BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penilaian Prestasi Kerja

2.1.1.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja mempunyai arti penting bagi perusahaan dengan adanya penilaian prestasi kerja pada setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan tersebut akan menjadikan perusahaan itu menjadi maju dan berkembang. Mengembangkan dan memajukan karyawan dimaksudkan sebagai usaha dari atasan dan pimpinan untuk menambah keahlian dan keterampilan serta efisiensi kerja dari para karyawan didalam melaksanakan tugas-tugsanya serta dalam menempatkan pada kedudukannya. Dimana prinsip orang yang tepat pada tempat yang tepat dapat terwujudkan. Hal ini dapat diperoleh dengan melakukan tindakan-tindakan seperti meneliti, memindahkan dan mempromosikan karyawan. Tindakan-tindakan tersebut berdasarkan pada penilaian prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Berikut ini beberapa pengertian mengenai penilaian prestasi kerja yang dikemukakan oleh para ahli, penilaian prestasi kerja menurut Roger Bellow yang dikutif oleh Manullang (1990:118), mengemukakan bahwa :

> Penilaian prestasi kerja sebagai sebuah penilaian periodik secara sistematis akan peranan pada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukannya oleh seorang supervisor atau seseorang lainnya dalam memperhatikan cara pelaksannanya pekerjaannya.

Menurut Anwar P Mangkunegara (2001:69), mendefinisikan penilaian prestasi kerja pegawai sebagai berikut :

> "Penilaian prestasi kerja pegawai adalah suatu proses penilaian kinerja yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya".

Sedangkan Veithzal Rivai (2004:309) Mengemukakan Penilaian prestasi kerja adalah :

> Penilaian prestasi kerja adalah mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran dan merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkungan tanggung jawabnya.

Menurut Hani Handoko (2001:135) penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

> "Penilaian prestasi kerja (Performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja".

Dari definisi-definisi diatas dapat ditarik suatu kesimpulan yang sistematis terhadap karyawan dalam perusahaan ini. Hal ini dapat dilahat dari kepribadiannya, sumbangannya dan potensialnya oleh seorang pengawas untuk satu atau beberapa tujuannya tertentu yang hendak dicapai.

2.1.1.2 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja agar dapat diketahui karyawan-karyawan mana yang menujukan prestasi yang baik, untuk itu diperlukan metode yang akan dipilih.

Menurut Hastho Joko Nur Utomo & Meilan Sugiarto (2007:76), mengatakan bahwa :

1. Metode Penilaian yang Berorentasi Masa Lalu
   1) Skala grafik dengan *Ranting*

      Merupakan metode yang banyak digunakan dan terdapat banyak versi yang berfokus pada perilaku spesifik atau karakteristik pegawai yang berkaitan dengan kinerja kerja.

   2) Metode *Checklist*

      Merupakan metode penilaian prestasi kerja dengan cara memberi tanda (V) pada uraian perilaku negatif atau positif karyawan yang namanya tertera dalam daftar.

   3) Metode Esei

      Penilai menuliskan sejumlah pertanyaan terbuka yang dalam beberapa katagori pertanyaan yang terbuka dan biasa digunakan :

      - Penilaian kinerja seluruh pekerjaan.
      - Kemungkinan pekerja dipromosikan.
      - Kinerja kerja pegawai saat ini.
      - Kekuatan dan kelemahaan pegawai.
      - Kebutuhan tambahan training.

   4) Metode Pencatatan Kejadian Kritis

      Merupakan penilaian prestasi kerja yang menggunakan pendekataan dengan menggunakan catatan-catatan yang menggambarkan perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk.

5) Metode Wawancara

Maksud menggunakan wawancara ini agar pegawai mengetahui posisi dan bagaimana cara kerja mereka. Selain itu wawancara dimaksudkan untuk :

- Mendorong perilaku positif.
- Menerangkan apa target/sasaran yang diharapkan dari pegawai.
- Mengkomunikasikan masalah-masalah yang berkaitan dengan upah dan promosi.
- Rencana memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang.
- Memperbaiki hubungan antara atasan dengan bawahan.

2. Metode Penialain Prestasi Kerja yang Beroientasi Masa Datang

1) Penilaian Diri *(self appraisal)*

Merupakan metode yang menekankan adanya penilaian yang dilakukan karyawan terhadap diri sendiri dengan tujuan melihat potensi yang dapat dikembangkan dari diri mereka.

2) Tes Psikologi

Tes yang dilakukan dalam bentuk wawancara mendalam, tes psikologi, diskusi, *review* terhadap hasil evaluasi pekerjaan karyawan.

3) *Management By Objektives* (MBO)

Merupakan sistem yang menggambarkan kajian tentang target/sasaran yang hendak dicapai berdasarkan kesepakatan antara supervisor dan bawahannya.

4) Pusat Penilaian *(Assesment Center)*

Merupakan lembaga pusat penilaian prestasi kerja, dimana lembaga tersebut berfungsi melakukan penilaian prestasi kerja antara karyawan suatu perusahaan.

2.1.1.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hastho Joko Nur Utomo & Meilan Sugiarto (2007:76), secara garis besar terdapat dua tujuan utama penilaian prestasi kerja dapat di jelaskan sebagai berikut :

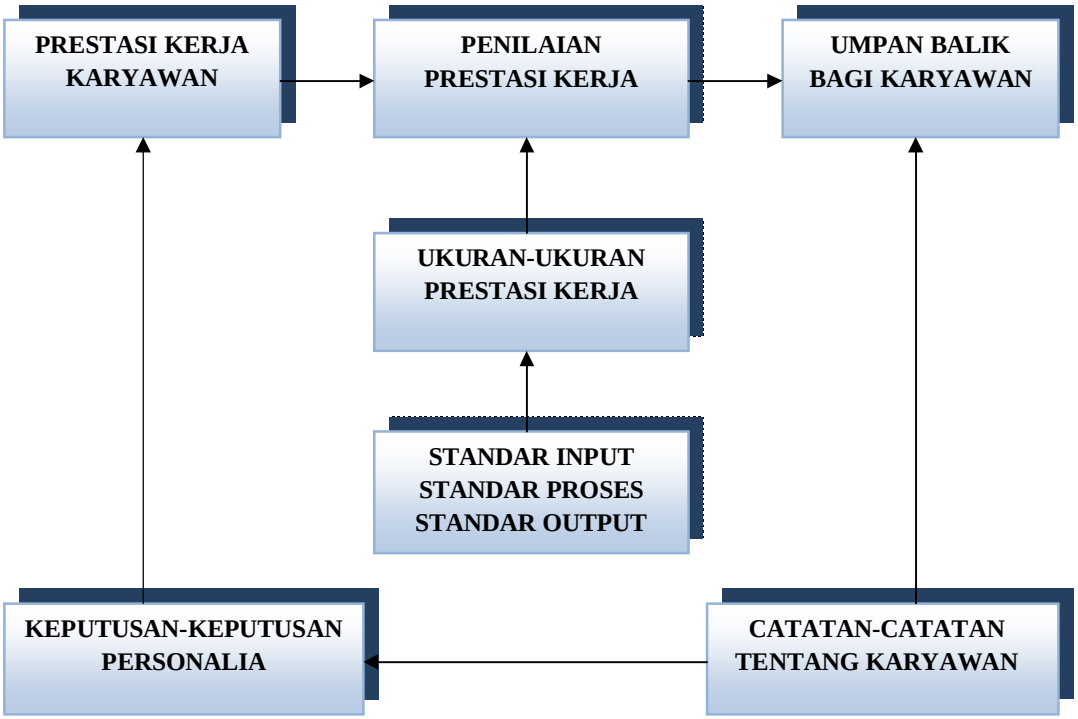
1. Evaluasi terhadap tujuan *(goal)* organisasi, mencakup :
   a. Feedback pada pekerjaan untuk mengetahui dimana posisi mereka.
   b. Pengembangan data yang valid untuk pembanyaran upah/bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
   c. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan.
2. Pengembangan tujuan *(goal)* organisasi, mencakup :
   a. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi dimasa yang akan datang.
   b. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
   c. Memotivasi pekerja.

d. Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan.

e. Mengdiagnosis problem individu dan organisasi.

2.1.1.4 Proses Penilaian Prestasi kerja

Proses penilaian prestasi kerja Menurut Hastho Joko Nur Utomo & Meilan Sugiarto (2007:76), yaitu :



Sumber : Hastho Joko Nur Utomo & Meilan Sugiarto (2007:76)

Gambar 2.1
Proses Penilaian Prestasi Kerja

Penjelasan dari gambar 2.1 proses penilaian prestasi kerja :

Suatu perusahaan mempunyai standar input, proses dan output tertentu. Standar-standar itu dijadikan sebagai tolak ukur untuk prestasi kerja, yang nantinya akan dijadikan suatu perbandingan terhadap prestasi kerja itu sendiri.

Catatan-catatan tentang karyawan yang menjadi input personalia untuk mengeluarkan keputusan-keputusan tentang prestasi kerja, yang nantinya menjadi tolak ukur tersendiri terhadap penilaian prestasi kerja. Salah satu masukan terhadap umpan balik karyawan selain dari catatan-catatan tentang karyawan adalah penilaian prestasi kerja.

2.1.1.5 Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian pelaksanaan pekerjaan yang harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional, ditetapkan secara objektif serta di dokumentasikan secara rasional, diterapkan secara sistematik sehingga penilaian prestasi kerja dapat berjalan dengan baik sangat bermanfaat untuk berbagai kepentingan seperti dikemukakan menurut Mariot Tua Efendi Hariandja (2002:197), sebagai berikut :

> "Membantu pegawai untuk mencapai tujuan kerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai organisasi".

Menurut Hastho Joko Nur Utomo & Meilan Sugiarto (2007:76), yaitu :

1. Perencanan sumber daya manusia

   Merupakan kegiatan penentuan jumlah dan jenis sumber daya manusia yang diperlukan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang.

2. Kompensasi

   Pembelian balas jasa langsung *(direct)* dan tidak langsung *(indirect)* yang berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

3. Program diklat (program pendidikan pelatihan)

   Prestasi kerja yang rendah mungkin menujukan kebutuhan akan latihan, demikian juga dengan prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

4. Motivasi

   Dengan mengetahui hasil prestasi kerja, semua pihak yang terlibat dapat mengambil langkah yang diperlukan agar prestasi pegawai lebih meningkat di masa yang akan datang.

2.1.1.6 Penilai Penilaian Prestasi Kerja

Pada umunya, penilai adalah supervisor atau manajer, suatu hal yang wajar apabila bahwa pada supervisor (atasan) adalah dalam posisi yang paling baik untuk mengoberservasi tingkah laku dan mengevaluasi karyawan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Dalam persoalan mengenai siapa yang akan mengadakan penilaian, maka Manullang (1900:139) yang di kutip oleh Suwatno (2001:81) ada tiga kemungkinan yang melakukan penilaian karyawan yakni :

1. Penilaian karyawan oleh atasan langsung kemudian direvisi oleh kepala bagian.
2. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dengan dibantu oleh salah satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dan jiga tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan melakukan penilaian karyawan sekali lagi oleh salah satu atau dua orang teman pegawai yang bersangkutan.

2.1.1.7 Kendala-kendala Penilaian Prestasi Kerja

Dalam melakukan penilaian prestasi kerja karyawan ternyata tidak mudah, untuk bersifat objektif, baik dan jujur. Penilaian prestasi kerja karyawan sering dipengaruhi oleh berbagai kesalahan manusia (*human error*). Menurut Suwatno (2001:89), Kesalahan-kesalahan manusia itu diantaranya :

1. Tendensi "sentral" yaitu kesalahan yang diberikan penilai karena cenderung untuk secara kontinu mempergunakan titik pusat, rata-rata atau memberikan nilai sedang.
2. *Lienency* dan *Stricness*, *Lienency* yaitu kesalahan penilai cenderung memberikan skala nilai yang teratas (paling tinggi). Sedangkan *strictness* adalah kesalahan penilai yang cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan yang dinilainya. Hal ini dapat menimbulkan problematika diantara karyawan.
3. Efek "Helo" yaitu kesalahan yang dilakukan oleh penilai yang cenderung memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau

sahabatnya, memberikan penilaian berdasarkan rasa suka atau tidak suka sehingga akibatnya indeks prestasi karyawan yang bersangkutan tidak memberikan gambaran nyata mengenai prestasi karyawan sebenarnya.

4. Karakteristik penilai, dimana penilaian sering dilakukan atas informasi-informasi yang tidak akurat tentang pekerjaan atau tentang orang yang dinilai sehingga para penilai harus mempunyai waktu dan kesempataan untuk menobservasi tingkah laku kerja karyawan.
5. "Personal Bias", yaitu penilaian sering dipengaruhi oleh prasangka positif atau negatif sebelum dilakukannya penilaian, misal : daya tarik fisik, suku bangsa, asal-usul bangsa, agama, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan lain-lain.

2.1.1.8 Tolak Ukur Penilaian Prestasi Kerja

Dalam menetapkan tolak ukur atau standar dari berbagai lapangan/jabatan/unsur-unsur yang dinilai yang digunakan dalam mengukur prestasi karyawan cukup sulit dan juga dalam menetapkan sifat-sifat apa yang digunakan untuk menujukan cakap tidaknya seorang karyawan. Menurut Soekijo notoatmodjo (1991:133) yang dikutip oleh Suwatno (2001:89), mengatakan bahwa agar penilaian mencapai tujuan maka ada dua hal yang perlu diperhatikan, yakni :

1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan (*job related*). Artinya sistem penilaian itu harus benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.

2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*Performance standard*). Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan demikian maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja. Alat ukur yang baik harus memenuhi dua kriteria : yakni validitas dan rentabilitas.
3. Praktis. Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

2.1.2 Promosi

2.1.2.1 Pengertian Promosi

Promosi karyawan merupakan suatu masalah yang penting, bukan saja dalam hal memilih atau penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan untuk merencanakan suatu kebijakan didalam bidang personalia dalam memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi. Menurut Edwin B. Flippo (1995:108) yang dikutip oleh Malayu Hasibuan mendefinisikan promosi yaitu : “Perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi, biasanya disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian”.

Menurut Bambang Wahyudi (2002:166) :

> Promosi adalah sebagai perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi biasanya akan diikuti dengan meningkatkan tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2004:211), sebagai berikut :

"Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab atau level".

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi karyawan adalah pemindahan posisi/jabatan atau pekerjaan/penugasan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi yang akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut. Pada umumnya promosi karyawan juga diikuti oleh peningkatan gaji dan fasilitas-fasilitas lainya. Hasil dari promosi yang dilakukan dapat membentuk prilaku karyawan terhadap pekerjaan yang bisa meningkatkan prestasi kerja karyawan.

2.1.2.2 Tujuan Promosi

Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu organisasai ingin menjadi lebih maju karena promosi dapat meningkatkan kesejahtraan hidup karyawan dan dengan promosi karyawan juga memperoleh pengakuan atas kemampuannya dalam bekerja dengan baik dari perusahaan.

Menulut Hasibuan (2001:113), tujuan promosi adalah sebagai berikut :

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 bergailah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja pada karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainya.
8. Untuk mengisi kekosonagan jabatan karena jabatannya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosiakan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya dorong serta perangsang bagi peramar-peramar untuk memasukan lamaran kerjanya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Maka dari penjelasan di atas jelaslah bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menujang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.1.2.3 Asas-asas Promosi

Dalam melaksanakan kebijakan pemberian kesempatan promosi karyawan maka pihak perusahaan harus mempunyai pegangan untuk mempromosikan diri.

Asas-asas promosi menurut Suwatno (2002:97), adalah :

1. Kepercayaan, promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.
2. Keadilan, promosi hendaknya berdasarkan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan terhadap semua karyawan.
3. Formasi, promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada jabatan yang kosong, supaya dari uraian pekerjaan atau jabatan *(job description)* yang akan dilaksanakan oleh karyawan itu.

Jadi suatu asas dalam melaksanakan promosi jabatan harus seobjektif mungkin dalam melakukannya dan promosi jabatan diberikan untuk semua karyawan yang pantas untuk diberi kesempatan promosi, serta promosi jabatan berdasarkan pada formasi yang ada disetiap perusahaan masing-masing.

2.1.2.4 Dasar-dasar Promosi

Dasar-dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Suwatno (2001:98), adalah :

1. Pengalaman (*Senioritas)*

   Promosi yang didasarkan lamanya pengalaman kerja karyawan, maka dialah yang pertama kali yang mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan oleh perusahaan.

2. Kecakapan *(Ability)*

   Yaitu seorang karyawan akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan.

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

   Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

2.1.2.5 Syarat-syarat Promosi

Dalam mempromosikan karyawan, perusahaan harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar meraka mengetahunya secara jelas.

Syarat-syarat promosi karyawan menrut Hasibuan (2001:111), meliputi hal-hal berikut :

1. Keinginan untuk maju

   Pada dasarnya setiap karyawan tentu mempunyai motivasi sendiri, baik yang timbul dari diri sendiri maupun dari lingkungan kerja. Kegiatan karyawan untuk maju dan berkembang dapat dilihat dari kemampuannya untuk selalu mengikuti perkembangan pekerjaannya.

2. Mempunyai disiplin kerja yang baik

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

3. Memiliki prestasi kerja yang baik

   Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang baik yang dapat dipertanggungjawabkan kulitasnya maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efesien. Hal ini menunjukan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Pendidikan yang sesuai dengan jabatan

   Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

5. Senioritas

   Karyawan yang akan dipromosikan harus memiliki masa kerja yang cukup lama agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dengan baik.

6. Mampu bekerjasama

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

7. Loyalitas terhadap perusahaan

   Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Ini menujukan bahwa adanya partisipasi aktif karyawan terhadap perusahaan.

8. Komunikatif

   Karyawan harus mampu berkomunikasi secara aktif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

Syarat-syarat tersebut diatas hendaknya menjamin kestabilan perusahaan dan menjamin bahwa orang yang akan dipromosikan berdasarkan syarat-syarat tersebut akan mempunyai kemampuan yang baik untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2.1.2.6 Bentuk-bentuk Promosi

Beberapa ahli membagi promosi kebeberapa bentuk, diantaranya adalah menurut Bambang Wahyudi (2002:174-145) yang membagi promosi kedalam bentuk-bentuk promosi, sebagai berikut :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

   Suatu bentuk promosi yang dilakasanakan untuk jangka waktu sementara. Promosi ini biasanya digunakan apabila harus mengisi suatu jabatan kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, atau mengikuti pendidikan. Untuk mengisi kekosongan tersebut maka salah satu seorang pegawai diangkat untuk sementara melaksanakan tugas-tugas jabatan yang bersangkutan.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

   Promosi tertap adalah suatu bentuk promosi yang berangsung dalam jangka waktu relatif lama dan bersifat definitif.

3. Promosi Kecil (*Smalll Scale Promotion*)

   Promosi kecil merupakan suatu promosi yang dilaksanakan dalam bentuk up-grading untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan. Dalam bentuk ini, wewenang dan pendapatan tenaga kerja tersebut tidak mengalami perubahan.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

   Promosi kering merupakan suatu bentuk promosi yang dilakukan dengan disertai peningkataan dalam wewenang, hak dan tanggung jawab, tetapi pendapatannya tidak mengalami perubahan.

2.1.3 Hubungan Penilaian Prestasi Kerja Dengan Promosi Karyawan

Dijelaskan sebelumnya, bahwa promosi karyawan merupakan perubahan kedudukan dari tingkat atau posisi yang rendah ke tingkat atau posisi yang lebih tinggi. Hal ini berarti akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, *presise* atau status, serta tingkat *income* atau pendapatan yang lebih baik.

Melaksanakan promosi karyawan dengan baik, maka perlu adanya suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman untuk melaksanakannya. Salah satu penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara periodik dan sistematis terhadap karyawan oleh beberapa orang ahli untuk satu atau beberapa tujuan tertentu.

Diungkapkan oleh Suwatno (2001:81), Penilaian prestasi kerja mempunyai pengaruh terhadap promosi karyawan, sebagai berikut :

> Penilaian prestasi bila ditinjau dari segi kepentingan perusahaan yaitu terwujudnya semboyan ”orang tepat pada jabatan yang tepat”. Sehingga berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan perusahaan dapat menentukan kebijaksanaan selanjutnya mengenai promosi atau demosi.

Hasil dari penilaian prestasi kerja dapat dijadikan sebagai alat dalam mengambil keputusan oleh para pimpinan perusahaan dalam menentukan karyawan-karyawan yang akan dipromosikan. Selain itu juga penilaian prestasi kerja dapat dijadikan bahan masukan dan interopeksi bagi karyawan baik karyawan yang dipromosikan maupun karyawan yang tidak dipromosikan.

Selanjutnya dari hasil penilaian prestasi kerja tersebut dapat diketahui karyawan mana yang memiliki nilai yang baik dan karyawan mana yang memiliki nilai yang kurang baik. Sehingga bagi karyawan yang nilainya baik harus

berusaha untuk mempertahankan prestasi kerja tersebut. Dan bagi karyawan yang nilainya kurang baik harus berusaha untuk melaksanakan perbaikan untuk meningkatkan prestasi kerja.

Sejalan dengan Henry Simamora (1995:330), menyatakan bahwa :

> Tujuan pokok penilaian prestasi kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi, sehingga dapat mengidentifikasikan bahwa karyawan memiki potensi untuk bekerja dengan baik dalam posisi yang di promosikan.

Berdasarkan atas syarat-syarat yang telah ditetapkan, perusahaan mengadakan penilaian prestasi kerja untuk memperoleh gambaran mengenai siapa-siapa saja karyawan yang akan dipromosikan. Perusahaan harus dapat melaksanakan penilaian prestasi kerja secara objektif tanpa adanya unsurnya nepotisme dan pilih kasih. Sehingga penilaian tersebut maupun untuk menghasilkan keryawan-karyawan yang benar-benar berkualitas dan profesional yang layak untuk dipromosikan dan ditempatkan pada posisi atau jabatan yang lebih baik sesuai dengan kapasitas dan kemampuannya.

Uraian diatas disimpulkan, bahwa dengan melaksanakan penilaian prestasi kerja yang obejektif, maka dapat dilaksanakan promosi karyawan secara tepat. Sehingga penilaian prestasi kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap promosi karyawan.

2.1.4 Penelitian Sebelumnya

Dalam hasil upaya untuk mendapatkan originalitas dan kemanfaatan penelitian yang akan dilakukan, beberapa penelitian terdahulu akan dikemukakan pada table 2.1 berikut :

Table 2.1
Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti / Tahun Penelitian	Variabel	Kesimpulan & Hasil Penelitian
1.	Fiqhi Pramana (2000)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa : penilaian prestasi kerja berhubungan positif dan cukup kuat terhadap promosi jabatan.
2.	Nadya .R.D (2006)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT Bank BNI Kantor Wilayah “X” Bandung	Menunjukan bahwa penilaian prestasi kerja berhubungan positif terhadap motivasi kerja karyawan.
3.	Koe Agus Cahyadi Kundalasari (2007)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Karyawan di PT. Tigaka Distrindo Perkasa (TDP)	Hasilnya yang menunjukan bahwa penilaian prestasi kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap promosi karyawan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan dalam upayanya untuk mencapai tujuan menginginkan agar seluruh faktor-faktor produksi termasuk karyawannya bekerja seefektif dan seefisien mungkin sehingga benar-benar produksi. Manusia sebagai salah satu faktor produksi mempunyai posisi yang sangat penting dalam perusahaan. Oleh karena itu, manusia sebagai tenaga kerja yang memperoleh, dikembangkan, dipelihara, dipertahankan, dan dimanfaatkan secara efisien dan efektif.

Tenaga kerja yang telah bekerja ingin mengembangkan, memelihara dan mempertahankan serta meningkatkan prestasi guna dapat dimanfaatkan perusahaan dengan diberikan promosi. Dengan adanya kemungkinan untuk dipromosikan, maka karyawan diharapkan akan berprestasi semaksimal mungkin. Jadi dengan promosi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja sebaik-baiknya.

Penilaian prestasi kerja menurut Roger Bellow yang dikutif oleh M. Manullang (1981:118), mengemukakan bahwa :

> Penilaian prestasi kerja sebagai sebuah penilaian periodik secara sistematis akan peranan pada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukannya oleh seorang supervisor atau seseorang lainnya dalam memperhatikan cara pelaksannanya pekerjaannya.

Sedangkan Menurut Bambang Wahyudi (2002:101), mengemukakan bahwa :

> Penilaian prestasi kerja adalah sebagaian suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan atau *(job performance)* seseorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Veithzal Rivai (2004:309), Mengemukakan Penilaian prestasi kerja adalah :

”Penilaian prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkungan tanggung jawabnya”.

Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan melihat kemapuan karyawan dari berbagai aspek-aspek menurut Veithzal Rivai (2004:324), yaitu :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, serta tanggungjawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lian-lain.

Penilaian prestasi kerja dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menilai presentasi kerja karyawan secara periodik dan sistematis dan dapat dijadikan sebagai dasar atau bahan pertimbangan dalam melaksanakan promosi karyawan.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung perlu mengadakan promosi karyawan, karena hal ini akan berdampak positif terhadap karyawan dan perusahaan itu sendiri. Dengan adanya promosi dapat memotivasi

karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi agar karyawan tersebut dapat di promosikan.

Promosi karyawan juga akan membawa manfaat bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Seperti yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai (2004:211), sebagai berikut :

> "Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab atau level".
>
> Ditegaskan oleh Bambang Wahyudi (2002:173), menyatakan promosi adalah :
>
> "Promosi diartiakan sebagai perubahan posisi/jabatan/pekerjaan dari tingkat yang lebih tinggi biasanya akan di ikuti dengan meningkatkan tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang".

Perusahaan dalam melaksanakan promosinya perlu mempertimbangkan beberapa aspek. Menurut Bambang Wahyudi (2002:173), adalah :

1. Kejujuran

   Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahanya.

2. Loyalitas

   Loyaliatas dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaannya.

3. Tingkat Pendidikan

   Tingkat pendidikan karyawan adalah menggambarkan bagaimana karyawan memiliki pengetahuan yang lebih.

4. Pengalaman Kerja

   Pengalaman kerja adalah sejauhmana karyawan melakukan pekerjaan sesuai pengalamannnya yang didapat.

5. Rasa Tanggung Jawab

   Kejadian karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digukannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahanya.

6. Kepemimpinan

   Kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, beribawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

7. Kerja Sama

   Kesedian karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain, sehingga hasil pekerjaan akan lebih baik.

8. Inisiatif

   Kemampuan karyawan dan mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna.

Uraian diatas disebutkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah penilaian periodik secara sistematis akan peranan pada seseorang terhadap organisasi sedangkan promosi pada intinya merupakan perpindahan kedudukan ke tingkat

yang lebih baik. Hal tersebut juga akan di ikuti dengan meningkatkan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Secara otomatis hak yang akan diterima karyawan dari perusahaan pun akan lebih baik. Serta status sosial karyawan tersebut akan meningkatkan, baik didalam perusahaan maupun diluar perusahaan.

Diungkapkan oleh Suwatno (2001:81), Penilaian prestasi kerja mempunyai pengaruh terhadap promosi karyawan, sebagai berikut :

> Penilaian prestasi bila ditinjau dari segi kepentingan perusahaan yaitu terwujudnya semboyan ”orang tepat pada jabatan yang tepat”. Sehingga berdasarkan penilaian prestasi kerja karyawan perusahaan dapat menentukan kebijaksanaan selanjutnya mengenai promosi atau demosi.

Sejalan dengan Henry Simamora (1995:330), menyatakan bahwa :

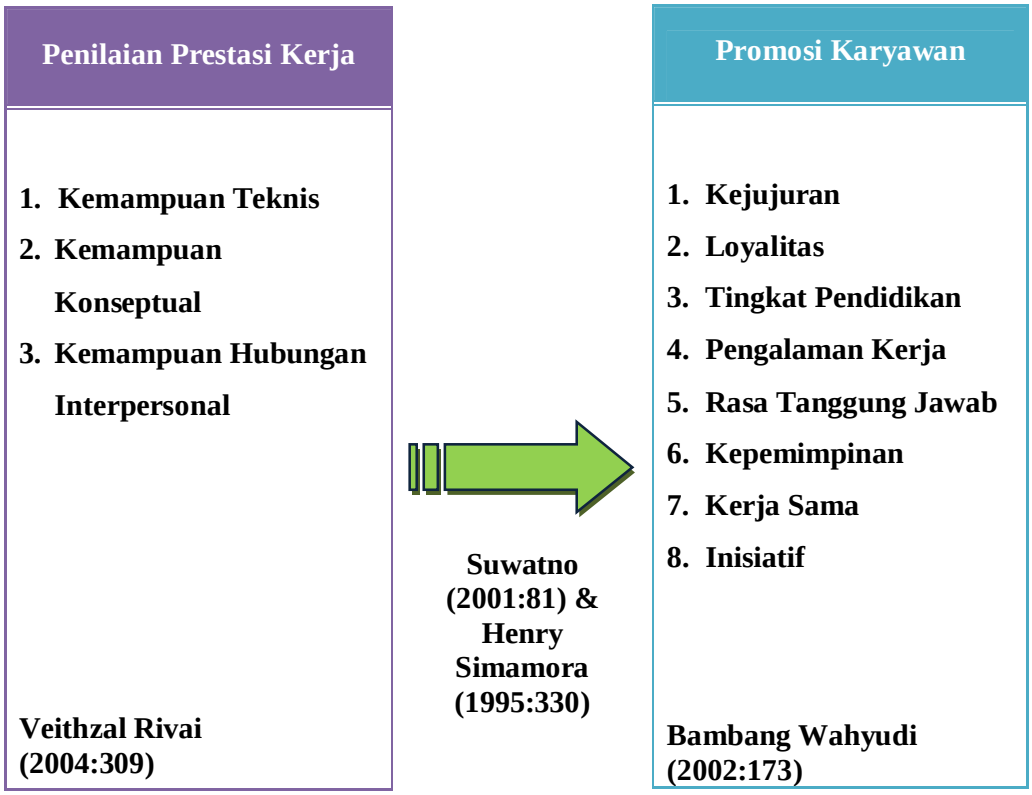
> Tujuan pokok penilaian prestasi kerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi, sehingga dapat mengidentifikasikan bahwa karyawan memiki potensi untuk bekerja dengan baik dalam posisi yang di promosikan.

Dengan demikian adanya penilaian prestasi kerja akan berpengaruh terhadap promosi karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat Hastho Joko Nur Utomo & Meilan Sugiarto (2007:75), bahwa :

> Selain untuk mengevaluasi program manajemen sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan untuk mengembangkan sumber daya manusia organisasi seperti promosi, kenaikan upah, bonus, pelatihan dan sebagainya.

Pendapat diatas menjelaskan bahwa suatu penilaian prestasi kerja mempunyai pengaruh untuk mempromosikan karyawan di suatu perusahaan.

Berlandaskan pada pendapat para ahli, teori-teori yang relevan dan kerangka pemikiran di atas, dapat digambar paradigma penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2002:39), dalam bukunya yang berjudul “Metode Penelitian Administrasi” mengemukakan bahwa pengertian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

> Hipotesis penelitian merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis dapat membuat hipotesis penelitian bahwa “Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh Terhadap Promosi Karyawan Pada PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) Bandung”.