA PAKUAN  
KOTA BOGOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada  
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
Bogor

**Mengetahui,**



Dekan,

Ketua Jurusan

(Prof. Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE., Ak) (H. Karma Syarif, MM., SE)

**HUBUNGAN PROMOSI JABATAN DENGAN KEPUASAN  
KERJA KARYAWAN PADA PDAM TIRTA PAKUAN  
KOTA BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Sabtu, Tanggal : 15 Mei 2010

**Temmy Haswandinata**  
021105098

Menyetujui,

Dosen Penilai,



(H. Karma Syarif, MM., SE)

Pembimbing,



(Hj. Srie Sudarjati, MM., SE.)

Co. pembimbing,



(H. Mohamad Jamil, MPd.I., MM., SE.)

## ABSTRAK

TEMMY HASWANDINATA. NPM : 021105098. Hubungan Promosi Jabatan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Di bawah bimbingan: Ibu Hj. Srie Sudarjati. MM., SE dan Co. Bapak H. M. Jamil, MM., MPd.I., SE.

SDM merupakan salah satu faktor produksi yang paling esensial dalam menghasilkan suatu produk maupun jasa karena manusia dapat berpikir, menimbang, serta memutuskan sesuatu aktivitas kerja yang berhubungan dengan meningkatkannya laba atau keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, salah satu usaha yang konkrit yang mendorong peningkatan laba perusahaan adalah melalui pemberian kompensasi, sarana dan prasarana kerja yang cukup, jaminan hari tua, pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan kepada karyawan sebagai sarana dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, diharapkan akan meningkat pula produktivitas kerja yang selanjutnya membawa dampak positif terhadap laba yang diperoleh perusahaan.

Dampak dari kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, kerja lamban, mogok kerja, pindah kerja (turn over), kerusakan yang disengaja, dan sebagainya. Sebaliknya, dampak dari kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata, tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga keuntungan bagi tenaga kerja itu sendiri. Artinya semakin tinggi posisi atau jabatan seseorang maka cenderung semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya.

Berdasarkan hal tersebut Penulis tertarik meneliti PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor adalah perusahaan Pemerintah Daerah Kota Bogor yang bergerak di bidang pengelolaan air minum di Kota Bogor dengan jumlah karyawan sebanyak 377 orang dan mengambil sampel sebanyak 100 orang dengan menyebarkan kuesioner. Penulis aplikasikan dalam bentuk skripsi dengan judul "Hubungan Promosi Jabatan dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor".

Jenis penelitian yang digunakan adalah verifikatif, metode penelitian explanatory survey, dan untuk tehnik penelitian yang dipakai yaitu tehnik statistik kualitatif. Metode analisis yang dipakai yaitu Rank Spearman dan Uji Hipotesis.

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh Rank Spearman ( $r_s$ ) sebesar 0,584, maka dapat diartikan bahwa hubungan antara dua variabel relatif sedang. Sedangkan hasil perhitungan koefisien determinasi sebesar 0,3364 berarti ada kontribusi antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja sebesar 33,64%, sedangkan sisanya sebesar 66,36% dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa ada hubungan yang cukup kuat antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan. Pemberian promosi jabatan yang sesuai tentunya akan mengarah pada dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat pada pengujian hipotesis melalui statistik  $t$ , dengan  $dk = n - 2 = 98$  dan  $\alpha = 0,005$  (test dua pihak) didapat nilai  $t$  tabel = 2, 172. oleh karena  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel maka  $H_0$  ditolak, jadi kolerasi yang terjadi mempunyai arti. Maka dapat diketahui tolak  $H_0$  dan diterima  $H_1$  artinya terdapat hubungan promosi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas segala Rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Skripsi ini, disusun guna memenuhi salah satu syarat dalam mendapat gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Adapun makalah seminar ini berjudul ***“Hubungan Promosi Jabatan dengan Kepuasan Kerja pada Karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor”***.

Dalam penyusunan Skripsi ini, penulis telah mendapat banyak bantuan serta dorongan dari beberapa pihak, untuk itu penulis dengan segenap keikhlasan hati mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Orang Tua tercinta yang telah memberikan dukungannya baik secara spiritual maupun materil serta do'a restunya kepada penulis.
2. Bapak Prof., Dr. Eddy Mulyadi Soepardi, MM., SE, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Bapak H. Karma Syarif, MM., SE Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor dan Selaku Dosen Mata Kuliah Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia FE-UP Bogor.
4. Ibu Hj. Srie Sudarjati, MM., SE selaku dosen pembimbing Skripsi dan Bapak H. Mohamad Jamil, MM., MPd.I., SE. selaku dosen co pembimbing Skripsi yang telah sabar membimbing saya selama melakukan bimbingan skripsi.
5. Seluruh staf dan dosen pengajar Universitas Pakuan yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan.

6. Bapak H. Yusuf Sudrajat selaku Kabag SDM, para Kasubag SDM dan para staf PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan data yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
7. Adinda Wafa Fadjriah yang telah memberikan semangat, dorongan dan perhatiannya dalam proses pembuatan tugas skripsi ini hingga dapat selesai tepat pada waktunya.
8. Om Opik, yang telah memberikan solusi untuk masalah yang saya hadapi.
9. Teman-teman kuliah yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan doa, semangat dan bantuan kepada penulis selama kuliah hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Dengan kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan dan jauh dari sempurna. Hal ini karena keterbatasan pandang, kemampuan, pengalaman dan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh penulis. Namun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi pembaca, khususnya bagi penulis, Amien.

Bogor, Mei 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL</b>	
<b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Perumusan dan Identifikasi Masalah .....	7
1.2.1 Perumusan Masalah .....	7
1.2.2 Identifikasi Masalah .....	7
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	8
1.3.1 Maksud Penelitian .....	8
1.3.2 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Kegunaan Penelitian .....	9
1.5 Kerangka Pemikiran, dan Paradigma Penelitian .....	10
1.5.1 Kerangka Pemikiran .....	10
1.5.2 Paradigma Penelitian .....	13
1.6 Hipotesis Penelitian .....	13
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Pengertian Manajemen, dan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	14
2.1.1. Pengertian Manajemen .....	14
2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
2.2. Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya manusia .....	17
2.2.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
2.2.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	20
2.3. Promosi Jabatan .....	21
2.3.1. Pengertian Promosi Jabatan .....	21
2.3.2. Dasar-dasar Promosi Jabatan .....	22
2.3.3. Jenis-jenis Promosi Jabatan .....	23
2.3.4. Syarat-syarat Promosi Jabatan .....	24
2.3.5. Tujuan Promosi Jabatan .....	27
2.4. Kepuasan Kerja .....	29
2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja .....	29
2.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	31
2.4.3. Mengukur Kepuasan Kerja .....	33

## **DAFTAR LAMPIRAN**

**Lampiran 1. Surat Riset**

**Lampiran 2. Kuesioner**

**Lampiran 3. Struktur Organisasi**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Organisasi adalah suatu sistem yang terdiri pola aktivitas kerjasama yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan (Gitosudarmo dan Nyoman; 2002; 20).

Dengan mendefinisikan organisasi sebagai wadah tempat di mana dua orang atau lebih bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan, maka dapat dipastikan bahwa tanpa tujuan tidak perlu ada organisasi. Tujuan organisasi bermacam-macam, tergantung dari banyaknya pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) dengan kehadiran organisasi itu. Pihak-pihak yang berkepentingan itu antara lain, terdiri atas para pemegang saham, karyawan, pemasok, pemakai, pemerintah, dan masyarakat. Tujuan organisasi bagi pemegang saham adalah untuk meningkatkan keuntungan (Panggabean; 2004; 11). Untuk itu organisasi atau perusahaan perlu memikirkan tercapainya target yang telah ditetapkan. Salah satu faktor untuk mencapai target tersebut adalah melalui peningkatan kualitas maupun kuantitas dari sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan tersebut.

Haryanto (2008; 29) menilai bahwa sumber daya manusia berbeda dengan sumber daya organisasi lainnya, sumber daya manusia merupakan faktor produksi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap faktor produksi yang lain seperti mesin, modal, material, dan metode. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumber daya manusia yang

dimilikinya dengan baik demi kelangsungan hidup dan kemajuan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dalam hal ini adalah pegawai.

Maka dapat disimpulkan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor produksi yang paling esensial dalam menghasilkan suatu produk maupun jasa karena manusia dapat berpikir, menimbang, serta memutuskan sesuatu aktivitas kerja yang berhubungan dengan meningkatkannya laba atau keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, salah satu usaha yang konkrit yang mendorong peningkatan laba perusahaan yang merupakan tujuan perusahaan adalah melalui pemberian kompensasi, sarana dan prasarana kerja yang cukup, jaminan hari tua, pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan kepada karyawan sebagai sarana dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut Fathoni (2006; 130) kepuasan kerja karyawan merupakan kunci semangat, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja, diharapkan akan meningkat pula produktivitas kerja yang selanjutnya membawa dampak positif terhadap laba yang diperoleh perusahaan.

Suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi atau perusahaan, antara lain kesempatan untuk maju. Telah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik atau lebih maju daripada posisi yang dimiliki saat ini. Kesempatan

**Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Pakuan Kota Bogor** adalah salah satu perusahaan Pemerintah Daerah Kota Bogor yang bergerak di bidang pengelolaan air minum di Kota Bogor. Seperti halnya perusahaan lain, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor mempunyai Visi dan Misi yang ingin dicapai. Visi dari PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yaitu menjadi perusahaan terdepan di bidang pelayanan air minum. Sedangkan Misi yang dimiliki PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor yaitu memberikan kepuasan pelayanan air minum secara berkesinambungan kepada masyarakat sesuai standard kesehatan yang ada dengan mempertimbangkan keterjangkauan masyarakat dan berperan sebagai penunjang otonomi daerah serta meningkatkan sumber daya manusia yang maksimal (Company Profile PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor; 2009).

Terkait dengan promosi jabatan dan kepuasan kerja, Masalah yang dihadapi perusahaan ini adalah promosi jabatan yang dilaksanakan oleh perusahaan ini tidak sesuai dengan harapan karyawan sebab beberapa penempatan posisi seseorang dalam promosi jabatan tidak sesuai dengan dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Tentunya ini akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut karena karyawan tidak dapat bekerja secara maksimal dan kemudian karyawan tidak dapat berprestasi dan mengembangkan karirnya serta meningkatkan taraf hidupnya.

Maka dapat disimpulkan bahwa Penempatan posisi seseorang harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki orang tersebut, akan berdampak pada kepuasan kerja yang positif sehingga karyawan dapat memaksimalkan

keahlian yang dimilikinya serta dapat berprestasi dalam bekerja yang pada akhirnya dapat mengembangkan karirnya kearah yang lebih baik lagi.

Sedangkan untuk fakta tersebut dapat dibuktikan setelah mengadakan penelitian lebih lanjut melalui penilaian hasil kerja karyawan dan penyebaran kuesioner. Pemilihan judul pada skripsi ini disesuaikan dengan kondisi yang ada pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Berdasarkan uraian tersebut di atas maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“Hubungan Promosi Jabatan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor”**.

## **1.2. Perumusan dan Identifikasi Masalah**

### **1.2.1 Perumusan Masalah**

Hal yang mendasari penulis meneliti masalah ini adalah penempatan posisi seseorang dalam promosi jabatan yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki orang tersebut, akan berdampak pada kepuasan kerja yang positif sehingga karyawan dapat memaksimalkan keahlian yang dimilikinya serta dapat berprestasi dalam bekerja yang pada akhirnya dapat mengembangkan karirnya ke arah yang lebih baik lagi.

### **1.2.2 Identifikasi Masalah**

Adapun berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka identifikasi masalah yang penulis sampaikan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana promosi jabatan karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor?
3. Apakah terdapat hubungan promosi jabatan dengan kepuasan kerja pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian yang dilakukan dimaksudkan untuk memperoleh data dan informasi yang relevan dalam menyusun skripsi sebagai salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang S1 jurusan Manajemen pada Universitas Pakuan. Adapun penelitian ini juga dimaksudkan sebagai upaya untuk menerapkan dan mengembangkan ilmu yang telah dimiliki penulis agar dapat memperoleh solusi terbaik dalam memecahkan masalah.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk memperoleh solusi atau untuk membahas permasalahan-permasalahan yang telah diidentifikasi dari perumusan masalah tersebut, maka penelitian bertujuan :

1. Untuk mengetahui promosi jabatan karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

2. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.
3. Untuk mengetahui bagaimana hubungan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Melalui penelitian yang dilakukan oleh penulis dan ditunjang dengan teori kepustakaan, maka penulis berharap agar penelitian ini dapat berguna bagi :

##### **1. Kegunaan Akademis**

###### **a) Bagi Penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai hubungan promosi jabatan dengan kepuasan kerja.

###### **b) Bagi Pembaca**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan informasi yang berguna untuk dijadikan referensi dalam penulisan makalah yang sama.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Merupakan suatu informasi tentang masalah yang dihadapi oleh perusahaan yang berhubungan dengan promosi jabatan dan kepuasan kerja. Dan dapat memberikan masukan pemikiran dan pertimbangan bagi perusahaan mengenai promosi jabatan dan kepuasan kerja guna mengetahui sejauh mana terdapat hubungan antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan.

## **1.5. Kerangka Pemikiran dan Paradigma Penelitian**

### **1.5.1. Kerangka Pemikiran**

Pada umumnya, sikap manusia dalam bekerja dipengaruhi oleh berbagai faktor mulai dari lingkungan, stress, dan sebagainya, dimana tentunya semua faktor tersebut akan mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Karena pada dasarnya manusia adalah makhluk yang mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya.

Suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi atau perusahaan, antara lain kesempatan untuk maju. Telah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik atau lebih maju daripada posisi yang dimiliki saat ini (Samsudin; 2005; 264).

Terkait dengan hal ini, perusahaan perlu menerapkan pengembangan karir bagi karyawan guna mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dan semangat dalam bekerja. Perusahaan harus mampu mempersiapkan, menempatkan secara tepat dalam pengembangan karir karyawannya. Perusahaan harus memberikan dorongan kepada karyawannya dalam bekerja agar tercipta suatu aktivitas organisasi yang harmonis. Salah satu cara pengembangan karir karyawan adalah dengan menerapkan sistem dan perencanaan serta pelaksanaan promosi jabatan.

Menurut Mangkuprawira (2004; 168) menyebutkan bahwa sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari

suatu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab, dan atau tingkat status keorganisasiannya.

Promosi jabatan diberlakukan bagi siapa saja dalam suatu organisasi yang terpenting adalah bahwa pertimbangan-pertimbangan yang digunakan untuk mempromosikan seorang karyawan harus berdasarkan pada serangkaian kriteria yang objektif, tidak pada selera orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan seorang karyawan.

Dalam mempromosi karyawan, terlebih dahulu harus ditentukan syarat-syarat mengenai promosi perusahaan. Syarat-syarat tersebut harus diinformasikan kepada semua karyawan, hal ini bertujuan agar setiap karyawan mengetahui persyaratan tersebut dengan jelas. Menurut Hasibuan (2008; 111) menjelaskan syarat-syarat promosi jabatan terdiri dari kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif dan pendidikan.

Menurut Triton (2007; 164) dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi lingkungan kerjanya.

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standarnya kepuasannya. Menurut

Hariandja (2005; 219) mengatakan bahwa faktor-faktor atau aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja.

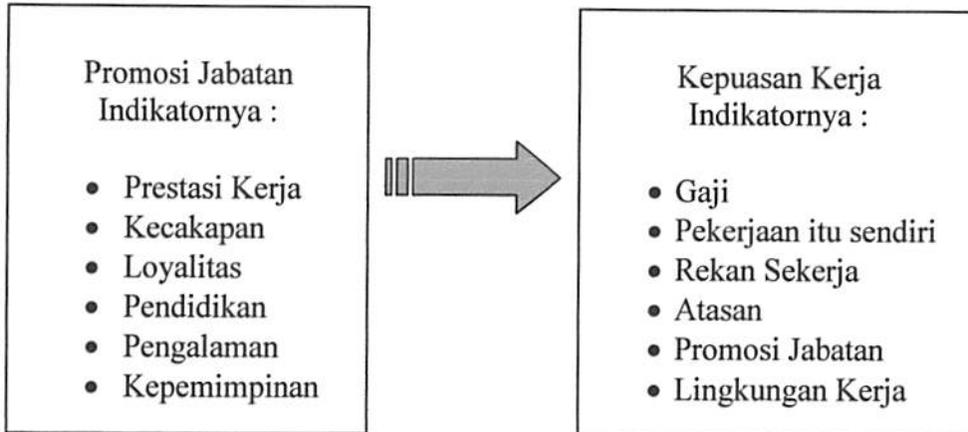
Dampak dari kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, kerja lamban, mogok kerja, pindah kerja (turn over), kerusakan yang disengaja, dan sebagainya. Sebaliknya, dampak dari kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata, tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga keuntungan bagi tenaga kerja itu sendiri. Artinya semakin tinggi posisi atau jabatan seseorang maka cenderung semakin tinggi tingkat kepuasannya.

Tingkat prestasi kerja karyawan antara lain ditentukan oleh kepuasan, ini nampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dibandingkan balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Menurut Fathoni (2006; 130) Kepuasan kerja karyawan merupakan kunci semangat, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

### 1.5.2. Paradigma Penelitian

Dari kerangka pemikiran, penulis menyusun paradigma penelitian sebagai berikut :

Gambar 1  
Paradigma Penelitian



### 1.6. Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban sementara terhadap penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa :

1. Promosi jabatan karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor cukup baik.
2. Kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor cukup baik.
3. Diduga terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Pengertian Manajemen dan Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen dibutuhkan dan diperlukan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisir dan dalam bentuk semua organisasi, dimana ada orang bekerja sama di dalam mencapai suatu tujuan. Disitulah manajemen dibutuhkan dan diperlukan.

Berikut ini adalah beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen dari beberapa pakar atau ahli.

Menurut Terry (2000; 9) "*Management is a distinct process consisting of Planning, Organizing, Actuating and Controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources*".

Menurut Samsudin (2005; 16) "Manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi".

Menurut Byar & Rue (2001; 1) "*Management is a form of work that involves coordinating an organizations resource land, labour, and capital, toward accomplishing organizational objectives*".

Menurut Griffin (2004; 8) "Manajemen adalah suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan

keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang diarahkan kepada sumber-sumber daya organisasi (manusia, financial, fisik, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien“.

Menurut Robbins & Coulter (2007; 8) “Manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang”.

Dari beberapa pengertian tentang manajemen di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni untuk mencapai tujuan dengan memanfaatkan semua sumber daya, terutama sumber daya manusia melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

### **2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pegawai atau karyawan merupakan sumber daya yang dimiliki organisasi, mereka harus dipekerjakan secara efektif, efisien, dan manusiawi. Dalam perkembangannya, organisasi akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin kompleks. Oleh karenanya pengelolaan tenaga kerja sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) harus dilakukan secara professional oleh departemen tersendiri dalam suatu organisasi, yaitu *Human Resource Departement (HRD)*.

Organisasi yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas SDM-nya. Oleh karena itu peranan manajemen SDM dalam organisasi sangatlah besar.

Berikut ini adalah beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar atau ahli.

Menurut Bowin & Harvey ( 2006; 6) "*Human resource management is the field involving the effective management of human resource as a key factor in helping organization adapt to environmental change*".

Menurut Simamora (2003; 4) "Manajemen sumber daya manusia (Human Resources Management) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan".

Menurut Dessler & Varkkey (2009; 2) "*Human resources management is the policies and practices involved and carrying out the "poeples" or human resources aspects of a management position including recruiting screening training rewarding and appraising*".

Menurut Nawawi (2005; 42) "Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan individu-individu yang bekerja dalam organisasi berupa hubungan antara pekerjaan dengan pekerja (*employer-employee*), terutama untuk menciptakan pemanfaatan individu-individu secara produktif sebagai usaha mencapai tujuan

organisasi dan dalam rangka perwujudan kepuasan kebutuhan individu-individu tersebut”.

Menurut Handoko (2001; 5) “Manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat”.

Berdasarkan pengertian – pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

## **2.2. Fungsi dan Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.**

### **2.2.1. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut terkait satu dengan lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh MSDM sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, dengan tujuan peningkatan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan pelayanan.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah, fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Perencanaan dalam : pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian,

pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja.

2. Pengorganisasian dalam : pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja.
3. Pengarahan dalam : pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja.
4. Pengawasan dalam : pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja.

(Sulistiyani & Rosidah; 2009; 15)

Sedangkan menurut Panggabean, fungsi – fungsi operasional sumber daya manusia mencakup sebagai berikut :

1. **Pengadaan Tenaga Kerja**  
Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri atas analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan, dan seleksi.
2. **Pengembangan Karyawan**  
Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan, dan pendidikan.
3. **Perencanaan dan Pengembangan Karier**  
Perencanaan karier adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang memilih tujuan karier dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan, pengembangan karier adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin, agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak yang tersedia ketika dibutuhkan.
4. **Penilaian Prestasi Kerja**  
Penilaian Prestasi Kerja merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan.
5. **Kompensasi**  
Merupakan segala bentuk penghargaan (*outcomes*) yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan atas (*inputs*) yang diberikan organisasi.

6. **Keselamatan dan Kesehatan Kerja**  
Keselamatan Kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan ditempat kerja. Sedangkan, kesehatan kerja merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental.
7. **Pemutusan Hubungan Kerja**  
Pemutusan Hubungan Kerja dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan.  
(Panggabean; 2004; 15)

Menurut Sihotang, fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Sistem informasi sumber daya manusia
2. Perencanaan sumber daya manusia
3. Analisis jabatan pekerjaan
4. Rekrutmen
5. Seleksi penyaringan
6. Penempatan
7. Pengembangan dan pelatihan
8. Perencanaan karir
9. Sistem pengupahan dan kompensasi
10. Pengintegrasian
11. Pemeliharaan hubungan industrial
12. Kedisiplinan
13. Pemberhentian dan pemensiunan
14. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)  
(Sihotang; 2007; 16)

Dari beberapa penggolongan mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi 11 (sebelas) yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

### 2.2.2. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan erat dengan pengelolaan individu-individu yang terlibat dalam organisasi, sehingga setiap individu ini dapat memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dari hal tersebut, dapat dikatakan bahwa tanggung jawab manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan, peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, dan job evaluation;
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*;
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian;
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang;
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya;
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis;
7. Memonitor kemajuan teknik dan pengembangan serikat buruh;
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan;
9. Mengatur mutasi karyawan baik horizontal maupun vertikal;
10. Mengatur pensiunan, pemberhentian dan pesangonnya.

(Hasibuan; 2008; 14)

## **2.3. Promosi Jabatan**

### **2.3.1. Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan 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 (Fathoni; 2006; 116).

Berikut ini adalah beberapa pendapat mengenai pengertian promosi jabatan dari beberapa pakar dan ahli.

Menurut Dessler (2007; 12) “Promosi adalah kemajuan ke posisi dengan tanggung jawab meningkat”.

Menurut Mangkuprawira (2004; 168) “Sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari suatu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab, dan atau tingkat status keorganisasiannya”.

Menurut Manullang (2006; 153) “Promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”.

Menurut Rachmawati (2008; 11) “Promosi adalah perpindahan seseorang ke tingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi, termasuk dalam proses seleksi”.

Menurut Samsudin (2005; 264) “Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi” (Samsudin, 2005; 264).

Berdasarkan pengertian – pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan dari jabatan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

### **2.3.2. Dasar - dasar Promosi Jabatan**

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan di dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahuinya dan memperjuangkan nasibnya (Fathoni; 2006; 167).

Menurut Fathoni, dasar-dasar promosi jabatan terdiri dari 3 (tiga), yaitu :

1. Pengalaman; yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.
2. Kecakapan; yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.
3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan; yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimilikinya, dan hasil ujian kenaikan golongan.

(Fathoni; 2006; 119)

Sedangkan menurut Hasibuan, dasar-dasar promosi jabatan terdiri dari 3 (tiga), yaitu :

1. Pengalaman (*senioritas*)  
Pengalaman (*senioritas*) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.
2. Kecakapan  
Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.
3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan  
Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimilikinya, dan hasil ujian kenaikan golongan.

(Hasibuan; 2008; 109)

Dari beberapa penggolongan mengenai dasar-dasar promosi jabatan dapat disimpulkan bahwa dasar-dasar promosi terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu pengalaman, kecakapan, dan kombinasi pengalaman dan kecakapan.

### **2.3.3. Jenis – jenis Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan pada prakteknya, ternyata ada beberapa jenis bentuk promosi, menyebutkan bahwa setidaknya ada 4 (empat) jenis promosi Jabatan, yaitu :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)  
Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)  
Seseorang karyawan yang dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk di promosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.
  3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)  
Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.
  4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)  
Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.
- (Hasibuan; 2008; 113)

#### 2.3.4. Syarat – syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing (Hasibuan; 2008; 111).

Berikut ini adalah beberapa pendapat mengenai syarat-syarat promosi jabatan dari beberapa pakar atau ahli.

Menurut Fathoni, syarat-syarat promosi jabatan terdiri dari 9 (sembilan), yaitu :

1. **Kejujuran**  
Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai perkataan dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.
2. **Disiplin**  
Karyawan harus berdisiplin pada dirinya, tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan disiplin ini, memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
3. **Prestasi kerja**  
Karyawan ini mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
4. **Kerja sama**  
Karyawan itu dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan itu dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.
5. **Kecakapan**  
Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.
6. **Loyalitas**  
Karyawan itu loyalitas dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berprestasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.
7. **Kepemimpinan**  
Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaannya.
8. **Komunikatif**  
Karyawan dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari

atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dan pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

(Fathoni; 2006; 121)

Sedangkan menurut Hasibuan, syarat-syarat promosi jabatan terdiri dari 9 (sembilan), yaitu :

1. Kejujuran

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

2. Disiplin

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

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 pekerjaan dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

6. **Loyalitas**  
Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korps. 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 bawahannya.
8. **Komunikatif**  
Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
9. **Pendidikan**  
Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.  
(Hasibuan; 2008; 111)

Berdasarkan penjelasan di atas mengenai syarat-syarat promosi dapat diketahui bahwa pada umumnya syarat-syarat promosi terdiri dari kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif dan pendidikan.

### **2.3.5. Tujuan Promosi Jabatan**

Tujuan promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berkompeten dan berkapabilitas yang telah memenuhi syarat-syarat. Promosi tentunya memiliki tujuan atau manfaat, baik demi kepentingan perusahaan ataupun demi kepentingan karyawan itu sendiri.

Berikut ini adalah beberapa pendapat mengenai tujuan promosi jabatan dari beberapa pakar atau ahli.

Menurut Fathoni, tujuan promosi jabatan terdiri dari 6 (enam),

yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi;
2. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai;
3. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat;
4. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya;
5. Promosi akan memperbaiki status karyawan dan karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya;
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.

(Fathoni; 2006; 123)

Menurut Hasibuan, tujuan promosi jabatan terdiri dari 11

(sebelas), yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

(Hasibuan; 2008; 113)

Dari beberapa penggolongan mengenai tujuan promosi jabatan, dapat disimpulkan bahwa tujuan promosi jabatan secara garis besar adalah untuk mengisi kekosongan posisi dan untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.

## **2.4. Kepuasan Kerja**

### **2.4.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya, supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan; 2008; 128).

Berikut adalah beberapa pendapat mengenai pengertian kepuasan kerja dari beberapa pakar dan ahli.

Menurut Ivancevich & Matteson (2007; 186) “Kepuasan kerja adalah suatu sikap yang dimiliki oleh pekerja mengenai pekerjaann mereka. Hal ini dihasilkan dari persepsi mengenai pekerjaan mereka”.

Menurut Mathis & Jackson (2008; 70) “*Job satisfaction ia a positive emotional state resulting form evaluating one’s job experiences*”.

Menurut Robbins & Judge (2008; 99) “Kepuasan kerja (*job statisfaction*) dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karaktersitiknya”.

Menurut Spector (1997; 2) “*Job satisfaction is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs*”.

Menurut Siagian (2008; 295) “Kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang – baik yang bersifat positif maupun bersifat negatif – tentang pekerjaannya”.

Dari beberapa pengertian tentang kepuasan kerja diatas, dapat diketahui bahwa kepuasan kerja merupakan cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya dan dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

#### **2.4.2. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Tolak ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya (Fathoni; 2008; 129).

Berikut adalah beberapa pendapat mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja atau aspek-aspek kepuasan kerja dari beberapa pakar dan ahli.

Menurut Fathoni, Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor :

1. Balas jasa yang adil dan layak;
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian;
3. Berat ringannya pekerjaan;
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan;
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan;
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya;
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

(Fathoni; 2006; 129)

Sedangkan menurut Hariandja menjelaskan bahwa aspek-aspek kepuasan kerja terdiri dari 6 (enam), yaitu :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini sangat mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

(Hariandja; 2005; 291)

Menurut As'ad, faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya, maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

(As'ad; 2003; 115)

Dari beberapa penggolongan mengenai faktor-faktor atau aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terbagi menjadi 6 (enam) yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja, atasan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja.

### 2.4.3. Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja amat bervariasi. Informasi yang didapat kepuasan kerja ini bisa didapat melalui tanya jawab secara perserorangan, angket, ataupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja.

Berikut adalah beberapa pendapat mengenai mengukur kepuasan kerja dari beberapa pakar dan ahli.

Menurut Panggabean, terdapat 5 (lima) alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu :

1. *The Brayfield-Rothe Index* (BRI) pertama kali dilakukan oleh Hoppock pada permulaan tahun 1930 dan kemudian dikembangkan oleh Brayfield dan Rothe pada tahun 1951, dimana indeks tersebut terdiri dari 18 pertanyaan.
2. *Job Descriptive Index* (JDI) dikembangkan oleh Smith, Kendall, dan Hulin pada tahun 1969 menilai kepuasan kerja secara keseluruhan (overall job satisfaction) dengan menggunakan: kepuasan terhadap pengawasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan pembayaran, dan kepuasan terhadap promosi.
3. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) merupakan skala rating untuk menilai kepuasan kerja dimana orang-orang menunjukkan sejauh mana mereka puas terhadap beberapa aspek pekerjaan mereka (misalnya kepuasan terhadap gaji, dan kesempatan untuk maju). Skor yang tertinggi mencerminkan skor kepuasan kerja yang tinggi juga.
4. *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ) merupakan sebuah daftar pertanyaan yang ditujukan untuk menilai kepuasan kerja terhadap beberapa aspek pembayaran (misalnya, tingkatnya, penambahannya, dan fasilitasnya yang bisa dimanfaatkan).
5. *Job Diagnostic Survery* (JDS), alat ukur ini dikembangkan oleh Hackman dan Oldman pada tahun 1975, mereka tetap mengemukakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan lima dimensi inti dari karakteristik pekerjaan, yaitu keanekaragaman

keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), keberatan tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*).

(Panggabean; 2004; 131)

Sedangkan menurut Triton, “Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat digunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang menurut Luthans (1995) ada lima, yaitu pembayaran, seperti gaji dan upah, pekerjaan itu sendiri, promosi pekerjaan, kepenyeliaan (supervisi), dan rekan sekerja” (Triton, 2007; 165)

Dari beberapa penggolongan mengenai alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja terdiri dari 5 (Lima) yaitu *The Brayfield-Rothe Index* (BRI), *Job Descriptive Index* (JDI), *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ), *Pay Satisfaction Questionnaire* (PSQ), dan *Job Diagnostic Survey* (JDS).

## **BAB III**

### **OBJEK DAN METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Objek Penelitian**

Dalam Penyusunan skripsi ini, penulis mengambil objek penelitian mengenai hubungan promosi jabatan dengan kepuasan kerja. Dimana peran sebagai promosi jabatan variabel X (*independent*) dan kepuasan kerja sebagai variabel Y (*dependent*).

Lokasi yang dipilih sebagai tempat penelitian adalah PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. Jenis perusahaan adalah perusahaan daerah milik pemerintah kotamadya Bogor yang bergerak dalam bidang pelayanan air minum kepada masyarakat kota Bogor. PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor terletak di Jalan Raya Siliwangi No. 121, Bogor.

#### **3.2. Metode Penelitian**

##### **3.2.1. Desain Penelitian**

Desain penelitian adalah serangkaian pilihan pengambilan keputusan yang rasional dalam memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam menyusun skripsi ini mencakup :

##### **1. Jenis, Metode dan Teknik Penelitian**

Atas pertimbangan tujuan penelitian, maka jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah verifikatif. Sifat penelitian verifikatif pada dasarnya ingin menguji kebenaran dari suatu

hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan. Mengingat sifat penelitian ini adalah verifikatif yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan, maka metode penelitian yang digunakan adalah metode explanatory survey, yaitu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis, yang umumnya merupakan penelitian yang menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel. Informasi dari sebagian populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung di tempat kejadian secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti.

Sedangkan teknik penelitian yang digunakan adalah statistik kualitatif untuk membuktikan kuat atau lemahnya hubungan antar variabel.

## 2. Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penulisan ini adalah berupa organization, yaitu sumber datanya berasal dari bagian Sumber Daya Manusia PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengelolaan air minum dan air bersih.



### 3.2.3. Metode Penarikan Sampel

Pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan menggunakan random sampling (sampling acak sederhana). Random sampling merupakan salah satu metode penarikan sampel probabilitas, dilakukan dengan cara acak sederhana dan setiap responden memiliki kemungkinan yang sama untuk terpilih sebagai responden. Pemilihan sampel probabilitas ini harus memperhatikan jumlah populasi dan sampelnya tanpa harus memperhatikan keadaan heterogenitas pada populasinya.

Adapun cara penentunya jumlah sampel adalah dengan menggunakan metode slovin :

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Tingkat kesalahan

(Husein Umar, 2004 ; 108)

Jumlah Karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Per Juli 2009 adalah 377 Orang, dimana Jumlah Karyawan Tetap sebanyak 361 Orang, Calon Pegawai 6 Orang, Tenaga Kerja Kontrak sebanyak 10 Orang.

$$n = \frac{377}{1 + 377(0,1)^2} = 99,735$$

Populasi yang diperoleh adalah 99,375 dibulatkan menjadi 100 Orang.

### **3.2.4. Prosedur Pengumpulan Data**

Dalam upaya memperoleh data dan berbagai informasi yang dibutuhkan guna mendukung penelitian ini, maka prosedur pengumpulan data digunakan adalah sebagai berikut :

#### **1. Data Primer**

Prosedur yang digunakan adalah melalui penelitian lapangan, yaitu berupa peninjauan secara langsung keadaan perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan. Untuk data primer ini, pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu :

##### **a. Wawancara**

Yaitu suatu teknik untuk memperoleh data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan langsung kepada pihak-pihak yang berhubungan dan kepentingan dengan masalah ini guna memberikan dan memperoleh data serta keterangan yang diperlukan sehubungan objek yang diteliti.

##### **b. Kuesioner**

Yaitu cara pengumpulan data melalui daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak-pihak yang berkenaan dengan masalah yang akan diteliti. Adapun pertanyaan yang diberikan adalah pertanyaan tertutup sehingga responden tinggal memilih salah satu jawaban yang dianggap benar.

Penulis membagikan daftar pertanyaan yang berisikan 12 pertanyaan atau kuesioner yang berisikan 12 pertanyaan tentang promosi jabatan dan kepuasan kerja karyawan. Penulis membagikan daftar pertanyaan atau kuesioner kepada 100 pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

Daftar pertanyaan atau kuesioner yang penulis kemukakan menggunakan skala likert dan memiliki interval sebagai berikut :

- Sangat Baik (SB) = 5
- Baik (B) = 4
- Cukup (C) = 3
- Kurang (K) = 2
- Sangat Kurang (SK) = 1

(Husein Umar, 2004 ; 132)

## 2. Sumber Sekunder

Sumber sekunder yaitu cara untuk memperoleh data melalui literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah-masalah yang diteliti, sebagai bahan pertimbangan kegiatan yang akan dilakukan.

### 3.2.4. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan penulis dalam menganalisis data adalah :

#### a. Korelasi Rank Spearman

Untuk mengetahui kekuatan hubungan antara variabel X sebagai promosi jabatan dan variabel Y sebagai kepuasan kerja.

Rumus yang digunakan untuk menghitung korelasi rank spearman adalah :

$$r_s = 1 - \frac{6\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}, \text{ dimana}$$

$r_s$  = Rank Spearman

$n$  = Ukuran sampel

$d_i$  = selisih dari pasangan rank ke- $i$

Bila  $r = 0$  atau mendekati 0, maka hubungan antara kedua variabel sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali.

Bila  $r = + 1$  atau mendekati 1, maka korelasi antara dua variabel dikatakan positif dan sangat kuat.

Bila  $r = -1$  atau mendekati -1, maka korelasinya sangat lemah dan negative.

### b. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi promosi jabatan terhadap naik turunnya nilai kepuasan kerja karyawan, digunakan rumus koefisien determinasi. Dengan rumus sebagai berikut:

$$KP = r^2 \times 100 \%$$

Keterangan:

KP = Koefisien Penentu (koefisien determinasi)

$r^2$  = Koefisien korelasi. (J. Supranto; 2001; 175)

### c. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk menguji apakah hipotesis yang dibuat tersebut diterima atau tidak. Kriteria pengujian adalah  $H_0$  jika harga mutlak  $t$  dari rumus diatas lebih besar dari pada harga  $t$  yang didapat dari tabel distribusi  $t$  dengan  $\alpha$  yang dipilih.

Untuk mengetahui apakah promosi jabatan mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dilakukan dengan pengujian hipotesis melalui statistik  $t$  dengan rumus :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \text{ dengan } dk = n - 2$$

Keterangan :

$t$  =  $t$  hitung

$r$  = Koefisien korelasi

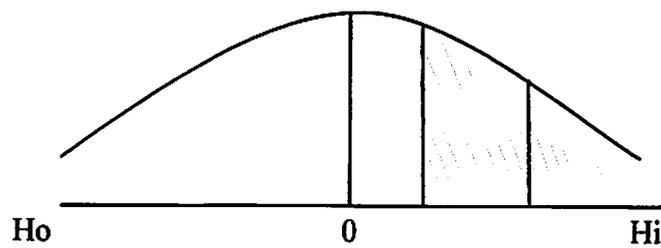
$n$  = Jumlah tahun

dimana,

- $H_0$  = Tidak ada hubungan yang kuat antara variable X (hasil kerja) dan Y (kepuasan kerja)
- $H_1$  = Ada hubungan yang kuat antara variable X (hasil kerja) dan Y (kepuasan kerja)

**Gambar 1.**

**Kurva Uji Hipotesis**



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

##### 4.1.1. Sejarah dan Perkembangan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor

Catatan sejarah menunjukkan bahwa Kota Bogor yang dulu dikenal dengan nama Buitenzorg telah mempunyai sistem pelayanan air minum sejak tahun 1918 yang dibangun oleh pemerintah Belanda saat itu, dengan memanfaatkan sumber mata air Kota Batu (70 liter/detik) yang letaknya di daerah Kabupaten Bogor dan berjarak  $\pm$  7 km ke Kota Bogor.

Nama perusahaan air minum pada waktu itu ialah **Gemeente Waterleiding Buitenzorg**. Sumber mata air Kota Batu ini merupakan cikal bakal keberadaan PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Tirta Pakuan Kota Bogor dan Tahun 1918 dianggap merupakan sebagai dimulainya pelayanan air minum Kota Bogor. Pada tahun 1930 dan 1950, untuk mencukupi kebutuhan penduduk Kota Bogor diadakan tambahan debit air dari sumber air Kebon Salada (milik PAM DKI Jaya) masing-masing sebanyak 30 l/dt, sehingga berjumlah 60 l/dt.

Dengan peningkatan jumlah penduduk dan perkembangan kota, maka pada tahun 1966 mulai dirasakan adanya kekurangan air minum untuk kota Bogor, sehingga pada waktu itu segera diadakan survei dan perencanaan oleh Departemen PUTL. Dari survei tersebut diperkirakan air yang hilang lebih dari 50 % dikarenakan hampir

semua sambungan ke meteran keadaanya tidak baik, demikian juga keadaan pipa distribusi yang sudah tua. Mengingat besarnya biaya, Pemerintah Indonesia mengusahakan bantuan luar negeri. Untuk mengatasi kebutuhan air minum dalam jangka pendek mulai tahun 1967 Departemen PUTL merencanakan penyediaan air minum dari mata air Bantarkambang.

Setelah zaman kemerdekaan, pada tahun 1970 dengan bantuan Colombo Plan dari Australia berupa Grant / Hibah, penyediaan air minum ditingkatkan dengan pengembangan sarana dan penambahan debit air bersih dari 130 l/dt menjadi 410 l/dt. Untuk melayani kebutuhan air minum bagi 242.000 penduduk sampai tahun 1980, dengan pemasangan pipa transmisi sepanjang 5.420 meter dari sumber air Tangkil ke Reservoir Cipaku. Reservoir Cipaku dibangun pada periode ini berjumlah dua reservoir dengan kapasitas 4.000 m<sup>3</sup> dan 9.000 m<sup>3</sup>, ditambah dengan pemasangan pipa distribusi di dalam Kota Bogor sepanjang 125.242 m.

Pada tahun 1967, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menerima hibah sumber air Bantarkambang dari Pemda DKI. Pada tahun 1973 PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor menerima lagi sumber air Tangkil dari Pemda DKI.

Dengan berfungsinya tambahan kapasitas produksi tersebut, pada tanggal 3 Juli 1975 dilakukan penghentian/pemutusan atas koneksi pipa PAM DKI Jaya di Kebon Kecapi – Jalan Dr. Semeru Bogor.

Kapasitas produksi itu yang dimiliki pada waktu itu :

Mata Air Kota Batu I dan II	70 lt/dtk
Mata Air Tangkil	170 lt/dtk
Mata Air Bantar kambing	170 lt/dtk
Jumlah	<hr/> 410 lt/dtk

Menyadari betapa pentingnya profesionalisme dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, pada tahun 1983 PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor merintis kerjasama dengan salah satu perusahaan air minum Belanda, bermula atas undangan konsultan IWACO untuk mengunjungi Belanda dan dipertemukan dengan NV. PWN. Dari hasil pembicaraan, disepakati rencana NV. PWN membantu PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dalam bentuk pelatihan-pelatihan.

Tahun 1988 PDAM berhasil menambah kapasitas produksi 120 l/dt dengan membangun instalasi pengolahan air dengan air baku dari sungai Cisadane. Satu tahun kemudian dibangun tambahan kapasitas produksi sebesar 60 l/dt dengan memanfaatkan sungai Cisadane. Selain itu PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor berupaya meningkatkan pelayanan kepada masyarakat sejalan dengan misi yang diembannya maka diambil langkah-langkah khususnya dalam alih teknologi dan profesionalisme pengelolaan perusahaan.

Kapasitas produksi setelah dioperasikan asset proyek menjadi :

Mata Air Kota Batu	=	70 lt/dtk
Mata Air Tangkil	=	170 lt/dtk
Mata Air Bantar Kambing	=	170 lt/dtk
Cisadane (WTP Cipaku)	=	240 lt/dtk
Cisadane (WTP Dekeng)	=	400 lt/dtk
WTP Dekeng	=	20 lt/dtk
Jumlah		<hr/> 1.070 lt/dtk

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Pakuan Kota Bogor adalah salah satu perusahaan Pemerintah Daerah Kota Bogor yang bergerak di bidang pengelolaan air minum di Kota Bogor. Perusahaan ini berada di jalan Siliwangi No 121 Kodya Bogor.

Berdasarkan Program Kerja PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor pada Tahun 2009 akan melakukan program sebagai berikut :

1. Pemasangan Baru (PB) sebanyak 7.500 Sambungan Langsung (SL);
2. Penurunan kehilangan air;
3. efisiensi perusahaan;
4. Peningkatan kesejahteraan dan keahlian pegawai;
5. Pelayanan 24 Jam;
6. Penyesuaian Tarif Air Minum;
7. Penggantian 19.000 unit meter air;
8. Penambahan jaringan.

Daerah Pelayanan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor meliputi wilayah Kota Bogor melalui sistem grafitasi. Cakupan pelanggan terhadap total penduduk Kota Bogor sebesar  $\pm 47\%$ .

Sebelum perluasan Kota Bogor pelayanan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sudah mencapai 76% sedangkan jaringan pipa distribusi sudah menjangkau hampir seluruh wilayah Kota Bogor.

**a. Dasar Hukum.**

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bogor didirikan dengan Peraturan Daerah Kota Bogor No. 5 tahun 1977 tanggal 31 Maret 1977 dan diundangkan melalui Lembaga Daerah Kota Bogor No. 1 Tahun 1977 serie D tanggal 7 Juli 1977.

Peraturan daerah Kota Bogor No. 4 tahun 1990 tanggal 10 Juni 1990 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Kota Bogor No 5 tahun 1977 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kota Bogor dan diundangkan dalam Lembaga Daerah Kota Bogor Serie D tanggal 3 April 1992.

**b. Aktivitas Perusahaan.**

Aktivitas perusahaan dari PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor sebagai mana tertuang dalam peraturan pendiriannya adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat secara memadai, adil merata berkesinambungan disamping itu harus dapat membiayai dirinya sendiri serta mengembangkan pelayanannya juga dapat memberikan sumbangan kepada pemerintah daerah.

## **4.1.2. Struktur Organisasi, Tugas dan Wewenang**

### **4.1.2.1. Struktur Organisasi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

Struktur organisasi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor (Lampiran 2) menurut Peraturan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Pakuan Kota Bogor Nomor 12 Tahun 2009. Di bawah ini adalah susunan organisasi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor :

1. Direksi terdiri atas Direktur Utama, Direktur Umum dan Direktur Teknik.
2. Direktur Utama membawahi :
  - Direktur Teknik
  - Direktur Umum
  - a. Satuan Pengawasan Intern (SPI), membawahi:
    - SubBag Pengawasan Keuangan
    - SubBag Pengawasan Peralatan & Lapangan
    - SubBag Pengawasan Personalia & Tata Laksana.
  - b. Litbang dan Pusat Data Elektronik, membawahi:
    - SubBag Litbang Administrasi & Keuangan
    - SubBag Litbang Teknologi
    - SubBag Perangkat Keras
    - SubBag Pengolahan Data & Arsip.
3. Direktur Teknik membawahi :
  - a. Bagian Perencanaan & Pengawasan Teknik, membawahi:

1. SubBag Perencanaan Teknik
  2. SubBag Pengawasan Teknik
  - b. Bagian Produksi, membawahi:
    - a. SubBag Sumber
    - b. SubBag Pengolahan
    - c. SubBag Laboratorium
  - c. Bagian Transmisi & Distribusi, membawahi:
    1. SubBag Penyambungan & Penyegehan
    2. SubBag Pengaliran & Jaringan
    3. SubBag Penanggulangan Kebocoran
    4. SubBag Bengkel Meter
4. Direktur Umum, membawahi :
- a. Bagian Keuangan, membawahi:
    1. SubBag Anggaran
    2. SubBag Akuntansi
    3. SubBag Rekening & Penagihan
    4. SubBag Kas
  - b. Bagian Sumber Daya Manusia, membawahi:
    1. SubBag Administrasi & Kepegawaian
    2. SubBag Pengembangan Karier & Diklat
  - c. Bagian Hubungan Masyarakat, membawahi:
    1. SubBag Hubungan Langgan
    2. SubBag Pembacaan Meter
    3. SubBag Hukum

#### 4. SubBag Sekretariat & Administrasi

##### d. Bagian Perlengkapan, membawahi:

1. SubBag Pengadaan
2. SubBag Pergudangan
3. SubBag Rumah Tangga

#### 4.1.2.2. Tugas

##### **Kepala Satuan Pengawasan Intern**

- Menyusun rencana kerja SPI
- Mengkoordinir kegiatan pemeriksaan, analisis dan evaluasi terhadap kinerja fungsi organisasi, penyelenggaraan keuangan dan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku untuk mencapai efisiensi dan efektifitas pelaksanaan kegiatan PDAM
- Memberikan rekomendasi untuk penyelesaian masalah yang dihadapi PDAM
- Mendampingi dan membantu kelancaran pelaksanaan tugas pemeriksa eksternal
- Mengawasi seluruh asset PDAM

##### **Kepala Litbang & PDE**

- Menyusun rencana kerja bagan penelitian & pengembangan dan pengolahan data elektronik
- Mengorganisir dan mengawasi seluruh kegiatan penelitian dan pengembangan bidang teknik, bidang administrasi dan keuangan

- Melakukan sosialisasi hasil penelitian dan pengkajian kepada internal & eksternal PDAM
- Mengkoordinir pelaksanaan penyusunan business plan PDAM

#### **Kabag Perencanaan & Pengawasan Teknik**

- Mengkoordinir perencanaan pengembangan dan pemeliharaan jaringan pipa, bangunan instalasi dan gedung perkantoran
- Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan konstruksi berdasarkan spesifikasi teknis
- Mempersiapkan kegiatan perencanaan pekerjaan jasa konsultan yang dilaksanakan oleh penyedia jasa melalui penunjukan langsung

#### **Kabag Produksi**

- Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan produksi air minum yang memenuhi standar air minum secara terus menerus dan berkesinambungan
- Mengkoordinir kegiatan pemeliharaan bangunan sumber air, instalasi pengolahan air dan peralatan laboratorium
- Melakukan evaluasi atas kegiatan produksi air minum

- Mengusulkan langkah-langkah yang perlu diambil jika ditemukan keadaan yang menghambat produksi air

#### **Kabag Transmisi & Distribusi**

- Mengkoordinir dan mengendalikan penyelenggaraan pemasangan jaringan perpipaan yang dilaksanakan oleh PDAM maupun pihak ketiga
- Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan pemutusan saluran air minum pelanggan yang bermasalah
- Melakukan perhitungan dan efisiensi serta mempertanggungjawabkan seluruh biaya operasional dan pemeliharaan di Bagian Transmisi & Distribusi

#### **Kabag Keuangan**

- Mengkoordinir pengaturan administrasi keuangan yang sesuai dengan standar keuangan yang berlaku
- Mengkoordinir penyusunan anggaran operasional dan keuangan PDAM, mengevaluasi pelaksanaannya dan memberikan rekomendasi kepada manajemen
- Melakukan perhitungan tarif air minum berdasarkan hasil kajian penyesuaian atau kenaikan tarif air minum

- Mencari sumber pendanaan/investor dan melaksanakan evaluasi atas investasi-investasi yang dilakukan PDAM

#### **Kabag SDM**

- Mengusulkan kebijakan penyesuaian kesejahteraan pegawai
- Mengkoordinir dan menjaga rasio pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan
- Mempersiapkan kegiatan pekerjaan jasa konsultan untuk dilaksanakan oleh penyedia jasa melalui penunjukan langsung
- Melakukan perhitungan dan efisiensi serta mempertanggungjawabkan seluruh biaya operasional di Bagian SDM

#### **Kabag Hubungan Masyarakat**

- Mengkoordinir penyelesaian pengaduan dan masyarakat/pelanggan sesuai peraturan yang berlaku
- Mengkoordinir kegiatan survei kepuasan pelanggan
- Mempersiapkan kegiatan pekerjaan jasa konsultan untuk dilaksanakan oleh penyedia jasa melalui penunjukan langsung
- Melakukan penghitungan dan efisiensi serta mempertanggungjawabkan seluruh biaya operasional di Bagian Hubungan Masyarakat

**Kabag Perlengkapan**

- Mengusulkan standar harga barang setiap tahun anggaran dengan memperhatikan harga pasar/pabrik
- Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksanaan pengadaan, penyimpanan, pendistribusian peralatan, perlengkapan
- Mengkoordinir kegiatan pembangunan dan pemeliharaan sarana dan prasarana perkantoran
- Mengkoordinir proses pensertifikatan tanah

**4.1.2.3. Wewenang****Kepala Satuan Pengawasan Intern**

- Membentuk dan menugaskan tim pemeriksa internal untuk melaksanakan tugas pemeriksaan
- Melakukan konfirmasi, pengujian dan penilaian atas pemeriksaan
- Menyampaikan rekomendasi hasil kajian atau temuan pemeriksaan
- Melakukan pemeriksaan terhadap pegawai yang melakukan pelanggaran peraturan PDAM dan memberikan rekomendasi hasil pemeriksaaan kepada Direktur Utama

**Kepala Litbang & PDE**

- Memberikan rekomendasi dan usulan dari hasil penelitian dan pengkajian kepada manajemen untuk perubahan dan pengembangan PDAM

- Mengusulkan perubahan program sistem informasi manajemen sesuai kebijakan PDAM
- Menandatangani Surat Perintah Kerja (SPK) untuk pelaksanaan pekerjaan jasa konsultan di Litbang & PDE dengan nilai pekerjaan yang ditetapkan Direksi

#### **Kabag Perencanaan & Pengawasan Teknik**

- Melakukan koordinasi dengan perusahaan jasa konsultan
- Memberikan persetujuan atas pelaksanaan rencana pekerjaan pada masing-masing unit kerja di Bagian Perencanaan & Pengawasan Teknik
- Memberikan persetujuan atas biaya-biaya dalam pelaksanaan kegiatan operasional Bagian Perencanaan & Pengawasan Teknik

#### **Kabag Produksi**

- Memberikan persetujuan atas kualitas air minum berdasarkan standar yang berlaku
- Memberikan persetujuan atas pelaksanaan rencana pekerjaan pada masing-masing unit kerja di Bagian Produksi
- Memberikan persetujuan jenis bahan kimia yang dipergunakan dalam proses pengolahan
- Memberikan persetujuan atas spesifikasi peralatan yang dipergunakan di Bagian Produksi

**Kabag Transmisi & Distribusi**

- Memberikan persetujuan atas tindakan-tindakan preventif maupun kuratif yang akan diambil dalam rangka pelaksanaan tugas di Bagian Transmisi & Distribusi
- Mengusulkan jenis meter air dan peralatan lainnya yang akan dipergunakan di bagian Transmisi & Distribusi
- Memberikan persetujuan atas pelaksanaan rencana pekerjaan pada masing-masing unit kerja di Bagian Transmisi & Dsitribusi

**Kabag Keuangan**

- Memberikan persetujuan atas pelaksanaan rencana pekerjaan pada masing-masing unit kerja di Bagian Keuangan
- Memberikan persetujuan atas biaya-biaya dalam pelaksanaan kegiatan operasional Bagian Keuangan
- Memberikan rekomendasi atas rencana investasi yang dapat memberikan keuntungan pada PDAM

**Kabag SDM**

- Melakukan pemeriksaan/koreksi terhadap Keputusan, Nota, Memo yang menyangkut kepegawaian

- Memberikan pembinaan pegawai dan memberikan teguran secara lisan maupun tertulis terhadap pegawai yang melakukan tindakan indisipliner
- Mengusulkan kepada direksi atas dilaksanakannya mutasi pegawai

#### **Kabag Hubungan Masyarakat**

- Memberikan bentuk keringanan pembayaran rekening air pelanggan dalam bentuk cicilan paling banyak 10 (sepuluh) kali, memberikan reduksi dan restitusi atas rekening pelanggan yang diatur oleh Direksi
- Memberikan keterangan/informasi tentang produk dan kegiatan PDAM kepada media massa
- Memberikan persetujuan atas pelaksanaan pekerjaan masing-masing unit kerja di Bagian Hubungan Masyarakat

#### **Kabag Perlengkapan**

- Merekomendasikan rekanan setelah melalui proses seleksi
- Memberikan persetujuan atas pelaksanaan pekerjaan masing-masing unit kerja di Bagian Perlengkapan.
- Memberikan persetujuan atas biaya-biaya dalam pelaksanaan kegiatan operasional Bagian Perlengkapan

#### 4.2. Profil Responden

Sebagaimana dalam Peraturan Direksi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Nomor 7 Tahun 2009 tentang Kepegawaian PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Periode 2009-2011, Bab II, Kedudukan Pegawai, Bagian Pertama Nilai Pegawai, Pasal 2, disebutkan bahwa Pegawai pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor merupakan salah satu sumber daya PDAM yang paling bernilai dan merupakan unsur aparatur dan pelaksana PDAM yang penuh dengan kesetiaan,

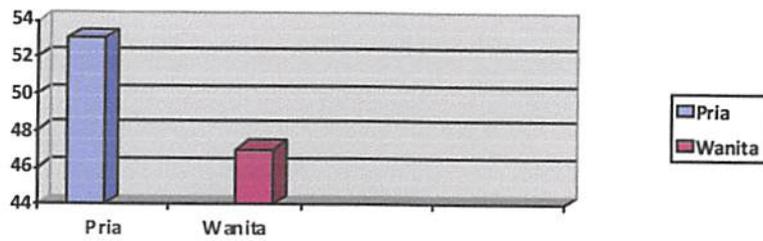
PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor memiliki pegawai sebanyak 377 orang, di mana jumlah Karyawan Tetap sebanyak 361 Orang, Calon Pegawai 6 Orang dan Tenaga Kerja Kontrak sebanyak 10 Orang.

Di bawah ini adalah tingkat Pendidikan Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor per Juli 2009 (Tabel 4) sebagai berikut:

Tabel 2. Pendidikan Pegawai

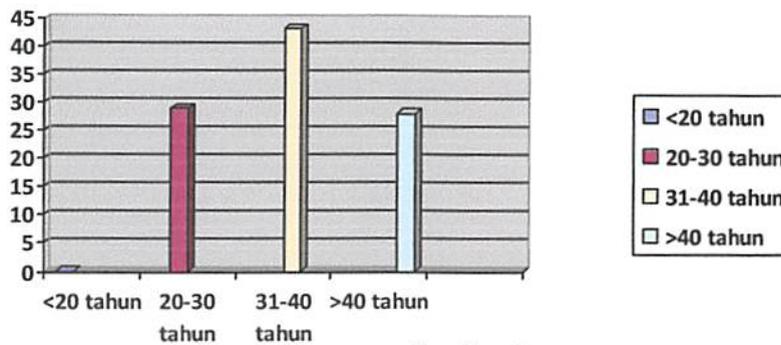
No.	Status Pegawai	Jumlah
1	Pasca Sarjana/S2	14
2	Sarjana/S1	75
3	Sarjana Muda/D3/SAKMA	23
4	SLTA/SMEA/STM/SGO	179
5	SLTP	28
6	SD	58
	TOTAL	377

Adapun Hubungan Promosi Jabatan dengan Kepuasan Kerja Karyawan pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, penulis mengambil sampel acak sebanyak 100 Orang yang berasal dari Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dengan menyebarkan kuesioner.



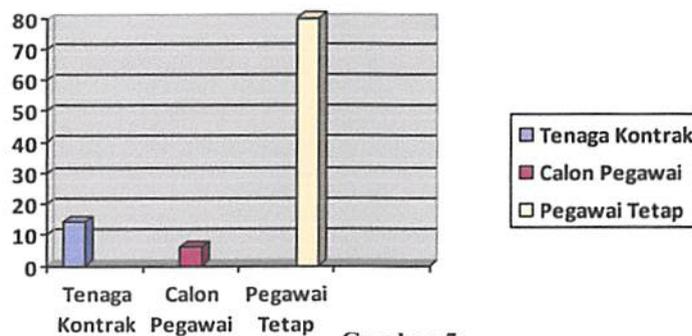
Gambar 3.  
Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

Sebanyak 53 Orang Pria atau 53% dan 47 Orang Wanita atau 47 % mengisi kuesioner yang penulis sebarikan dari seluruh Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dengan jumlah Pegawai Pria sebanyak 319 Pegawai dan Pegawai Wanita sebanyak 58 Pegawai.



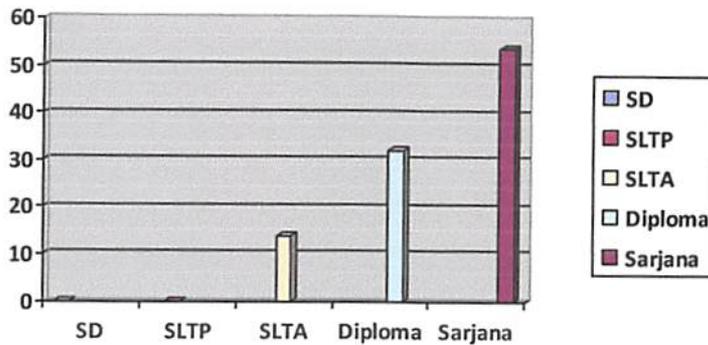
Gambar 4.  
Usia Pegawai

Usia Pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, untuk Usia di bawah 20 Tahun sebanyak 0 (nol) Pegawai, artinya tidak ada pegawai yang mengisi kuesioner berumur di bawah 20 tahun, lalu untuk Usia 20-30 Tahun sebanyak 29 Orang, Usia 31-40 Tahun sebanyak 43 Orang, sedangkan untuk Usia di atas 40 Tahun yaitu sebanyak 28 Orang.



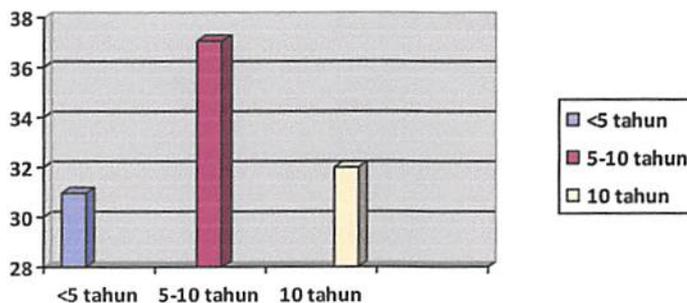
Gambar 5.  
Status Kepegawaian

Dari 100 angket kuesioner sebanyak 14 Orang merupakan Tenaga Kerja Kontrak, 6 Orang merupakan Calon Pegawai dan 80 Orang merupakan Pegawai Tetap.



**Gambar 6.**  
Tingkat Pendidikan Pegawai

Tingkat Pendidikan dari 100 Pegawai di ambil sampel secara acak yang memiliki Tingkat Pendidikan setara Sekolah Dasar (SD) sebanyak 0 Pegawai, Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) sebanyak 0 Pegawai, Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) sebanyak 14 Pegawai, Diploma/Sarjana Muda sebanyak 32 Orang, sedangkan yang memiliki Tingkat Pendidikan Sarjana sebanyak 54 Orang.



**Gambar 7.**  
Masa Kerja

Pada Pegawai PDAM Tirta Pakuan yang memiliki Masa kerja di bawah 5 Tahun sebanyak 31 Orang, Masa Kerja 5 Tahun sampai 10 Tahun

sebanyak 37 Orang dan yang memiliki Masa Kerja di atas 10 Tahun sebanyak 32 Orang.

Dari 100 angket kuesioner sebanyak 14 Orang merupakan Tenaga Kerja Kontrak, 6 Orang merupakan Calon Pegawai dan 80 Orang merupakan Pegawai Tetap.

### **4.3. Pembahasan**

#### **4.3.1. Pelaksanaan Promosi Jabatan**

Pengertian promosi dalam Peraturan Direksi PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Nomor 7 Tahun 2009 tentang Kepegawaian PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor Periode 2009-2011, Bab VIII, Pembinaan dan Pengembangan Karir Pegawai, Bagian Keempat, Pasal 37, Ayat 1, disebutkan bahwa promosi adalah alih tugas dari pelaksana ke suatu jabatan atau dari jabatan ke jabatan yang lebih tinggi.

Adanya kesempatan untuk maju adalah salah satu hal yang dapat pendorong seseorang bekerja pada suatu perusahaan, yaitu dengan menjadi lebih berhasil daripada posisi yang dijabatnya selama ini.

PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor memberikan kesempatan maju bagi pegawainya melalui pendidikan non formal seperti kursus, training, lokakarya, seminar dan lain-lain serta mengizinkan pegawainya untuk melanjutkan pendidikan formalnya asalkan tidak mengganggu pekerjaan.

Periode kenaikan pangkat pegawai atau promosi ditetapkan bulan januari dan juli setiap tahunnya. Promosi dilaksanakan dengan mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi/ kemampuan, prestasi kerja, masa kerja, pendidikan/ pelatihan, kedisiplinan dan kepemimpinan.

#### **4.3.1.1. Status Pegawai dan Prosedur Pengangkatannya pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

Status kepegawaian di dalam PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor terdiri atas :

- a. Pegawai Tetap;
- b. Calon Pegawai;
- c. Pegawai Kontrak.

Pelamar yang telah memenuhi persyaratan akan diangkat sebagai Pegawai Kontrak, pelaksanaan pengangkatan Pegawai Kontrak diatur lebih lanjut dalam Keputusan Direksi dan perjanjian kerja. Masa kontrak Pegawai Kontrak paling lama 1 (satu) tahun, selama menjalani masa kontrak kinerja akan dievaluasi oleh PDAM. Pegawai Kontrak dapat diberhentikan oleh PDAM apabila hasil penilaian kinerja tidak baik dan melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja dan ketentuan yang ditetapkan oleh PDAM.

Pegawai Kontrak dapat diangkat menjadi Calon Pegawai dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. telah menyelesaikan masa kerja sesuai dengan perjanjian kerja;
- b. memiliki prestasi kerja yang baik berdasarkan hasil evaluasi.

Bagi Pegawai Kontrak yang belum menyelesaikan masa kerja berdasarkan perjanjian kerja dapat diangkat sebagai Calon Pegawai dalam masa percobaan sesuai dengan kebutuhan PDAM dan masa percobaan ditetapkan oleh Direksi.

Selama percobaan Calon Pegawai tidak diperbolehkan menduduki jabatan dan terhadap Calon Pegawai dilakukan penilaian meliputi :

- a. loyalitas;
- b. kecakapan;
- c. kesehatan;
- d. disiplin;
- e. prestasi kerja;
- f. tanggung jawab;
- g. ketaatan;
- h. kejujuran;
- i. kerjasama;
- j. prakarsa.

Calon Pegawai dapat diangkat menjadi Pegawai Tetap setelah memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. telah melalui masa percobaan dan telah memenuhi unsur penilaian;
- b. ada rekomendasi dari atasan langsung;
- c. lulus tes oleh Bagian Sumber Daya Manusi;
- d. bagi yang berpendidikan Strata Satu (S1) ditambah dengan pembuatan makalah tentang bidang tugasnya;

Setelah memenuhi persyaratan tersebut, Calon Pegawai akan diangkat menjadi Pegawai Tetap. Calon Pegawai yang dinyatakan tidak memenuhi persyaratan tersebut, dapat ditangguhkan pengangkatannya sebagai Pegawai Tetap paling lama 1 (satu) tahun.

#### **4.3.1.2. Kepangkatan dan Golongan Pegawai pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

Seperti halnya status dan golongan Pegawai Negeri Sipil (PNS), PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor juga menerapkan hal yang serupa terhadap pegawainya. Kepangkatan dan Golongan Pegawai diatur sebagai berikut:

- a. Pegawai Dasar Muda : Golongan A Ruang 1
- b. Pegawai Dasar Muda 1 : Golongan A Ruang 2
- c. Pegawai Dasar : Golongan A Ruang 3
- d. Pegawai Dasar 1 : Golongan A Ruang 4
- e. Pelaksana Muda : Golongan B Ruang 1
- f. Pelaksana Muda 1 : Golongan B Ruang 2

- g. Pelaksana : Golongan B Ruang 3
- h. Pelaksana 1 : Golongan B Ruang 4
- i. Staf Muda : Golongan C Ruang 1
- j. Staf Muda 1 : Golongan C Ruang 2
- k. Staf : Golongan C Ruang 3
- l. Staf 1 : Golongan C Ruang 4
- m. Staf Madya : Golongan D Ruang 1
- n. Staf Madya 1 : Golongan D Ruang 2
- o. Staf Utama Madya : Golongan D Ruang 3
- p. Staf Utama : Golongan D Ruang 4

Calon pegawai diangkat dalam pangkat pertama berdasarkan pada pendidikan formal yang dipersyaratkan dan disesuaikan dengan formasi yang tersedia di PDAM.

Pangkat-pangkat yang dapat diberikan untuk pengangkatan pertama disesuaikan dengan formasi yang ada adalah:

- a. Pegawai Dasar Muda Golongan Ruang A/1, bagi yang memiliki ijazah Sekolah Dasar;
- b. Pegawai Dasar Muda 1 Golongan Ruang A/2, bagi yang memiliki ijazah Sekolah Lanjutan Tingkatan Pertama atau yang sederajat;
- c. Pelaksana Muda Golongan Ruang B/1, bagi yang memiliki ijazah Sekolah Lanjutan Tingkatan Atas (SLTA) dan Diploma I (D1);

- d. Pelaksana Muda 1 Golongan Ruang B/2, bagi yang memiliki ijazah Diploma II (D2);
- e. Pelaksana Golongan Ruang B/3, bagi yang memiliki ijazah Diploma III (D3);
- f. Staf Muda Golongan Ruang C/1, bagi yang memiliki ijazah Diploma IV atau Strata Satu (S1);

Daftar urut kepangkatan dibuat 1 (satu) kali dalam setahun, setiap akhir tahun. Sebagai salah satu bahan pertimbangan obyektif dalam melaksanakan pembinaan karir pegawai untuk daftar urut kepangkatan adalah sebagai berikut :

- a. pangkat;
- b. jabatan;
- c. masa kerja;
- d. pendidikan;
- e. pelatihan;
- f. usia.

#### **4.3.1.3. Kenaikan Pangkat pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

Kenaikan pangkat adalah penghargaan yang diberikan atas pengabdian dan prestasi pegawai terhadap PDAM.

Kenaikan pangkat pegawai terdiri dari :

- a. kenaikan pangkat biasa;

- b. kenaikan pangkat penyesuaian;
- c. kenaikan pangkat istimewa;
- d. kenaikan pangkat pengabdian.

Kenaikan pangkat biasa diberikan kepada pegawai yang memenuhi syarat-syarat yang ditentukan tanpa memperhatikan jabatan. Kenaikan pangkat biasa dapat diberikan setingkat lebih tinggi setiap kali apabila pegawai memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. telah 4 (empat) tahun dalam pangkat yang dimilikinya;
- b. setiap unsur penilaian prestasi kerja paling rendah bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- c. tidak mendapatkan peringatan tertulis dari Direksi dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- d. terlambat masuk kerja tidak melebihi 48 kali dalam 1 (satu) tahun dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- e. tidak masuk kerja tanpa keterangan (alpa) tidak melebihi 12 (dua belas) hari kerja dalam 1 (satu) tahun dalam 2 (dua) tahun terakhir;
- f. bagi yang tidak memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud pada huruf c dan d ditangguhkan kenaikan pangkatnya paling lambat sedikit 6 (enam) bulan;
- g. bagi DP3 yang bernilai cukup ditunda paling lama 1 (satu) tahun dan bagi yang bernilai sedang paling

sedikit 2 (dua) tahun serta bagi yang bernilai kurang paling sedikit 4 (empat) tahun.

Kenaikan pangkat biasa yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai PDAM paling tinggi adalah sebagai berikut :

a. Bagi Pegawai bukan Pejabat Struktural :

- 1) berijazah Sekolah Dasar sampai dengan Golongan Ruang B/1;
- 2) berijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama atau yang sederajat sampai dengan Golongan Ruang B/2;
- 3) berijazah berijazah Sekolah Lanjutan Tingkat Atas atau yang sederajat dan Diploma I (D 1) sampai dengan Golongan Ruang C/2;
- 4) berijazah Diploma II (D 2) dan Diploma III (D3) sampai dengan Golongan Ruang C/3;
- 5) berijazah Sarjana (S1) sampai dengan Golongan Ruang C/4;
- 6) berijazah Pasca Sarjana (S2) sampai dengan Golongan Ruang D/1.

b. Bagi Pejabat Struktural :

- 1) Setingkat Kepala Sub Bagian sampai dengan Golongan Ruang D/2;
- 2) Setingkat Kepala Bagian sampai dengan Golongan Ruang D/4.

Kenaikan pangkat dari B ke C atau dari C ke D selain memperhatikan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai, diharuskan membuat karya tulis sesuai dengan bidang tugasnya serta melalui tes/ujian yang diadakan oleh PDAM.

Kenaikan pangkat penyesuaian adalah kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai berdasarkan ijazah yang diperoleh dari pendidikan formal yang diikutinya baik tugas belajar dari PDAM maupun pendidikan formal atas keinginan pegawai.

Persyaratan kenaikan pangkat penyesuaian yang diperoleh dari pendidikan formal atas keinginan pegawai diatur sebagai berikut :

- a. pendidikan formal yang diikuti sesuai bidang tugasnya;
- b. ijazah yang diperoleh dari lembaga pendidikan yang terakreditasi dan diakui keabsahannya oleh instansi berwenang (Departemen Pendidikan Nasional);
- c. untuk ijazah Diploma III (DIII), Strata Satu (S1) dan Pasca Sarjana (S2), karya tulis/skripsi/tesisnya disarankan menyangkut tentang perairminuman;
- d. masa kerja terhitung sejak tanggal masuk kerja di PDAM paling sedikit telah :
  - 1) 3 (tiga) tahun untuk ijazah SLTA;
  - 2) 4 (empat) tahun untuk Sarjana Muda atau Diploma III;

- 3) 6 (enam) tahun untuk ijazah Sarjana (S1) dan Pasca Sarjana (S2).
- e. paling sedikit telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir;
  - f. setiap unsur penilaian prestasi paling sedikit bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir;
  - g. khusus untuk pendidikan atau ijazah Diploma III (DIII) dan Strata Satu (S1) yang dapat dilakukan dalam proses penyesuaian ijazah adalah berpedikat kelulusan dengan Indeks Prestasi Kumulatif paling sedikit 2,75 (dua koma tujuh puluh lima) dan untuk penyesuaian ijazah SLTA/SLTP memiliki nilai kelulusan rata-rata paling sedikit 7,0 (tujuh koma nol);
  - h. tidak pernah mendapatkan hukuman disiplin yang tergolong pada pelanggaran disiplin sedang dalam 1 (satu) tahun terakhir;
  - i. lulus tes yang dilakukan PDAM;
  - j. materi tes untuk penyesuaian kenaikan pangkat adalah :
    - 1) psikotest untuk penyesuaian dari Golongan A ke Golongan B (SLTA dan DIII) dan untuk penyesuaian pangkat dari golongan B ke C (Strata Satu/S1);

- 2) penyusunan karya tulis sesuai dengan bidang tugasnya untuk penyesuaian pangkat dari Golongan B ke C (Strata Satu/S1);
- k. bagi yang tidak lulus tes sebagaimana dimaksud pada huruf j, Pegawai diberikan kesempatan untuk mengikuti tes kembali paling lambat 1 (satu) tahun berikutnya;
- l. mengajukan permohonan kepada Direktur Utama melalui Bagian Sumber Daya Manusia untuk mengikuti penyesuaian kenaikan pangkat apabila dianggap telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Jenjang kenaikan pangkat penyesuaian diatur sebagai berikut :

- a. bagi pegawai bukan pemangku jabatan yang melaksanakan pendidikan formal atas keinginan sendiri :
  - 1) ijazah setingkat SLTP yang masih berpangkat Pegawai Dasar Muda Golongan Ruang A/1, dinaikkan pangkatnya menjadi Pegawai Dasar Golongan Ruang A/2;
  - 2) ijazah setingkat SLTA yang masih berpangkat di bawah pangkat Pelaksana Muda, Golongan Ruang B/1, dinaikkan pangkatnya setiap tahun

- satu tingkat lebih tinggi dari pangkat yang dimilikinya sampai mencapai pangkat Pelaksana Muda, Golongan Ruang B/1;
- 3) ijazah Diploma II (D2) yang masih berpangkat di bawah Pangkat Pelaksana Muda I Golongan Ruang B/2. Dinaikkan pangkatnya setiap tahun satu tingkat lebih tinggi dari pangkat yang dimilikinya sampai mencapai pangkat Pelaksana Muda I, Golongan Ruang B/2;
  - 4) Ijazah Sarjana Muda atau Diploma III yang masih berpangkat di bawah pangkat Pelaksana Golongan Ruang B/3, dinaikkan pangkatnya setiap tahun satu tingkat lebih tinggi dari Pangkat yang dimilikinya sampai mencapai pangkat Pelaksana, Golongan Ruang B/3;
  - 5) ijazah Sarjana (S1) yang masih berpangkat di bawah pangkat Staf Muda, Golongan Ruang C/1, dinaikkan pangkatnya setiap tahun satu tingkat lebih tinggi dari pangkat yang dimiliki sampai mencapai pangkat Staf Muda, Golongan Ruang C/1.
- b. Bagi pegawai yang mendapatkan tugas belajar baik yang memangku jabatan dan atau tidak memangku jabatan langsung disesuaikan ijazahnya;

- c. Bagi Pejabat Struktural yang melaksanakan pendidikan formal atas keinginan sendiri langsung disesuaikan ijazahnya sepanjang sesuai dengan bidang tugasnya.

Kenaikan pangkat istimewa diberikan setingkat lebih tinggi dari pangkatnya kepada Pegawai yang menunjukkan prestasi, dedikasi kerja luar biasa atau menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi PDAM.

Kenaikan pangkat pengabdian 1 (satu) tingkat lebih tinggi diberikan kepada Pegawai 1 (satu) bulan sebelum masa pensiun dan atau bagi pegawai yang meninggal dalam tugas dengan ketentuan :

a. masa kerja :

1. 30 (tiga puluh) tahun atau lebih secara terus menerus dan paling sedikit telah 1 (satu) bulan dalam pangkat terakhir;
2. 25 (dua puluh) tahun sampai dengan <30 (tiga puluh) tahun secara terus menerus dan paling sedikit telah 1 (satu) tahun pada pangkat terakhir;
3. 20 (dua puluh) tahun sampai dengan <25 (dua puluh lima) tahun secara terus menerus dan paling sedikit telah 2 (dua) tahun pada pangkat terakhir;

4. 10 (sepuluh) tahun sampai dengan <20 (dua puluh) tahun secara terus menerus dan paling sedikit telah 4 (empat) tahun pada pangkat terakhir;
- b. tidak pernah dijatuhi hukuman disiplin tingkat berat;
- c. setiap unsur penilaian prestasi kerja paling rendah bernilai baik dalam 1 (satu) tahun terakhir.

Setiap Pegawai dapat dipilih dan diangkat untuk menduduki suatu jabatan struktural dan/atau fungsional sebagai berikut :

- a. Kepala Sub Bagian, setelah memenuhi persyaratan sebagai berikut :
  - 1) Pegawai yang mempunyai kemampuan dan kualitas kerja bernilai baik paling sedikit dalam 2(dua) tahun terakhir sebagai Pegawai Tetap, dengan mengutamakan kepangkatan paling rendah C1;
  - 2) Memiliki masa kerja sebagai Pegawai Tetap paling sedikit 5 (lima) tahun;
  - 3) Ada usulan dari atasan langsung;
  - 4) Lulus uji kompetensi pengetahuan dan kemampuan teknis;
  - 5) Diutamakan yang telah mengikuti pelatihan manajemen.

b. Kepala Bagian, setelah memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- 1) Pengangkatan sebagai Kepala Bagian harus telah menduduki jabatan Kepala Sub Bagian paling sedikit pada 2 (dua) Sub Bagian dan/atau paling sedikit 6 (enam) tahun pada Sub Bagian yang sama dengan memperhatikan kepangkatan paling rendah C2;
- 2) Diutamakan yang telah mengikuti pelatihan manajemen.

Untuk mengisi kekosongan jabatan, Direksi dapat mengangkat Pejabat Sementara (Pjs) setelah memenuhi persyaratan yang sama dengan diatas, dengan masa jabatan paling lama 6 (enam) bulan yang ditetapkan oleh Direksi.

Pejabat Sementara (Pjs) yang telah habis masa jabatannya dapat diperpanjang masa jabatannya paling lama 6 (enam) bulan yang ditetapkan oleh Direksi. Setelah perpanjangan masa jabatan Pejabat Sementara (Pjs), harus telah diangkat pejabat definitif.

#### **4.3.2. Hubungan Promosi Jabatan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor**

Untuk mengetahui hubungan antara dua variabel, dalam hal ini variabel promosi jabatan (X) dan variabel kepuasan kerja (Y) digunakan uji statistik *non parametrik*, dimana hasil statistik akan

mempermudah penafsiran untuk menganalisis hubungan antara dua variabel bebas dengan variabel terikat dan seberapa besar pengaruhnya, yang akhirnya akan diambil sebagai pedoman dalam penarikan kesimpulan. Adapun perhitungan yang dilakukan yaitu dengan menggunakan metode koefisien korelasi rank spearman ( $r_s$ ) yang digunakan untuk menentukan kuat lemahnya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat, koefisien determinasi digunakan untuk menghitung berapa besar pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat dan uji hipotesis yang berguna untuk membuktikan hipotesa yang dikemukakan oleh penulis.

Salah satu tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk menentukan kuat lemahnya hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala ordinal, karena itu alat analisis yang digunakan yaitu koefisien korelasi rank spearman.

Setelah perhitungan dari masing-masing variabel disajikan secara terperinci, maka dapat dihitung ranking masing-masing variabel tersebut yang nanti hasilnya akan dijadikan sebagai data untuk menghitung koefisien antara variabel promosi jabatan (X) dan kepuasan kerja (Y). berikut adalah tabel pengolahan data yang menggunakan penilaian hasil kerja yang merupakan standar dari perusahaan yang digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan, seperti tabel dibawah ini.

Tabel 3.  
Skor Promosi Jabatan (X) Melalui Penilaian Hasil Kerja Karyawan  
PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor  
Tahun 2010

Karyawan	Prestasi Kerja	Kerja Sama	Loyalitas	Pendidikan	Pengalaman	Disiplin Kerja	Total
1	3	1	3	3	3	2	15
2	3	2	3	3	3	3	17
3	3	4	2	3	3	3	18
4	4	3	5	2	4	3	21
5	2	1	2	2	2	2	11
6	3	3	3	2	2	2	15
7	3	4	3	2	3	3	18
8	3	3	4	4	2	3	19
9	3	1	4	3	4	3	18
10	2	3	2	4	4	3	18
11	3	2	2	3	3	3	16
12	3	4	3	2	2	3	17
13	4	3	3	3	3	3	19
14	3	1	3	3	4	4	18
15	4	3	3	2	3	3	18
16	4	3	3	2	4	3	19
17	5	3	1	3	4	3	19
18	5	4	3	3	5	3	23
19	3	4	4	3	4	3	21
20	3	1	2	2	4	3	15
21	3	3	2	3	2	4	17
22	3	4	3	3	4	3	20
23	4	4	4	2	4	3	21
24	4	1	3	2	3	3	16
25	3	2	2	2	3	3	15
26	3	2	2	2	3	4	16
27	3	2	3	2	1	3	14
28	3	1	2	2	2	3	13
29	4	4	4	2	4	4	22
30	3	3	4	3	3	4	20
31	3	3	4	3	4	4	21
32	4	1	4	2	4	3	18
34	4	3	5	2	4	4	22
35	3	4	4	5	4	4	24
36	3	5	5	2	4	3	22
37	4	4	3	2	3	3	19
38	3	1	5	3	4	3	19
39	3	3	5	2	3	3	19
40	4	4	3	2	3	4	20

41	4	4	4	2	3	4	21
42	4	4	4	2	4	3	21
43	4	1	3	2	4	4	18
44	4	3	4	3	4	4	22
45	4	1	4	3	4	4	20
46	4	4	5	2	3	3	21
47	4	3	4	2	4	4	21
48	3	4	4	2	3	2	18
49	4	1	4	3	3	4	19
50	3	3	4	1	4	3	18
51	4	4	4	1	4	3	20
52	4	4	5	3	3	4	23
53	4	1	3	1	3	4	16
54	5	4	4	3	5	4	25
55	4	4	3	4	4	4	23
56	3	4	4	1	3	3	18
57	3	4	3	3	3	3	19
58	4	1	4	3	4	4	20
59	3	3	4	1	4	3	18
60	4	3	5	3	4	4	23
61	4	1	4	3	4	3	19
62	4	4	5	1	5	4	23
63	3	1	4	1	4	4	17
64	3	5	3	3	3	3	20
65	3	4	4	3	5	3	22
66	4	1	4	1	4	4	18
67	4	4	3	1	5	3	20
68	4	3	5	1	3	4	20
69	4	1	3	1	4	3	16
70	3	1	4	3	5	3	19
71	4	3	4	4	4	4	23
72	4	1	4	4	3	3	19
73	4	4	3	3	4	4	22
74	4	1	4	3	4	4	20
75	4	3	3	4	4	4	22
76	3	4	5	3	3	3	21
77	4	1	4	3	3	3	18
78	4	3	4	4	3	4	22
79	4	4	4	3	4	3	22
80	4	1	3	3	3	3	17
81	4	3	5	3	4	4	23
82	3	1	4	3	4	3	18
83	3	4	5	3	5	3	23
84	4	4	4	3	3	3	21
85	4	3	3	4	3	3	20
86	3	4	5	3	4	3	22

87	3	1	4	3	5	4	20
88	4	4	5	3	4	4	24
89	4	4	5	3	4	4	24
90	4	4	4	3	5	4	24
91	3	1	4	4	5	4	21
92	3	4	3	3	4	3	20
93	3	3	3	3	4	4	20
94	5	1	3	4	3	4	20
95	5	4	3	3	3	3	21
96	3	3	4	3	4	3	20
97	4	1	4	3	4	4	20
98	3	5	3	3	3	3	20
99	4	4	4	3	4	3	22
100	4	1	4	4	3	3	19
$\Sigma$	354	276	360	261	356	332	1955
Rata-rata	3,54	2,76	3,6	2,61	3,56	3,32	19,55

Sumber : Data Diolah, Tahun 2010

#### Kriteria Nilai :

- Pendidikan
  - SD skor 1
  - SLTP skor 2
  - SLTA skor 3
  - D3 skor 4
  - S1 skor 5
- Pengalaman Kerja
  - 0 – 1 tahun skor 1
  - 1 – 2 tahun skor 2
  - 2 – 3 tahun skor 3
  - 3 – 4 tahun skor 4
  - 4 – 5 tahun skor 5
- Prestasi Kerja
  - < 60 skor 1
  - 61 – 70 skor 2
  - 71 – 80 skor 3
  - 81 – 90 skor 4
  - 91 – 100 skor 5
- Disiplin
  - < 60 skor 1
  - 61 – 70 skor 2
  - 71 – 80 skor 3
  - 81 – 90 skor 4
  - 91 – 100 skor 5
- Loyalitas
  - < 60 skor 1
  - 61 – 70 skor 2
  - 71 – 80 skor 3
  - 81 – 90 skor 4
  - 91 – 100 skor 5
- Kerja Sama
  - < 60 skor 1
  - 61 – 70 skor 2
  - 71 – 80 skor 3
  - 81 – 90 skor 4
  - 91 – 100 skor 5

Tabel 4. Skor Kepuasan Kerja (Y) dari Hasil Kuesioner  
PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor  
Tahun 2010

No.	Jawaban Kuesioner						$\Sigma$
	1	2	3	4	5	6	
1	5	5	4	3	4	5	26
2	4	4	3	3	4	3	21
3	5	5	5	4	5	3	27
4	5	4	4	5	3	5	26
5	4	4	5	4	3	4	24
6	3	2	3	3	3	4	18
7	4	4	4	3	5	4	24
8	3	2	3	4	3	4	19
9	5	4	3	4	3	3	22
10	2	2	3	2	3	4	16
11	4	4	3	4	4	3	22
12	4	4	3	3	3	4	21
13	4	4	3	3	4	3	21
14	4	4	4	3	4	3	22
15	4	4	4	3	3	4	22
16	4	5	4	3	4	4	24
17	4	3	2	1	2	3	15
18	4	3	3	3	4	3	20
19	4	3	3	4	3	3	20
20	3	4	3	2	3	4	19
21	4	3	3	2	3	3	18
22	3	4	4	3	4	3	21
23	5	5	5	4	4	4	27
24	3	4	2	3	4	2	18
25	3	2	3	2	3	4	17
26	3	4	3	2	3	2	17
27	3	2	4	3	2	4	18
28	4	3	4	2	3	2	18
29	4	4	5	4	4	4	25
30	4	4	5	4	3	3	23
31	4	4	5	4	3	3	23
32	4	3	5	4	4	3	23
33	4	3	3	5	4	4	23
34	3	5	3	4	3	5	23
35	4	3	3	5	4	4	23
36	4	4	4	3	5	4	24
37	5	4	3	5	5	3	25
38	3	4	4	5	4	4	24
39	4	4	3	3	4	5	23
40	4	5	5	4	3	4	25

41	4	5	5	4	5	3	26
42	5	4	5	3	4	4	25
43	4	3	5	4	4	3	23
44	4	5	5	4	3	3	24
45	3	4	4	5	4	4	24
46	4	5	3	4	4	5	25
47	4	5	5	4	5	4	27
48	5	5	4	4	3	4	25
49	5	3	3	4	5	4	24
50	5	4	3	4	4	3	23
51	4	4	3	5	4	3	23
52	4	5	4	3	3	4	23
53	4	2	4	4	5	5	24
54	4	5	4	3	4	4	24
55	4	5	3	4	4	3	23
56	4	4	5	3	4	4	24
57	5	3	4	4	3	5	24
58	5	3	4	4	5	3	24
59	4	4	3	5	3	4	23
60	4	5	5	4	5	3	26
61	4	5	4	5	5	3	26
62	4	4	5	4	4	3	24
63	4	5	3	3	4	3	22
64	5	4	3	4	5	5	26
65	4	5	4	4	3	4	24
66	4	4	5	3	4	4	24
67	4	3	3	5	4	4	23
68	5	5	4	3	4	5	26
69	5	5	5	4	4	5	28
70	4	3	4	4	5	4	24
71	4	5	5	4	3	4	25
72	4	5	5	3	5	4	26
73	4	5	4	4	4	4	25
74	4	4	5	3	3	4	23
75	4	5	3	5	5	3	25
76	4	5	4	4	4	5	26
77	4	5	4	4	4	5	26
78	4	5	4	4	4	3	24
79	5	4	4	3	4	3	23
80	4	5	4	5	5	4	27
81	5	4	5	4	3	4	25
82	4	3	4	5	4	4	24
83	4	4	5	4	5	3	24
84	4	5	4	3	4	4	24
85	5	4	4	5	4	4	20
86	5	4	4	4	4	4	18

87	5	5	5	5	5	5	20
88	5	5	5	5	5	5	17
89	3	3	3	4	5	4	22
90	5	4	4	4	3	4	24
91	3	4	4	3	4	3	15
92	4	4	4	3	4	3	18
93	4	5	4	3	3	4	18
94	4	3	3	3	4	3	20
95	5	3	4	4	5	3	20
96	4	5	3	4	4	5	21
97	4	5	3	3	4	3	22
98	5	4	3	4	4	3	21
99	5	5	4	4	3	4	25
100	4	5	5	4	5	4	21

Tabel 5.  
Tabel Penolong untuk Analisis Rank Spearman  
PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor  
Tahun 2010

Karyawan	X	Y	Rxy	di	di <sup>2</sup>
1	15	26	390	-11	121
2	17	21	357	-4	16
3	18	27	486	-9	81
4	21	26	546	-5	25
5	11	24	264	-13	169
6	15	18	270	-3	9
7	18	24	432	-6	36
8	19	19	361	0	0
9	18	22	396	-4	16
10	18	16	288	2	4
11	16	22	352	-6	36
12	17	21	357	-4	16
13	19	21	399	-2	4
14	18	22	396	-4	16
15	18	22	396	-4	16
16	19	24	456	-5	25
17	19	15	285	4	16
18	23	20	460	3	9
19	21	20	420	1	1
20	15	19	285	-4	16
21	17	18	306	-1	1
22	20	21	420	-1	1
23	21	27	567	-6	36
24	16	18	288	-2	4

25	15	17	255	-2	4
26	16	17	272	-1	1
27	14	18	252	-4	16
28	13	18	234	-5	25
29	22	25	550	-3	9
30	20	23	460	-3	9
31	21	23	483	-2	4
32	18	23	414	-5	25
33	22	23	506	-1	1
34	24	23	552	1	1
35	22	23	506	-1	1
36	19	24	456	-5	25
37	19	25	475	-6	36
38	19	24	456	-5	25
39	20	23	460	-3	9
40	21	25	525	-4	16
41	21	26	546	-5	25
42	18	25	450	-7	49
43	22	23	506	-1	1
44	20	24	480	-4	16
45	21	24	504	-3	9
46	21	25	525	-4	16
47	18	27	486	-9	81
48	19	25	475	-6	36
49	18	24	432	-6	36
50	16	23	368	-7	49
51	20	23	460	-3	9
52	23	23	529	0	0
53	16	24	384	-8	64
54	25	24	600	1	1
55	23	23	529	0	0
56	18	24	432	-6	36
57	19	24	456	-5	25
58	20	24	480	-4	16
59	18	23	414	-5	25
60	23	26	598	-3	9
61	19	26	494	-7	49
62	23	24	552	-1	1
63	17	22	374	-5	25
64	20	26	520	-6	36
65	22	24	528	-2	4
66	18	24	432	-6	36
67	20	23	460	-3	9
68	20	26	520	-6	36
69	16	28	448	-12	144
70	19	24	456	-5	25

71	23	25	575	-2	4
72	19	26	494	-7	49
73	22	25	550	-3	9
74	20	23	460	-3	9
75	22	25	550	-3	9
76	21	26	546	-5	25
77	18	26	468	-8	64
78	22	24	528	-2	4
79	22	23	506	-1	1
80	17	27	459	-10	100
81	23	25	575	-2	4
82	18	24	432	-6	36
83	23	24	552	-1	1
84	21	24	504	-3	9
85	20	20	400	0	0
86	22	18	396	4	16
87	20	20	400	0	0
88	24	17	408	7	49
89	24	22	528	2	4
90	24	24	576	0	0
91	21	15	315	6	36
92	20	18	360	2	4
93	20	18	360	2	4
94	20	20	400	0	0
95	21	20	420	1	1
96	20	21	420	-1	1
97	20	22	440	-2	4
98	20	21	420	-1	1
99	22	25	550	-3	9
100	19	21	399	-2	4
<b>Σ</b>	<b>1955</b>	<b>2267</b>	<b>44462</b>	<b>-312</b>	<b>97344</b>

Untuk mengetahui kuat atau tidaknya hubungan kedua variabel penulis menggunakan pengujian kolerasi *Rank Spearman*, dengan perhitungan sebagai berikut : jumlah nilai (tabel 5) dari variabel X (Promosi Jabatan) adalah  $\Sigma X = 1955$ , sedangkan untuk variabel Y (Kepuasan Kerja Karyawan) adalah  $\Sigma Y = 2267$  dan mendapat hasil berupa  $\Sigma d^2 = 97344$  dan  $n = 100$  Orang.

$$\begin{aligned}
 r_s &= 1 - \frac{6\sum di^2}{n(n^2 - 1)} \\
 &= 1 - \frac{6 * (97344)}{100 * (100^2 - 1)} \\
 &= 1 - \frac{584.0634}{999.900}
 \end{aligned}$$

$$r_s = 0,584$$

Dari hasil perhitungan tersebut didapat  $r$  sebesar 0,584, maka dapat diartikan bahwa hubungan antara dua variabel relatif sedang atau dapat dikatakan bahwa hubungan yang ada cukup kuat.

Lalu untuk mengetahui kontribusi promosi jabatan terhadap naik turunnya kepuasan kerja karyawan penulis mengambil langkah selanjutnya dengan menghitung koefisien penentu (Koefisien Determinasi).

Setelah  $r_s$  diketahui, maka langkah selanjutnya adalah mencari KP (Koefisien Penentu) dengan menggunakan rumus:

$$KP = r^2$$

$$KP = 0,58^2 = 0,3364 (33,64 \%)$$

Artinya, bahwa besarnya pengaruh nilai promosi jabatan terhadap naik turunnya kepuasan kerja karyawan adalah sebesar 33,64%, sedangkan 66,36% disebabkan oleh faktor-faktor lainnya.

Berdasarkan hipotesis penelitian yang telah dibuat bahwa promosi jabatan terdapat hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja, maka untuk dapat menjelaskan hal di atas, penulis mengambil

langkah selanjutnya dengan mengambil Uji Hipotesis melalui statistik t dengan rumus :

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} \text{ dengan } dk = n - 2 \\
 &= \frac{0,584\sqrt{100-2}}{\sqrt{(1-0,584^2)}} \\
 &= \frac{0,584 \times 9,899}{\sqrt{(1-0,341)}} \\
 &= \frac{5,781}{\sqrt{0,659}} \\
 &= 7,128
 \end{aligned}$$

Dengan  $dk = n - 2 = 98$  dan  $\alpha = 0,005$  (test dua pihak) didapat nilai t tabel = 2,172

Oleh karena t hitung  $>$  t tabel maka  $H_0$  ditolak, jadi korelasi yang terjadi mempunyai arti.

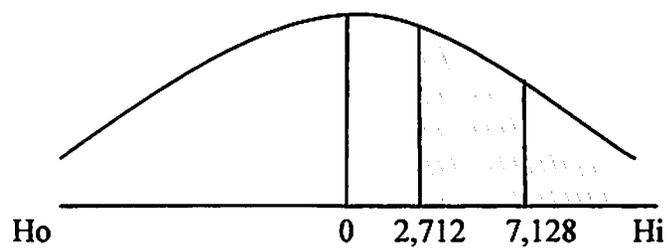
$H_0 : \rho = 0$  ; Promosi jabatan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

$H_1 : \rho > 0$  ; Promosi jabatan mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja.

Penulis mengambil kesimpulan dari uji hipotesis yang dilakukan, bahwa maka dapat diartikan bahwa hubungan antara dua variabel relatif sedang. Sehingga apabila promosi jabatan yang diberikan rendah, dapat berpengaruh menurunkan kepuasan kerja karyawan. Sedangkan apabila promosi jabatan yang diberikan sudah tinggi/baik, maka kepuasan kerja karyawannya dapat ikut meningkat.

Oleh karena itu promosi jabatan yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawannya, sedangkan apabila promosi jabatan kurang baik, maka dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan.

**Gambar 8.**  
**Kurva Uji Hipotesis**



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Simpulan

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan metode penyebaran kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Tujuan dari penyebaran kuesioner ini yaitu untuk mengetahui bagaimana tanggapan responden mengenai promosi jabatan serta untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

Dari hasil pengumpulan data dan hasil analisisnya, maka penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Pakuan Kota Bogor adalah salah satu perusahaan Pemerintah Daerah Kota Bogor yang bergerak di bidang pengelolaan air minum di Kota Bogor. Perusahaan ini memberikan promosi jabatan kepada pegawainya dengan maksud untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya.
2. Promosi jabatan yang dilaksanakan oleh PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dengan mempertimbangkan unsur-unsur kompetensi/kemampuan, prestasi kerja, masa kerja, pendidikan/ pelatihan, kedisiplinan dan kepemimpinan, dengan nilai uji hipotesis masih rendah, belum mencapai kriteria Baik.
3. Kepuasan kerja pada karyawan PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dengan unsur – unsur adalah gaji, pekerjaan itu sendiri, rekan sekerja,

atasan, promosi jabatan, dan lingkungan kerja yang dinilai sudah cukup baik.

4. Dilihat dari perhitungan korelasi Rank Spearman dengan mengambil sampel sebanyak 100 Pegawai yaitu sebesar  $r = 0,584$ . Maka dapat diartikan bahwa hubungan antara dua variabel relatif sedang. Sedangkan dari hasil perhitungan untuk kontribusi promosi jabatan terhadap naik turunnya kepuasan kerja karyawan menggunakan Kontribusi Penentu, yaitu sebesar  $KP = 33,64\%$  berarti ada kontribusi antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja sebesar  $33,64\%$ , sedangkan sisanya sebesar  $66,36\%$  dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. Dan uji hipotesis yang dilakukan dengan pengujian hipotesis melalui statistik  $t$  dengan  $dk = n - 2 = 98$  dan  $\alpha = 0,005$  (test dua pihak) didapat nilai tabel =  $2,172$ . oleh karena  $t$  hitung  $> t$  tabel maka  $H_0$  ditolak, jadi korelasi yang terjadi mempunyai arti bahwa terdapat pengaruh yang kuat antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja.

Dari pengujian hipotesis yang dilakukan, penulis mengambil kesimpulan bahwa pelaksanaan promosi jabatan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan masih rendah, tetapi masih ada hubungan yang cukup kuat diantara keduanya. Apabila program promosi jabatan dilaksanakan dengan baik, maka kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, penulis ingin memberikan beberapa saran kepada pihak perusahaan. Semoga saran ini dapat berguna. Adapun saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Agar dalam pelaksanaan program promosi jabatan, PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor dapat memperhatikan unsur-unsur kompetensi/kemampuan, prestasi kerja, masa kerja, pendidikan/ pelatihan, kedisiplinan dan kepemimpinan dengan lebih seksama lagi dan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Apabila promosi jabatan diberikan sesuai dengan prestasi kerja dan keahlian karyawannya maka kepuasan kerja karyawan dapat meningkat sehingga karyawan semangat dalam bekerja dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
3. Ditujukan kepada para pembaca, khususnya bagi yang berminat melaksanakan penelitian, apabila skripsi ini dijadikan referensi maka sebaiknya ditinjau ulang atau dikaji terlebih dahulu. Mengingat dalam proses penyusunan skripsi ini masih terdapat kekurangan disebabkan keterbatasan penulis. Oleh sebab itu, tidak menutup kemungkinan bahwa terdapat kekeliruan dari isi skripsi ini.

## JADWAL PENELITIAN

Kegiatan	Sept			Okt	Nov	April	Mei	Juli
1. Pengajuan judul makalah seminar	*							
2. Pengesahan judul makalah seminar	*							
3. Studi Pustaka		**	***	*				
4. Pelaksanaan Riset			***	*				
5. Penulisan makalah seminar			***	**				
6. Penyerahan makalah seminar				**				
7. Seminar					**			
8. Revisi Makalah Seminar					***			
9. Pengesahan Makalah Seminar					***			
10. Pengumpulan Data*)						**		
11. Pengolahan Data						**		
12. Penulisan Laporan dan Bimbingan						***	*	
13. Sidang Skripsi							**	
14. Penyempurnaan Skripsi								***
15. Pengesahan								***

**Catatan :**

\* = menunjukkan minggu ke

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh. 2003. *Seni Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri, Edisi ke empat*. Liberty Yogyakarta. Yogyakarta.
- Bowin, Robert Bruce & Don Harvey. 2006. *Human Resources Management and Experiential Approach Second Edition*. Prentice Hall, New Jersey.
- Byar, L. Lilyod & Leslie W. Rue. 2001. *Human Resource Management, United State Of America*.
- Dessler, Gary. 2004. *Managemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesembilan. Alih bahasa : Eli Tanya. PT. Indeks. Jakarta.
- Dessler, Gary. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi kesepuluh. Alih bahasa : Pasanita Kahayu. PT. Indeks. Jakarta.
- Dessler, Gary & Biju Varkkey. 2009. *Human Resources Management, Eleventh Edition*. Pearson Education, Inc. India.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta. Jakarta.
- Griffin, Rick W. 2005. *Manajemen*. Alih Bahasa: Gina Gania. Erlangga Jakarta.
- Gitosudarmo, I. dan Susanto. 2002. *Perilaku Organisasi, Edisi Pertama*. BPFE Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo. Jakarta.
- Handoko, T. Hans. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Haryanto. 2008. *Rasulullah Way of Managing People*. Khalifa Jakarta.
- Hasibuan, H. Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- <http://www.scribd.com/doc/16351016/Konsep-Promosi-Jabatan> (Diakses 8 September 2009 pukul 15.30 WIB)
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, dan Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Alih Bahasa : Gina Gania. Erlangga. Jakarta.
- J. Supranto. 2001. *Statistik Teori dan Aplikasi, Jilid 2*, Erlangga. Jakarta.

- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mathis, Robert. L. and John H. Jackson. 2008. *Human Resource Management Twelfth Edition*. Thomson Learnig, Inc. USA.
- Manullang, MARIHOT AMH. 2006. *Manajemen Personalia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Nawawi, H. Hadari. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Panggabean, Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Bogor.
- PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor. 2008. Company Profile. Bogor.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. ANDI. Yogyakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2007. *Manajemen*. Edisi kedelapan. Alih bahasa : Harry Slamet. PT. Indeks. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi kedua belas. Salemba Empat. Jakarta.
- Samsudin, H. Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia. Bandung.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pradnya Paramita. Jakarta.
- Simamora, Henry. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Bagian Penerbitan. Jakarta
- Spector, Paul E. 1997. *Job Satisfaction : Application, Assesment, Cause, and Consequences*. Sage Publications, Inc. USA.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi*. Edisi 6, Erlangga. Jakarta.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka. Jakarta.

Terry, George R. 2000. *Principle of Management, Seventh Edition*. New York: Mc. Graw-Hill Book Company.

Triton PB. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tugu Publisher. Yogyakarta



*Tirta Pakuan*

**PEMERINTAH KOTA BOGOR  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

Jln. Siliwangi No. 121 Bogor 16142 Telp. (0251) 8324111 Fax. 8321575  
e-mail : pdam.pel@pdamkotabogor.go.id web : www.pdamkotabogor.go.id

**SURAT KETERANGAN**  
**Nomor : 074/Ket. 75 – PDAM/2010**

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa mahasiswa  
Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor :

**Nama : Temmy Haswandinata**  
**NPM : 021105098**  
**Jurusan : Manajemen**

Telah melaksanakan Praktek Kerja Lapangan di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor  
dari tanggal 22 April s.d. 25 April 2010.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana  
perlunya.

**Bogor, 03 Mei 2010**

**A.n DIREKTUR UTAMA PDAM TIRTA PAKUAN  
KOTA BOGOR,  
DIREKTUR UMUM;**



**Drs. H. Achyani Suardi, MM**

**YKAA**  
Kantor Akreditasi MAM

**ICNet**

Certified  
ISO : 9001 200  
Lic No. : QEC242

Kepada Yth  
Bapak/Ibu/Saudara/i pegawai PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor  
Di Tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka pengumpulan data sebagai penyusunan skripsi dengan judul "Hubungan Promosi Jabatan dengan Kepuasan Kerja Karyawan Pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor". Bersama ini penulis bermaksud mengambil data melalui penyebaran kuesioner sebagai mana terlampir serta mengharapkan bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i berikan, penulis mengucapkan Terima Kasih.

### Kuesioner

Daftar pernyataan ini hanya dibuat untuk keperluan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor dan bersifat rahasia. Untuk itu diminta kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk menjawab se jelas-jelasnya dan tidak perlu mencantumkan nama Bapak/Ibu/Saudara/i.

Atas segala bantuan Bapak/Ibu/Saudara/i saya mengucapkan Terima Kasih.  
Petunjuk pengisian kuesioner :

1. Bacalah pernyataan dibawah ini dengan baik dan sesama, kemudian pilihlah salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i rasa paling tepat dengan cara membubuhkan tanda silang (X) pada kotak jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i pilih.

2. Identitas responden.

- Jenis Kelamin
  - a) Pria
  - b) Wanita
- Usia Anda Saat Ini
  - a) < 20 Tahun
  - b) 20 – 30 Tahun
  - c) 31 – 40 Tahun
  - d) > 40 Tahun
- Status Anda sebagai karyawan di perusahaan ini
  - a) Tenaga kerja kontrak
  - b) Calon Pegawai
  - c) Pegawai Tetap
- Pendidikan Formal terakhir yang Anda selesaikan
  - a) SD
  - b) SLTP
  - c) SLTA/SMK
  - d) Diploma
  - e) Sarjana
- Lama Anda bekerja di perusahaan ini
  - a) < 5 Tahun
  - b) 5 – 10 Tahun
  - c) > 10 Tahun

3. Alternatif jawaban yang tersedia

- SB** = Sangat Baik ( 5 )
- B** = Baik ( 4 )
- C** = Cukup ( 3 )
- K** = Kurang ( 2 )
- SK** = Sangat Kurang ( 1 )

## Kepuasan Kerja

*“Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan kinerja individu (karyawan) dan kelompok yang pada gilirannya akan meningkatkan efektivitas perusahaan secara keseluruhan. Studi mengenai kepuasan kerja dewasa ini menjadi perhatian yang serius dari para manajer perusahaan, karena berkaitan dengan tenaga kerja, produktivitas kerja dan kelangsungan hidup perusahaan yang bersangkutan. Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan berbagai dampak negatif seperti mangkir kerja, kerja lamban, mogok kerja, pindah kerja (turn over), kerusakan yang disengaja, dan sebagainya. Hal ini berakibat pada kerugian bagi perusahaan walaupun dampak kerugiannya tidak terlalu jelas tampak. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi sangat mempengaruhi kondisi kerja yang positif dan dinamis sehingga mampu memberikan keuntungan nyata, tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga keuntungan bagi tenaga kerja itu sendiri. Kondisi inilah yang sangat didambakan oleh manajemen perusahaan atau organisasi.”*

NO	KETERANGAN	SB	B	C	K	SK
1	<b>Gaji</b>					
	Bagaimanakah menurut anda, dengan gaji yang anda terima?					
2	<b>Pekerjaan itu sendiri</b>					
	Bagaimanakah menurut anda, dengan pekerjaan anda sekarang?					
3	<b>Rekan Sekerja</b>					
	Bagaimanakah menurut anda, dalam pergaulan antar teman?					
4	<b>Atasan</b>					
	Bagaimanakah menurut anda, dengan cara pimpinan dalam menangani bawahan?					
5	<b>Promosi Jabatan</b>					
	Bagaimanakah menurut anda, dengan pelaksanaan promosi jabatan pada perusahaan?					
6	<b>Lingkungan Kerja</b>					
	Bagaimanakah menurut anda, dengan kondisi kerja sekarang ini?					

