UPAYA MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN DAN PROMOSI PEGAWAI (Suatu Usulan Pengelolaan SDM dalam Rangka Implementasi *The World in your hand*)

Noor Sembiring
Universitas Tama Jagakarsa

ABSTRACT

Leadership effects on the promotion of employees and also influences the employee motivation, while promotion effects on employee motivation. The purpose of this study is to determine: (1) the leadership style at PT. TELKOM. (2) The implementation of employee promotion on PT. TELKOM. (3) The influence of leadership on employee motivation and (4) to find out the influence of leadership on the implementation of employee promotions. (5) To know the influence of the conduct of the promotion of employees to employee motivation. The method used is descriptive survey method and survey explanatory The results show that: (1) the leadership in the PT.Telkom is generally good, because the main characteristics that influence the success of a person to lead an organization is the intelligence, maturity and social relationships, self-motivation and encouragement for achievement, and attitudes which all human relationships can improve employee performance. (2) The Campaign officials conducted by PT. Telkom is generally quite good, (3) The promotional programs offered in accordance with the period of employment and work performance as well as quite fair in determining promotions undertaken.

PENDAHULUAN

Era globalisasi pada awal abad ke 21 dengan diberlakukannya APEC tahun 2020 akan menuntut setiap pelaku bisnis untuk melakukan penyesuaian strategi yang memungkinkan dapat memenangkan persaingan. Situasi lingkungan bisnis dimasa yang akan datang menjadi bertambah sulit dikendalikan, tidak pasti dan tidak mudah diprediksi. Kondisi yang dihadapi pelaku bisnis adalah "yang tetap adalah perubahan" dan " yang pasti adalah ketidakpastian". Keadaan tersebut akan dihadapi semua pelaku bisnis, tidak saja swasta tetapi juga BUMN (Badan Usaha Milik Negara) bahkan koperasi. Kompleksitas persaingan dalam industri jasa telekomunikasi semakin meningkat dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 36/1999 tentang Telekomunikasi, hal ini telah mendorong PT TELKOM INDONESIA, untuk mengembangkan strategi bisnisnya.

Sesuai dengan *Corporate Dominance Strategy Branding* TELKOM INDONESIA dalam rangka membentuk *Brand Equity* yang kuat, maka diterapkan implementasi yang konsisten untuk terus meningkatkan kualitas pelayanannya untuk mencapai pelayanan yang unggul (*service excellence*), yaitu kecepatan, ketepatan, kenyamanan, dan keramahan, sehingga diharapkan masyarakat/ pelanggan tetap memilih dan menggunakan produk-produk perusahaan TELKOM INDONESIA yang pada gilirannya dapat meningkatkan *market share* di masa yang akan datang.

Dalam mencapai tujuan PT.TELKOM tersebut tidak lepas dari sumber daya manusia yang mereka miliki, karena sumber daya manusia dalam bisnis jasa telekomunikasi disamping sarana prasarana memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk nilai jasa telekomunikasi itu sendiri, sehingga dapat mencapai pertumbuhan pendapatan yang berarti, (Heskett, Sasser, dan Schlesinger,1997; 19). Namun dalam kenyataannya berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan, Ahmad (2003) ternyata **motivasi kerja** pegawai PT. TELKOM, terutama pegawai yang terbanyak, yaitu pegawai yang memiliki pendidikan D2 ke bawah relatif rendah, hal ini dapat dilihat dari keluhan-keluhan yang bersifat negatif, tidak bersemangat, dan terkesan bekerja semaunya, sehingga berdampak pada prestasi kerja mereka itu sendiri, karena menurut Gibson motivasi

dapat diartikan sebagai faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Faktor pendorong tersebut dimaksudkan untuk menggiatkan orang-orang, agar mereka bersemangat dalam melakukan pekerjaannya dan dapat mencapai hasil sebagaimana yang dikehendaki. Motivasi dapat pula dipandang sebagai bagian integral dan administrasi kepegawaian dalam rangka proses pembinaan, pengembangan dan pengarahan tenaga kerja dalam suatu organisasi sebagai dasar untuk pelaksanaan promosi jabatan, (Gibson et al., dalam Winardi 2002:28).

Berdasarkan pernyataan Gibson di atas, rendahnya motivasi pegawai PT. TELKOM diduga **pelaksanaan promosi pegawai** yang relatif kurang tepat, walaupun aturan promosi bagi pegawai ex pendidikan D2 ke bawah pada masa transisi menurut Keputusan Direksi PT. TELKOM INDONESIA Nomor : KD.34/ PS180/ SDM-12/ 99 Tanggal 14 Oktober 1999, relatif sudah jelas, namun pelaksanaan promosi pegawai itu sendiri masih dirasakan belum adil oleh para pegawai, artinya pegawai yang sudah layak menurut ketentuan tidak dipromosikan, namun pegawai yang tidak layak malah dipromosikan, hal ini dapat dilihat dari hampir 45% pegawai yang sudah memenuhi persyaratan promosi sebagaimana yang dikemukakan pada aturan promosi di atas dan dalam kondisi formasi tersedia, masih belum juga dipromosikan, bahkan yang lebih menyakitkan lagi adalah pegawai lain yang kurang persyaratannya dipromosikan secara bersamaan untuk mengisi formasi yang tersedia tersebut, (Laporan Pelaksanaan Promosi PT. TELKOM, 2003).

Werther and Davis (1996:261) mempunyai pendapat mengenai promosi yaitu Promosi merupakan kejadian pada tenaga kerja yang dipindahkan dari satu jabatan yang lebih tinggi dalam upah, tanggung jawab dan/atau tingkat organisasinya. Sedangkan Hasibuan (1994:125-127) mengemukakan, dalam mempromosikan pegawai, perusahaan harus sudah mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan itu. Syarat-syarat promosi ini harus diinformasikan kepada semua pegawai, agar mereka mengetahuinya secara jelas, karena itu peranan pemimpin dalam menilai prestasi kerja pegawai dan pemilihan pegawai yang dipormosikan menjadi sangat penting. Berdasarkan pernyataan tersebut, jelas bahwa kurang baiknya pelaksanaan promosi pegawai pendidikan D2 ke bawah diduga dalam pelaksanaan promosi tersebut lebih cenderung berdasarkan pemilihan pimpinan untuk memilih siapa yang harus dipromosikan daripada mengacu pada penilaian prestasi kerja pegawai.

Apabila gaya kepemimpinan di PT. TELKOM masih berorientasi pada kekuatan (*power orientation*), maka pelaksanaan promosi tidak akan tepat, sehingga berdampak pada rendahnya motivasi kerja pegawai, dan apabila hal ini terus berlanjut dikhawatirkan tujuan perusahaan tidak akan tercapai, dan akhirnya akan kalah bersaing oleh jasa telekomunikasi lainnya. Karena itu perlu diteliti mengenai sejauhmana pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan promosi pegawai, serta implikasinya terhadap motivasi kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen sumber daya manusia sebagai *grand theory*, manajemen jasa sebagai *middle range theory*, dan teori kepemimpinan, motivasi, dan promosi sebagai *applied theory.*

Sumber daya manusia sebagai komponen terpenting dalam organisasi tidak dapat digantikan dengan komponen yang lain, lebih-lebih untuk organisasi penghasil jasa seperti PT. Telkom (Persero), sehingga pengelolaan terhadap sumber daya manusia ini semakin hari menjadi semakin penting, alasannya diantaranya adalah (Hronec, 1993): Munculnya angkatan kerja baru secara terus – menerus, munculnya ketidakpuasan dari masyarakat pengguna jasa, gaya hidup yang pada saat ini mengalami perubahan drastis, munculnya berbagai peraturan perundang-undangan yang baru, perubahan nilai–nilai, kebutuhan untuk meningkatkan prestasi kerja, dan kebutuhan untuk meningkatkan kesejahteraan hidup.

Fungsi kepemimpinan selalu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan organisasi masing-masing. Dalam membuat keputusan, pimpinan harus memperhatikan keadaan sosial organisasinya, sehingga keputusan itu akan dirasakan sebagai keputusan bersama dan akan menjadi tanggung jawab bersama termasuk dalam pelaksanaannya.

Kemampuan pimpinan dapat dilihat dari bagaimana pimpinan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang dapat dilihat dari tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Kecuali itu dapat juga dilihat dari bagaimana dukungan dari seluruh bawahan (orang yang

dipimpin, dalam Kepegawaian disebut pegawai/Pegawai Organisasi) dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan dan kebijakan pimpinan.

Hubungan pimpinan dengan bawahan merupakan faktor yang paling penting, apakah hubungan pimpinan dengan bawahan condong ke arah yang baik atau condong ke arah yang tidak baik. Faktor situasional yang berikutnya adalah tugas, yaitu apakah tugas - tugas bagi setiap individu telah dibuat secara jelas, sangat terstruktur atau tidak, dan terakhir adalah posisi kekuasaan pimpinan, apakah pimpinan mempunyai posisi yang sangat kuat atau justru sangat lemah. Jika ketiga faktor situasional kepemimpinan tersebut mempunyai nilai yang tinggi, maka pimpinan berada dalam situasi menguntungkan dan kepemimpinan menjadi lebih efektif, sehingga akan menimbulkan motivasi kerja bagi para pegawainya.

Demikian juga pelaksanaan promosi pegawai. Menurut Sikula yang dikutip oleh Sondang (2003:121) bahwa promosi akan memberikan peranan penting bagi setiap pegawai karena dengan promosi berarti kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menjaga suatu jabatan yang tinggi. Karena itu motivasi pegawai akan terbentuk apabila pelaksanaan promosi yang dilakukan sudah tepat. Davis (1995) menyatakan ada empat ciri utama yang mempengaruhi kesuksesan seorang pimpinan dalam memimpin organisasinya, yaitu Kecerdasan *(intellegency)*, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan motivasi untuk bawahannya, dan sikap hubungan manusiawi. Pemimpin yang baik akan mendorong bawahannya untuk selalu termotivasi dalam pekerjaannya, sehingga berdasarkan pernyataan di atas, disamping pelaksanaan promosi, kepemimpinan juga akan berkontribusi pada motivasi kerja pegawai.

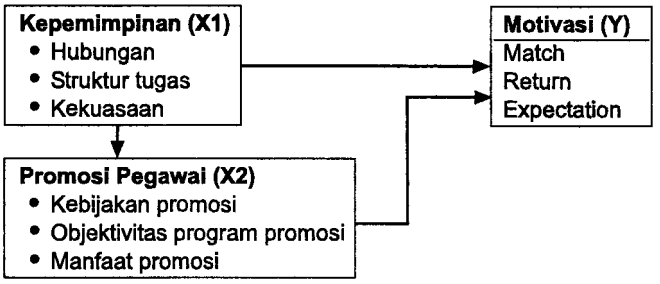
Dengan demikian tidak akan ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kepuasan serta ketidak seimbangan yang disebabkan oleh kepemimpinan yang tidak efektif dan pelaksanaan promosi pegawai yang tidak tepat. Rangsangan-rangsangan terhadap hal-hal semacam itu yang menyebabkan munculnya motivasi, motivasi yang tumbuh pada diri seseorang dapat menjadikan motor dan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan.

Untuk menentukan dan mengukur motivasi kerja pada penelitian ini menggunakan alat ukur berdasarlkan teori *Integrative Motivational Model (IMM)* menurut Kinlaw (1981), yaitu dengan mengkategorikan tiga motivasi pegawai antara lain *match, return*, dan *exprectation.*

Tujuan Penelitian ini untuk memperoleh berbagai data yang terkumpul dianalisis dan diinterpretasikan sehingga dapat memperoleh gambaran mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap pelaksanaan promosi pegawai serta implikasinya terhadap motivasi pegawai di PT. TELKOM. yakni untuk mengetahui :

1. Gaya kepemimpinan
2. Pelaksanaan promosi pegawai
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pelaksanaan promosi pegawai.
4. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai.
5. Mengetahui pengaruh pelaksanan promosi pegawai terhadap motivasi pegawai.

Paradigma penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1: Paradigma Penelitian

Hipotesis:

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi pegawai.
2. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pegawai.
3. Pelaksanan promosi pegawai berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

Metode Penelitian yang digunakan adalah **metode *descriptive survey*** dan **metode *explanatory survey,*** mengingat sifat penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif. Tipe investigasi dalam penelitian ini adalah *causalitas* dengan Unit analisis individu, yaitu para pegawai PT. Telkom Ex-pendidikan D2. *Time horizon* ini adalah *crossectional*, yaitu informasi dari sebagian

populasi (sampel responden) dikumpulkan langsung dari lokasi secara empirik, dengan tujuan untuk mengetahui pendapat dari sebagian populasi terhadap objek yang sedang diteliti.

Variabel Penelitian: Pokok masalah yang diteliti adalah gaya kepemimpinan (X1), promosi pegawai (X2) dan motivasi (Y).

Sumber dan Cara Penentuan Data/ Informasi dalam penelitian ini adalah data sekunder dari dokumentasi atau laporan tahunan SDM yang tersedia di PT. TELKOM. Sedangkan data primer yang berupa kepemimpinan, promosi pegawai dan motivasi kerja pegawai ex-D2 bersumber dari penelitian empirik dari pegawai ex-D2 PT. TELKOM Propinsi Jawa Barat sebagai responden. Untuk meneliti pengaruh kepemimpinan dan promosi pegawai, terhadap motivasi pegawai ex-D2 PT. TELKOM diperlukan data primer dan data sekunder. Pengumpulan data tersebut dilakukan dengan cara:

1. Penelitian kepustakaan (*Library research*), digunakan untuk mendapatkan data sekunder, yaitu pencarian bahan-bahan dan teori-teori dengan mempelajari, meneliti, mengkaji, serta menelaah literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
2. Penelitian lapangan (*Field research*), yang digunakan untuk mendapatkan data primer, yaitu dengan mendatangi kantor PT. TELKOM yang bersangkutan untuk melakukan pengamatan langsung terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan di kantor tersebut serta memperoleh data dan informasi mengenai masalah yang sedang diteliti oleh penyusun. Penelitian lapangan ini dilakukan dengan cara:

Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan untuk mengetahui Gaya kepemimpinan dan Pelaksanaan Promosi Pegawai dengan cara tanya jawab antara pewawancara dengan responden yaitu dari pihak PT. TELKOM dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis untuk dijawabnya kepada para pegawai ex D2 di . Bentuk kuesionernya adalah kuesioner terstruktur, dimana pertanyaan yang dibuat sedemikian rupa sehingga responden dibatasi dalam memberi jawaban kepada beberapa alternatif saja ataupun kepada satu jawaban saja (**Nazir,** 1999:250).

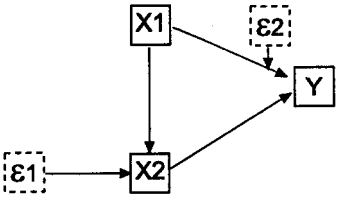
Observasi yaitu cara pengambilan data dengan pengamatan tanpa ada alat standar lain untuk keperluan tersebut, yaitu mengadakan pengamatan langsung terhadap gaya kepemimpinan dan pelaksanaan promosi pegawai pada PT. TELKOM .

Teknik Pengumpulan Data: Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *probability sampling*, yaitu teknik sampling yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan metoda pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* secara proporsional. Populasi di dalam penelitian ini adalah para pegawai ex-D2 PT. TELKOM.

Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditentukan oleh bentuk uji statistik yang akan digunakan. Uji statistik yang akan digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*), dimana koefisien jalur pada dasarnya adalah koefisien korelasi. Dengan demikian ukuran sampel minimal untuk analisis jalur ini dapat ditentukan melalui rumus sampel minimal untuk koefisien korelasi yang dilakukan secara iteratif (perhitungan berulang-ulang). Bila ukuran sampel minimal pada iteratif pertama dan kedua harganya sampai dengan bilangan satuannya sama, maka iterasi berhenti. Bila belum sama, dilakukan iterasi ketiga dengan menggunakan rumus pada butir 4b). Demikian seterusnya sampai suatu saat ukuran sampel yang akan ditentukan sudah sama, baru berhenti.

Dengan mengacu pada penelitian yang sudah ada, untuk memperoleh parameter di mana penelitian dengan topik yang sama pernah dilakukan, maka diperoleh ρ (koefisien korelasi terkecil) = 0,294. Sehingga dengan α = 0,05 dan β = 0,10 maka diperoleh ukuran sampel (n) minimal 66,34 = 67 Pegawai ex-D2 PT. TELKOM, yang sudah dianggap mewakili populasi sehingga penelitian dari sampel dapat menggambarkan karakteristik populasi.

I. Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis



Gambar 2 : Struktur Keterkaitan Antara Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Promosi Pegawai dengan Motivasi kerja Pegawai ex-D2
Dimana:
X1 : Gaya Kepemimpinan
X2 : Pelaksanaan Promosi Pegawai
Y : Prestasi kerja Pegawai
ε : Faktor Lain yang mempengaruhi Y, selain X1 dan X2.

Variabel yang dianalisis adalah variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan dan Pelaksanaan Promosi Pegawai, (variabel X1 dan X2) sedangkan variabel dependen adalah motivasi kerja Pegawai (variabel Y). Dalam penelitian ini yang diuji adalah seberapa besar pengaruh kepemimpinan dan promosi pegawai terhadap motivasi kerja Pegawai. Dengan memperhatikan karakteristik variabel yang akan diuji, maka uji statistik yang digunakan melalui perhitungan regresi dan korelasi untuk kedua variabel. Pengujian yang dilakukan adalah untuk mengetahui pengaruh variabel independen X1, X2 terhadap Y baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hipotesis sebagai berikut: Kepemimpian, promosi pegawai berpengaruh terhadap motivasi kerja Karyawan dengan hipotesis statistik sebagai berikut:

H_0 : $P_{YX1X2} = 0$

H_1 : $P_{YX1X2} \neq 0$

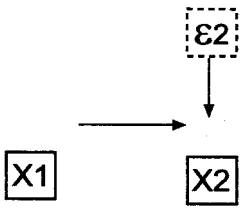
Statistik uji yang digunakan adalah:

$$F = \frac{(n\text{-}k\text{-}1) \sum_{i=1}^{k} p_{YX} r_{YX1}}{[\,1 - \sum_{i=1}^{k} p_{YX\text{-}rYX}]}$$

Dalam hal ini r_{YXi} adalah korelasi antara variabel X_i dan Y dengan menggunakan rumus sebagai berikut: Kriteria uji, tolak H_0 jika $F > F_{\alpha\ (k,\ n\text{-}k\text{-}1)}$ dengan $F_{\alpha\ (k,\ n\text{-}k\text{-}1)}$ diperoleh dari tabel distribusi F dengan = 5%, derajat bebasnya, $db_1 = k$, dan $db_2 = n\text{-}k\text{-}1$.

Jika hipotesis dalam penelitian signifikan, maka selanjutnya dapat dilakukan pengujian untuk oleh distribusi t.

Hipotesis 1, sebagai jawaban sementara dari identifikasi masalah no.3, digambarkan secara struktural melalui sebuah paradigma, yang secara diagramatik menggambarkan hubungan antar variabel. Dalam diagram tersebut Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi pegawai (X2).



Hipotesis statistik,

H_0 : $P_{X2X1} = 0$

H_1 : $P_{X2X1} \neq 0$

Hipotesis di atas diuji melalui statistik uji :

$$ti = \frac{P_{YX1}}{\sqrt{\dfrac{(1 - R^2_{YX_1 \ldots X_k})\, Cr_{ii}}{n\text{-}k\text{-}1}}}, \quad i = 1,2,3,\ldots,k$$

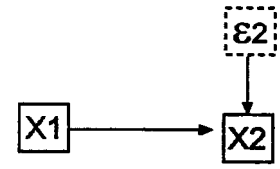
Statistik uji di atas mengikuti distribusi t dengan v =n –2 Sedangkan koefisien korelasi (ryx) dapat ditentukan dengan rumus :

$$r_{yx} = \frac{n \sum^{n} X_{ih} Y_h - (\Sigma X_{ih})(\Sigma Y_h)}{\sqrt{\{n\Sigma X_{ih}^2 - (\Sigma X_{ih})^2\}\{n\Sigma Y_h^2 - (\Sigma Y_h^2)\}}}$$

Pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui :

$PyE = \sqrt{1 - r\,2\ x2x1}$

Hipotesis 2, sebagai jawaban **sementara** dari identifikasi masalah no.4, digambarkan **secara struktural** melalui sebuah paradigma, yang secara diagramatik menggambarkan hubungan antar variabel. Dalam diagram tersebut Gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh terhadap motivasi pegawai (Y).



Hipotesis statistik,

H_0 : $P_{YX1} = 0$

H_1 : $P_{YX1} \neq 0$

Hipotesis di atas diuji melalui statistik uji :

$$ti = \frac{P_{YX1}}{\sqrt{\dfrac{(1 - R_{2YX1 \ldots Xk})Cr_{ii}}{n\text{-}k\text{-}1}}}, \quad i = 1,2,3,\ldots k$$

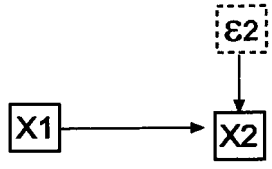
Statistik uji di atas mengikuti distribusi t dengan v = n – 2

Sedangkan koefisien korelasi (ryx) dapat ditentukan dengan rumus :

$$r_{yx} = \frac{n \Sigma X_{ih} Y_h - (\Sigma X_{ih})(\Sigma Y_h)}{\sqrt{\{n\Sigma X_{ih}^2 - (\Sigma X_{ih})^2\}\{n\Sigma Y_h^2 - (\Sigma Y_h^2)\}}}$$

Pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui :
$PyE = \sqrt{1 - r2\ Yx1}$

Hipotesis 3, sebagai jawaban sementara dari identifikasi masalah no.5, digambarkan secara struktural melalui sebuah paradigma, yang secara diagramatik menggambarkan hubungan antar variabel. Dalam diagram tersebut Pelaksanaan Promosi Pegawai (X2) berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai (Y).



Hipotesis statistik,

H0 : PYX2 = 0
H1 : PYX2 0

Hipotesis di atas diuji melalui statistik uji

$$t_i = \frac{P_{YX1}}{\sqrt{(1 - R_{2YX1...Xk})Cr_{ii}}} \quad , i = 1,2,3,...k$$

Statistik uji di atas mengikuti distribusi t dengan v =n–2 Sedangkan koefisien korelasi (ryx) dapat ditentukan dengan rumus :

$$r_{yx} = \frac{n \Sigma X_{ih} Y_h - (\Sigma X_{ih})(\Sigma Y_h)}{\sqrt{\{n\Sigma X_{ih}^2 - (\Sigma X_{ih})^2\}\{n\Sigma Y_h^2 - (\Sigma Y_h^2)\}}}$$

Pengaruh variabel lainnya dapat ditentukan melalui :
$PyE = \sqrt{1 - r2\ yYx2}$

PEMBAHASAN

Hasil penelitian:

1. Kepemimpinan di PT. Telkom

Pada umumnya kepemimpinan pada pada PT. Telkom cukup baik, Kemampuan pimpinan dapat dilihat dari bagaimana pimpinan mengarahkan dalam tindakan atau aktivitas pemimpin yang dapat dilihat dari tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Kecuali itu dapat juga dilihat dari bagaimana dukungan dari seluruh bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan dan kebijakan pimpinan.

Secara umum seorang pimpinan sebaiknya memenuhi beberapa ciri berikut ini Mempunyai pendidikan luas, kemampuan berkembang secara mental, ingin tahu, mempunyai kemampuan analisis, mempunyai daya ingat yang kuat, kapabilitas integratif, ketrampilan berkomunikas, Rasionalitas dan obyektivitas, *sense of urgency, sense of timing, sense of cohesiveness, sense of relevance,* kesederhanaan, keberanian, kemampuan mendengar dan ketegasan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan kepemimpinan memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja Pegawai. Dengan kata lain semakin kepemimpinan yang dirasakan oleh pegawai akan semakin tinggi tingkat kinerja yang akan dicapainya.

2. Promosi Pegawai di PT. Telkom

Dengan pelaksanaan promosi yang dilaksanakan secara berkala akan meningkatkan motivasi kerja sehingga meningkat pula kinerjanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang berarti dan positif antara pelaksanaan promosi terhadap motivasi pegawai, artinya semakin baik pelaksanaan promosi, maka motivasi kerja akan semakin meningkat. sehingga PT. Telkom melalui Bagian SDM bisa menitik beratkan promosi untuk meningkatkan motivasi pegawai, dengan memperhatikan masa kerja pegawai dan level yang dimiliki pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Hasibuan (1994:123) menambahkan selain senioritas dan prestasi kerja juga kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas. Maksud dari pada kombinasi tersebut yaitu kedua-duanya dipertimbangkan untuk melihat apakah pegawai itu layak dipromosikan atau tidak. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dari yang mempunyai keterampilan baik (pandai), sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

3. Motivasi Kerja Pegawai di PT. Telkom

Motivasi sebagai dorongan melakukan suatu pekerjaan dengan penuh semangat dan berasal dan dalam diri manusia itu sendiri *(instrinsik)* dan dapat pula berasal dari luar diri manusia *(ekstrinsik)*. Faktor motivasi instrinsik diantaranya adalah kepribadian, sikap,

pengalaman kerja, tingkat pendidikan formal, sebagai harapan atau cita-cita yang menjangkau ke masa depan. Faktor motivasi yang ekstrinsik diantaranya adalah lingkungan kerja, budaya kerja dalam organisasi, teman sekerja (kolega), peralatan kerja dan faktor-faktor lain yang sangat banyak. Dalam prakteknya kedua bentuk motivasi tersebut *(Instrinsik dan Ekstrinsik)* saling berkaitan, karena seseorang selalu akan berinteraksi dengan lingkungannya.

Secara keseluruhan motivasi pegawai PT. Telkom dipandang cukup baik, terutama respon dan tanggung jawab dalam menangani pekerjaan. Kualitas standar kerja yang ditetapkan telah dicapai oleh sebagian besar pegawai. Pegawai selalu berusaha untuk meningkatkan kualitas kerjanya dan bekerja dengan baik walaupun tanpa pengawasan atasan. Motivasi dapat juga diukur melalui semangat dan tanggung jawab yang dimiliki pegawai dan dalam hal ini ternyata dinilai sangat baik.

PENUTUP

Kesimpulan

1. Kepemimpinan di PT. Telkom pada umumnya baik, karena ciri utama yang mempengaruhi keberhasilan seseorang untuk memimpin suatu organisasi adalah kecerdasan, kedewasaan dan hubungan sosial, motivasi diri dan dorongan untuk berprestasi, serta sikap hubungan manusiawi yang kesemuanya dapat meningkatkan kinerja pegawai.
2. Promosi pegawai yang dilakukan PT. Telkom pada umumnya cukup baik, program promosi yang ditawarkan sesuai dengan masa kerja dan prestasi kerja serta cukup adil dalam menentukan promosi yang dilaksanakan.
3. Kepemimpinan berpengaruh terhadap Promosi pegawai,
4. Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi pegawai,
5. Promosi berpengaruh terhadap Motivasi pegawai

Saran - saran

1. Kepemimpinan yang harus diperhatikan adalah perhatian pada saran dan pendapat dalam menetapkan kebijakan, melakukan musyawarah saat memecahkan masalah, *brainstorming* dalam meminta pendapat, menjelaskan tugas dari setiap anggota, keterbukaan, melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan situasi lingkungan saat ini, memberikan dan perhatian pada para pegawai.
2. Pegawai termotivasi jika diberi kesempatan menyampaikan ide/ gagasan, saran dan masukkan dari bawahan dijadikan pertimbangan untuk pengambilan keputusan, dilibatkan dalam membahas persoalan-persoalan, perhatian pada keluhan-keluhan bawahan, kelengkapan fasilitas, penghargaan, dan pengembangan karier pegawai.
3. Karena kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, maka untuk meningkatkan motivasi perhatian utama bukan dari kepemimpinan, namun dari hal lain yang perlu penelitian lebih lanjut.
4. Motivasi lebih dominan mempengaruhi kinerja pegawai daripada kepemimpinan, karena itu disarankan untuk lebih memprioritaskan perhatian untuk meningkatkan motivasi pegawai melalui kejelasan dalam penghargaan, pengembangan karier, dan peluang untuk mengembangkan diri, serta integrasi individual.

DAFTAR PUSTAKA

Davis Keith, New Strom, Jhon W, ***Perilaku Dalam Organisasi,*** Jilid I, Erlangga, Jakarta, 1995.

Gibson, Steven, ***Sumber Daya Manusia,*** Alih Bahasa Adriani, . Prenhallindo, Jakarta, 2001.

Hronec, Fred E, *A Theory of Leadership Effectiveness*, Mc. Graw Hill Book Company, New York, 1993.

Milkivich, G.J & Bourddreau, J.W *Human Resource Management.* Richard D. Irwin. Chicago, 1997.

Siagian Sondang P, ***Pengembangan Sumber Daya Insani,*** Gunung Agung, Jakarta, 2003.

Sikula M, ***Produktivitas Apa dan Bagaimana,*** Aksara Persada Press, Jakarta. 1981.

Nazir Mohammad, *Metode Penelitian,* Ghalia Indonesia, Jakarta, 1999

www.Google.com