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 karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Penilaian prestasi kerja merupakan langkah perusahaan guna mengevaluasi hasil kerja yang telah dilakukan para karyawannya serta sebagai catatan penting untuk melakukan kebijakan-kebijakan perusahaan.

Penilaian prestasi kerja dikenal dengan istilah performance rating, performance appraisal, personnel assesment, employee evaluation, merit rating, efficiency rating, service rating. Dalam praktiknya istilah penilaian kinerja (performance appraisal) dan evaluasi kinerja (performance evaluation) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama.

Adapun pengertian penilaian prestasi kerja menurut pendapat beberapa ahli adalah sebagai berikut : “Penilaian prestasi kerja merupakan suatu pertimbangan yang secara khusus penting. Penilaian prestasi melibatkan evaluasi terhadap penilaian atas ciri-ciri, pelaku, atau prestasi seseorang pemegang jabatan sebagai pembuat keputusan personalia yang penting dan program pengembangan yang penting. (Kreitner dan Kinicki, 2005:371-372)”.

Definisi lain tentang penilaian prestasi kerja dikemukakan oleh Rivai (2009:50) sebagai berikut :

> “Penilaian prestasi kerja adalah sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang serta untuk memastikan bahwa pada tiap tingkatan mengerjakan tugas-tugas menurut cara yang diinginkan oleh atasan mereka. Dengan demikian para atasan di setiap tingkatan berusaha memperbaiki tingkat prestasi mereka dengan cara menilai pekerjaan para bawahan dan dengan demikian dapat mengendalikan perilaku mereka”.

Veithzal Rivai (2004 : 309) menjelaskan bahwa “Penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya”.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan agar dapat mengevaluasi hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya, untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawan. Adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan atau organisasi, sehingga karyawan memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi atau perusahaan dan pula sebaliknya atasan dapat mengendalikan perilaku bawahan melalui penilaian prestasi kerja mereka. Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan oleh atasannya, dan juga sebagai sarana untuk memperbaiki kinerja mereka yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik.

2.1.1.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Veithzal Rivai (2004:312) menjabarkan tujuan penilaian kinerja atau prestasi kerja pegawai :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang sesuai, mis untuk pemberian kenaikan gaji.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM dibedakan lagi kedalam :
    a. Penugasan kembali.
    b. Promosi, kenaikan jabatan.
    c. Training atau pelatihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan Etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusitentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana kerja sebelumnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/ efektifitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan seleksi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.

13. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun masalah pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM seperti seleksi, rekruitment, pelatihan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling bergantungan diantara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Memutus hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa tujuan penilaian prestasi kerja memiliki manfaat yang sangat penting bagi karyawan, seperti pengembangan karir, kemampuan dan diharapkan mampu memotivasi karyawan dalam penyelesaian tugas pekerjaannya. Penilaian prestasi kerja juga memilik manfaat bagi perusahaan guna merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan guna mengetahui kebutuhan-kebutuhan karyawan dan usaha pemenuhannya, sehingga kinerja karyawan meningkat dan tujuan organisasi atau perusahaan dapat terwujud.

2.1.1.3 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Berbagai langkah untuk mengetahui karyawan-karyawan yang menunjukkan prestasi yang baik, perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja, untuk itu diperlukan metode yang akan dipilih.

Menurut Bambang Wahyudi (2002 : 112) Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan pada dasarnya dikelompokan berdasarkan :

1. Metode Tradisional

   Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan ditetapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk dalam metode ini adalah :

   a. *Rating Scale*

   Metode ini merupakan metode yang paling tua dan banyak digunakan, dimana digunakan penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik. Misalnya mengenai inisiatif ketergantungan, kematangan dan kontribusi terhadap tujuan kerjanya.

   b. *Employee Comparation*

   Metode ini merupakan penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seseorang pekerja dengan pekerja yang lainnya.

   Metode ini terbagi atas sub-sub kelompok, yaitu :

   i. *Alternation Rangking*

Metode ini merupakan penilaian dengan cara menurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang rendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya

ii. Metode ini merupakan penilaian dengan cara menurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang rendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

iii. *Paired Comparation*

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara dimana seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternative keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk karyawan yang sedikit.

Rumus : $\frac{n\,(n\,-\,1)}{2}$

n : Jumlah

iv. *Porced Comparation (Grading)*

Metode ini sama dengan *Paired Comparation*, tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori yang dibuat seksama. Dengan demikian metode ini mengharuskan penilai melakukan penilaian relative antara

para karyawan tersebut disamping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori.

c. *Check List*

Metode ini penilai sebenarnya tidak menilai, tetapi memberikan masukan atau informasi bagi penilai yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai hanya memilih kalimat atau kata-kata menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

d. *Freeform Essay*

Metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya itu. Karangan tersebut kemudian diberikan kepada penilai lain untuk diberi tanggapan dan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dengan menggunakan karangan tersebut sebagai dasarnya.

e. *Critical Incident*

Metode ini penilai harus mencatat sebuah kerjaan mengenai tingkah laku bawahan sehari-hari yang kemudian dimasukan kedalam buku catatan khusus yang terdapat dari berbagai macam kategori tingkah laku, kerja sama, keselamatan, inisiatif, sikap, kejujuran.

f. Interview

Metode penilaian ini pada dasarnya sama seperti yang dilakukan dalam wawancara untuk kepentingan seleksi tenaga kerja.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk dalam metode ini :

a. Assesment Center

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam atau kombinasi dari luar dan dalam, dimana pembentukan tim ini harus lebih baik,sehingga penilaiannya lebih objektif dan indek prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta atau kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai.

b. Manajemen *By Objectif* (MBO)

Dalam metode ini karyawan diikut sertakan dalam perumusan dan pemusatan persoalan dengan memperhatikan bawahan dalam menentukan sasarannya, masing-masing yang dikatakan pada pencapaian sasaran perusahaan tersebut. Jadi yang terpenting dalam MBO adalah “apakah tenaga kerja yang bersangkutan dapat mencapai sasaran atau tidak”

- Adapun ciri-ciri MBO adalah :

1. Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung.

2. Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya.
3. Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
4. Menekankan pada hasil yang hendak dicapai.

- Kelemahan dari MBO adalah :

1. Pendekatan melalui MBO sangat individualistis untuk menetapkan tujuan dan kerjasama dalam peniliannya.
2. Jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran lainnya.
3. Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama.

Pada metode modern ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan itu.

Metode-metode yang dikemukakan oleh para ahli, terdapat kesamaan, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa metode penilaian prestasi kerja itu terdiri dari metoda tradisional dan modern. Dimana metoda tradisional ini memberikan gambaran bahwa penilaian dietapkan tidak secara sistematik, penilaian seringkali membandingkan antara karyawan, adapun metoda modern yaitu suatu metode dimana semua pegawai diikut sertakan dalam kegiatan perusahaan seperti pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.

Keuntungan dan kelemahan masing-masing metode :

- Keuntungan dari Metode Tradisional yaitu :

  Tidak menggunakan proses yang sangat sulit dimana seorang penilai harus menggunakan dan memerlukan biaya besar, sistematik, sering digunakan oleh para penilai karena kemudahannya.

- Kelemahan dari Metode Tradisional, yaitu :

  Semua karyawan tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan, atau suatu gagasan yang hendak dicapai. Metode ini terlalu kuno untuk diterapkan pada masa sekarang, dalam penilaian tradisional semua karyawan dinilai dari faktor-faktor umum.

- Keuntungan dari Metode Modern, yaitu :

  Semua karyawan diikutsertakan pada kegiatan untuk mencapai sasaran secara partisipatik secara bersama-sama dalam wawancara-wawancara penilaian secara periodik.

- Kelemahan dari Metode Modern, yaitu :

  Adanya suatu kesulitan untuk menerapkan kepada banyak posisi non manajerial, metode modern membuat penilaian komperatif, maka banyak personalia menjadi sulit.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa metode penilai kinerja seorang karyawan, sebaiknya berorientasi pada objektivitas bukan pada subjektvitas, karena jika tidak maka hasil dari penilaian dapat menimbulkan masalah dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang efektif dan efisien.

2.1.1.4 Kendala-Kendalan Penilaian Prestasi Karyawan

Indeks prestasi kerja harus ditetapkan dengan baik, jujur, objektif sesuai dengan kenyataan yang ada. Akan tetapi seringkali terdapat kendala dalam memberikan penilaian secara objektif. Berikut kendala dalam penilaian prestasi karyawan :

1. *Hallo effect*

   Terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian bagi pegawai yang disukainya, dan begitu pula sebaliknya (T.V.Rao dalam Donni Juni Priansa, 2014 : 275).

2. Tolak Ukur Penilaian

   Kesukaran menetapkan ukuran penilaian dikarenakan beraneka warnanya lapangan pekerjaan atau jabatan yang akan dinilai. Demikian pula cukup sulit menetapkan sifat-sifat apa yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk, baik tidaknya seorang karyawan pada jabatan tertentu (Martoyo, 2007:113).

Berdasarkan paparan tersebut, dapat penulis simpulkan bahwa kendala penilaian prestasi kerja yang obyektif dapat berasal dari faktor manusia, yaitu adanya faktor kedekatan hubungan manajemen dengan karyawan sehingga mengurangi keobyektifan penilaian, dan juga faktor kesulitan dalam merumuskan standar penilaian prestasi kerja yang obyektif. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus memperhatikan dan mengantisipasi kendala ini sehingga memperoleh

penilaian prestasi kerja karyawan secara obyektif dan dapat dipertanggungjawabkan.

2.1.1.5 Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja yang efektif akan berdampak positif bagi pengelolaan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Dengan penilaian prestasi kerja yang efektif, organisasi dapat mengurangi konflik dalam pengelolaan kinerja. Menurut Kreitner dan Kinicki, 2005:371-372 faktor-faktor penilaian prestasi adalah sebagai berikut :

1. Kualitas Kerja
2. Kuantitas Kerja
3. Hubungan Kerja
4. Kerjasama
5. Penyesuaian Kerja

2.1.1.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja

Kinerja dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (m*otivation*). Menurut Mangkunegara dalam Donni Juni Priansa (2014:270) yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi adalah:

a. Human Performance = Ability + Motivation

b. Motivation = Attitude + Situation

c. Ability = Knowledge + Skill

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*Knowledge + Skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right in the right place, the right man in the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi tumbuh dari sikap (*attitude*) seorang pegawai yang menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seorang karyawan harus memiliki sikap mental yang siap secara psikologi (mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap secara mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja aman dan nyaman sesama karyawan.

2.1.2 Promosi Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Promosi Karyawan

Promosi mempunyai arti penting bagi setiap organisasi, karena dengan promosi tersebut berarti kestabilan organisasi dan moral pegawai akan dapat lebih terjamin. Promosi juga memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Suatu motivasi yang menonjol dan mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Merupakan sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pegawai saat ini. Pegawai pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu perusahaan sering dinamakan sebagai promosi (kenaikan jabatan).

Promosi terjadi apabila seseorang pegawai dalam suatu organisasi dinaikkan ke jabatan yang lebih tinggi, dan disertai dengan peningkatan kekuasaan, wewenang, tanggung jawab, pendapatan dan fasilitas lainnya. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti dengan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dalam promosi tersebut juga mengandung nilai, karena promosi adalah merupakan bukti pengakuan dari organisasai atas prestasi yang telah diraih oleh karyawan. Karyawan yang dipromosikan adalah karyawan yang dinyatakan rata-rata telah berprestasi lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan lainya dalam organisasi tersebut, walau terkadang penilaian tersebut bersifat relatif artinya tidak bersifat mutlak. Selain menunjukkan prestasi tinggi, karyawan tersebut juga telah

dinyatakan berhasil dalam berbagai macam seleksi yang diadakan oleh organisasi. 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 bersangkutan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Sondang P.Siagian (2009:169) pengertian promosi yaitu:

> "Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya".

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:112), pengertian promosi adalah sebagai berikut:

> "Promosi atau orang sering menyebutnya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang pegawai, adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya".

Menurut Veithzal Rivai (2009:199) mengemukakan bahwa :

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

Berdasarkan beberapa definisi diatas, penulis mengambil kesimpulan bahwa promosi adalah perubahan pekerjaan atau status seseorang dari suatu pekerjaan atau stastus ke pekerjaan atau status lain, dimana menyebabkan terjadinya perubahan dalam segala hal baik itu pekerjaannya, tanggung jawabnya, maupun penghasilannya.

2.1.2.2 Dasar-Dasar Promosi

Menurut Malayu Hasibuan (2007:109) program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan seorang karyawan adalah:

a. Pengalaman (senioritas)

   Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangannya orang yang telah lama bekerja akan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu saat akan mendapat

promosi. Kelemahannya adalah seseorang yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan.

b. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas utama untuk dipromosikan.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Promosi yang berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan yang paling berpengalaman dan pintar, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman / kecakapan saja dapat diatasi. Kelemahannya adalah karyawan yang kurang mampu akan frustasi dan mengundurkan diri dan biaya perusahaan akan meningkat karena adanya ujian kenaikan golongan.

Berdasarkan definisi di atas dapat dikatakan bahwa yang menjadi dasar bagi perusahaan dalam mempromosikan karyawan adalah tetap mempertimbangkan antara pengalaman dan kecakapan yang dimiliki karyawan. Karyawan yang memiliki kecakapan sudah dipastikan akan mampu menyelesaikan tugas pekerjaan dengan baik, ditambah dengan pengalaman yang dimilikinya, membuatnya dapat memutuskan skala prioritas dalam penyelesaian tugas dan tanggungjawab.

2.1.2.3 Asas-Asas Promosi Karyawan

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Menurut Hasibuan (2007:108) asas-asas yang dibutuhkan dalam promosi karyawan diantaranya :

a. Kepercayaan

   Promosi hendaknya berasaskan kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas dengan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

   Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunan. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

   Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi karyawan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa asas-asas promosi adalah adanya kepercayaan yang meliputi kecakapan dan integritas karyawan, keadilan dalam hal ini karyawan berprestasi terbaik yang mendapat kesempatan pertama untuk promosi, dan terdapat posisi yang kosong untuk ditempati sesuai dengan uraian pekerjaan.

2.1.2.4 Tujuan-Tujuan Promosi

Menurut Hasibuan (2007:113) tujuan-tujuan promosi adalah sebagai berikut :

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

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

2.1.2.5 Syarat-Syarat Promosi

Setiap organisasi memiliki persyaratan promosi yang berbeda, tergantung kepada kebijaksanaan yang diambil oleh pimpinan dalam organisasi tersebut. Syarat-syarat yang diperlukan dalam pelaksanaan program promosi jabatan dapat kita lihat menurut pandangan M. Kadarisman (2013:143) diantaranya :

1. Pengalaman

   Banyaknya pengalaman seorang pegawai seringkali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, dan ide yang lebih banyak.

2. Tingkat Pendidikan

Terdapat juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan peda jabatan tertentu. Dengan alasan bahwa pendidikan yang lebih tinggi, dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

   Loyalitas atau kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja, seringkali dipakai syarat untuk promosi. Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

   Pemberian promosi untuk jabatan-jabatan tertentu, masalah kejujuran merupakan syarat penting. Seperti untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

5. Tanggung Jawab

   Seringkali suatu organisasi memerlukan faktor tanggung jawab yang cukup besar, sehingga faktor tangggung jawab menjadi syarat utama untuk promosi karyawan.

6. Kepandaian Bergaul

   Untuk promosi jabatan tertentu, mungkin diperlukan kepandaian bergaul sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut. Seperti jabatan untuk bagian hubungan masyarakat, penetapan persyaratan berupa pandai bergaul adalah sangat penting.

7. Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap organisasi selalu menari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.

8. Inisiatif dan Kreatif

   Untuk syarat promosi jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreativitas merupakan syarat yang harus diperhatikan.

Berdasarkan dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa perusahaan dalam memberikan promosi kepada karyawan sebaiknya memenuhi syarat-syarat promosi seperti memiliki pengalaman, pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggungjawab, prestasi kerja, supel, serta mempunya inisiatif dalam bekerja dan kreatif.

2.1.2.6 Jenis-Jenis Promosi

Pada prakteknya, terdapat empat jenis bentuk promosi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2006:113) sebagai berikut :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

   Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

   Seorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Promosi Kecil (*Small Promotion*)

Menaikkan jabatan seorang 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*)

   Seorang karyawan dinaikkan jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Umumnya Organisasi menggunakan dua kriteria utama dalam mempromosikan karyawannya yaitu berdasarkan hasil dari prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karyawan yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja karyawan tersebut.

2.1.2.7 Indikator Promosi

Manajemen hendaknya memberikan informasi yang jelas tentang dasar pertimbangan seorang pegawai untuk dipromosikan. Hal ini sangat penting agar pegawai mengetahui dan dapat memperjuangkan apa yang menjadi haknya. Setiap organisasi mempunyai dasar yang beda dalam menentukan promosi menurut Sondang P.Siagian (2009:169) indikator promosi karyawan antara lain:

1. Disiplin
2. Prestasi Kerja

3. Kerjasama
4. Kecakapan
5. Loyalitas
6. Kepemimpinan
7. Komunikasi
8. Pendidikan

2.1.3 Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal dari karyawan dengan mengetahui tingkat Kepuasan kerjanya. Ketika seorang karyawan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menjalankan tugasnya dengan baik, dengan demikian hasil kerjanya akan baik pula.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap tingkat absensi, semangat kerja, keluhan-keluhan, perputaran tenaga kerja, dan akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Secara teoritis kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi individu dalam bekerja untuk mendapatkan hasil yang optimal.

Rivai dan Mulyadi (2012:246), menyatakan kepuasan kerja sebagai sebuah *security feeling* atau rasa aman karyawan terhadap pekerjaan baik dari segi sosial ekonomi (gaji dan jaminan sosial) serta segi psikologi seperti kesempatan maju. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu cara pandang seseorang terhadap

pekerjaannya, pandangan tersebut dapat bersifat positif maupun negatif (Ardana, dkk., 2012:147).

Pengertian kepuasan kerja menurut beberapa ahli yang menyatakan bahwa:

Sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin : 2006).

Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan yang menyenangkan atau emosi positif yang dihasilkan dari nilai pekerjaan atau pengalaman kerja.

Menurut Gibson, et al.., (2009:106), Kepuasan kerja adalah prilaku individual terhadap pekerjaannya. Ada faktor penentu kepuasan kerja yang disebut dengan Job Descriptive Index (JDI yaitu : (1) pekerjaan itu sendiri (2) gaji (3) kesempatan atau promosi, (4) supervisor dan (5) rekan kerja.

Menurut George dan Jones dalam Donni Juni Priansa (2014 : 291) menyatakan bahwa keuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Robbin dalam Donni Juni Priansa (2014:291menyatakan bahwa : “Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat penulis simpulkan bahwa kepuasan karyawan adalah perasaan seorang karyawan yang merasa bahagia apabila apa yang diharapkannya telah terpenuhi atau bahkan melebihi dari apa

yang diinginkan, atau bentuk sikap kesetujuan karyawan terhadap pekerjaan dan hasil pekerjaannya, kepuasan kerja akan tercapai apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan yang dibebankan dengan keinginan individu karyawan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasaan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Menurut Hasibuan (2007:203), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat dan 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.

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2010:78), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

   Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasan karyawan selama kerja.

3. Gaji.

   Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Perusahaan dan manajemen.

   Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. Pengawasan bagi karyawan.

   Pengawasan dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya, pengawasan yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan.

   Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.

7. Kondisi kerja.

   Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan.

   Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang kepuasan atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi.

   Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

10. Fasilitas.

    Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown dan Ghiselli dalam Sutrisno, (2010:79), bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1. Kedudukan.

   Umumnya manusia beranggapan bahawa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat

   Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaanya.

3. Jaminan finansial dan sosial

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

   Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Menurut Sutrisno (2010:80) menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antara karyawan dengan atasan.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istrahat, 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-sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

2.1.3.3 Manfaat Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners (2000), menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan.
2. Peningkatan produktivitas dan pretasi kerja.
3. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku.
4. Meningkatkan gairah dan semangat kerja.
5. Mengurangi tingkat absensi.
6. Mengurangi labor turn over (perputaran tenaga kerja).
7. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja.
8. Mengurangi keselamatan kerja.
9. Meningkatkan motivasi kerja.
10. Menimbulkan kematangan psikologis.
11. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya.

2.1.3.4 Teori-Teori Kepuasan Kerja Karyawan

Terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja yang membahas masalah kepuasan karyawan dengan pekerjaannya. Menurut Veithzal Rivai (2013:856), teori kepuasan kerja antara lain :

1. Teori ketidaksetaraan (*Discrepancy Theory*)

   Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang

dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi yang diterimanya maka orang akan lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy tetapi merupakan discrepancy yang positif. Kepuasan seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equety Theory*)

   Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas / tidak puas, tergantung pada ada / tidak adanya keadilan (equity) dalam suatu system, khususnya system kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan, dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi pegawai yang dianggap mendukung pekerjaanya seperti, pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan / perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaanya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperolehnya dari pekerjaanya, seperti : upah atau gaji, keuntungan sampingan, symbol, status penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri

3. Teori dua Faktor (*Two Factor Theory*)

   Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan itu bukan satu variabel yang continue. Teori ini menunjukan karakteristik pekerjaan menjadi 2 kelompok yaitu satisfieas atau motivator dan dissatisfieas. Satisfieas adalah faktor-faktor atau situasi yang

dibutuhkan sebagai sumber yang dibutuhkan. Kepuasan kerja yang terdiri dari : Pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan untuk memeperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Dissatisfieas (Hegein Factor) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji atau upah pengawasan, hubungan antara pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan . Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2.1.3.5 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2009:860) secara teoritis, faktor–faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, perilaku, *locus of control*, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Menurut Gibson, et al (2009:106) indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Gaji
2. Promosi
3. Rekan sekerja
4. Pekerjaan itu sendiri

2.1.4 Hasil Penelitian Sebelumnya

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Airin R , Utik Bidayati,	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Karyawan PT. SAI Indonesia Cabang Yogyakarta	Penilaian prestasi kerja ini mendorong karyawan untuk lebih bisa mengambil langkah-langkah positif untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja	Dengan adanya penilaian prestasi kerja, karyawan dapat mengetahui kekurangan dan memperbaikinya serta mengintropksi diri	Tidak ada
2	Mukti Ali, Adam Idris,Rita Kalalinggi, 2013, ejournal Universitas Mulawarman, ISSN : 2338-7637	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Ketahanan Pangan Dan Pelaksanaan Penyuluhan Daerah Kota Samarinda	Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel kepuasaan kerja karyawan	Adapun perbedaan disini yaitu masalah pengembangan sumber daya manusia dibahas secara umum
3	Maria Magdalena Minarsih, 2010 Jurnal.unimus.ac.id	Pengaruh Penghargaan, Promosi Jabatan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Universitas Pandanaran Semarang	Bahwa adanya pengaruh penghargaan, promosi jabatan dan lingkungan kerja dapat berpengaruh dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan	Penggunaan variabel Promosi Karyawan dan Kepuasan Kerja	Perbedaan nya di dalam penelitian ini yaitu adanya lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

4	Maretha Anjani Pratiwi, 2013 Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen Universitas Komputer Indonesia Bandung	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja & Promosi Terhadap Motivasi Karyawan pada PT.INTI (Persero) Bandung	Penilaian Prestasi Kerja mempunyai pengaruh yang posisitf terhadap promosi karyawan	Penggunaan variabel Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan	Adapun perbedaan disini yaitu adanya pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan terhadap motivasi karyawan
5	H.Teman Koesmono, 2005, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur	Bahwa adanya pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan	Variabel Kepuasan Kerja	Terdapat variabel budaya organisasi, motivasi dan kinerja karyawan
6	Agnetha Judas, 2013 ISSN : 2303-1174	Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulutteng go dan Maluku Utara di Manado	Secara umum pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan yang di lakukan dengan baik dari pimpinan kepada karyawan akan berpengaruh dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai	Persamaan di penelitian ini adanya pengaruh promosi jabatan	Adapun perbedayaan disini yaitu adanya mutasi yang berpengaruh terhadap prestasi kerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan agar dapat mengevaluasi hasil kerja karyawan, untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawan. Hal ini perlu dilakukan mengingat bahwa setiap karyawan di dalam organisasi, mempunyai keinginan untuk mendapatkan penghargaan dan perlakuan adil dari pimpinannya. Adanya hubungan timbal balik antara karyawan dan perusahaan atau organisasi, sehingga karyawan memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi atau perusahaan dan pula sebaliknya, hal ini merupakan upaya guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Promosi karyawan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu, pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Promosi jabatan adalah peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji serta tunjangan lain.

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Promosi karyawan yang dilakukan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, akan mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja, bersemangat, berdisiplin, dan

berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Program promosi karyawan sebaiknya diinformasikan secara terbuka, baik asas, dasar, jenis, persayaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan, sehingga menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih sungguh-sungguh.

Kepuasan karyawan adalah perasaan seorang karyawan yang merasa bahagia apabila apa yang diharapkannya telah terpenuhi atau bahkan melebihi dari apa yang diinginkan, atau bentuk sikap kesetujuan karyawan terhadap pekerjaan dan hasil pekerjaannya, kepuasan kerja akan tercapai apabila terdapat kesesuaian antara pekerjaan yang dibebankan dengan keinginan individu karyawan.

Kepuasan kerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung diduga dipengaruhi oleh penilaian prestasi individu dan promosi karyawan. Dimana faktor yang satu tidak dapat dikatakan lebih dominan dari faktor lain. Hal ini karena masing-masing faktor mempunyai karakteristik yang berbeda dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

2.2.1 Keterkaitan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Cara perusahaan menilai setiap kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan adalah dengan penilaian prestasi kerja mereka. Begitu pentingnya arti sebuah nilai dari hasil penilaian kinerja dapat menentukan tingkat kontribusi setiap individu atau dengan kata lain sejauh mana setiap karyawan dapat menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk keperluan penilaian kinerja pegawai diperlukan adanya informasi yang relevan dan reliabel tentang prestasi kerja masing-masing individu. Disamping informasi yang lengkap, informasi juga diharapkan berkualitas dan valid, artinya mampu menggambarkan kinerja pegawai secara baik, disamping itu informasi tersebut juga diperlukan untuk perencanaan karir bagi mereka masing-masing.

Adanya pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja di dukung oleh pendapat T. Hani Handoko (2000:195)

> ”Kondisi kepuasan/ketidakpuasan kerja menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Prestasi & kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut (kontinyu).”

Menurut Handoko (2009: 193) kepuasan kerja juga merupakan salah satu variabel yang mempengaruhi produktivitas kerja para karyawan selain motivasi, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, kompensasi, dan keperilakuan.

2.2.2 Keterkaitan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Promosi karyawan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu, pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Promosi jabatan adalah

peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab yang lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, tuntutan kecakapan yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji serta tunjangan lain.

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Promosi karyawan yang dilakukan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, akan mendorong karyawan untuk lebih giat bekerja, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Program promosi karyawan sebaiknya diinformasikan secara terbuka, baik asas, dasar, jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan, sehingga menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih sungguh-sungguh.

Pemberian penghargaan nonfinansial yang berbentuk promosi adalah dalam wujud pengembangan karir karyawan. Apabila prestasi kerja menjadi dasar pemberian penghargaan, maka para karyawan yang berprestasi kerja tinggi akan cenderung menjadi karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi dan akan tetap bertahan di perusahaan, serta memiliki motivasi untuk bekerja lebih baik, sehingga kinerja perusahaan akan tercapai dan tujuan perusahaan dapat terwujud.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Danu Adi Wuryanto, 2012 dalam jurnalnya berjudul: “Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Persepsi Keadilan

Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Suara Merdeka Press) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi jabatan dengan kepuasan kerja karyawan.

Menurut Luthans (2006:243), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, diantaranya ialah: pekerjaan itu sendiri, gaji/upah, atasan, rekan kerja dan kesempatan promosi.

2.2.3 Keterkaitan Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Karyawan

Abdurrahmat Fathoni (2006:117) menyatakan bahwa : Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat tercapai.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dikemukakan oleh Angga Harlisma Septianto (2014) dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Sanbe Farma Cimareme, bahwa penilaian prestasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan.

Menurut Martoyo (2007:89) mengemukakan bahwa hubungan antara penilaian prestasi kerja dan promosi adalah sebagai berikut :

> “Setiap penilaian prestasi kerja harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam, antara lain untuk mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan pelatihan, menetapkan kenaikan gaji, menetapkan pemindahan karyawan kepenugasan baru dan mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi”.

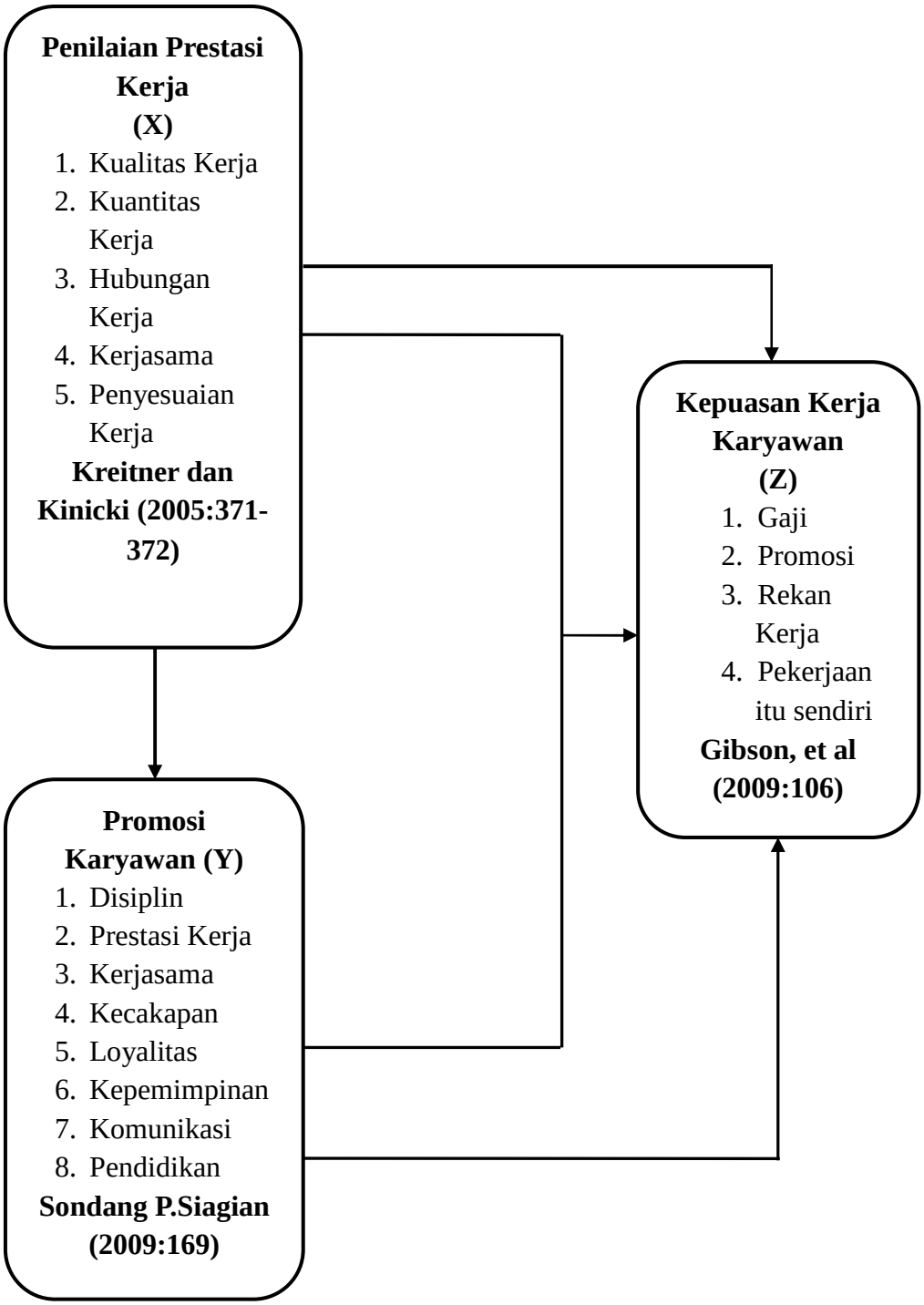
2.2.4 Keterkaitan Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Mastur (2010) mengemukakan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan sangat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan.

Promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan dapat lebih terjamin. Promosi jabatan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, Vasilios D. Kosteas (2007) mengatakan harapan untuk dipromosikan memiliki peran yang kuat. Karyawan yang menyadari bahwa mereka tidak akan pernah bisa dipromosikan akan menurunkan kinerjanya, sampai mereka berpikir akan ada kesempatan untuk dipromosikan di masa yang akan datang.

Menurut Mangkuprawira (2004:196), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, seperti :

1. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
3. Terdapat kolerasi signifikan anatara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.



Gambar 2.1
Bagan Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2008:93) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah di uraikan diatas.

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara atau dengan anggapan, pendapat atau asumsi yang mungkin benar dan mungkin salah. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang disajikan penulis adalah Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Penilaian Prestasi Individu dan Promosi Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

Sub Hipotesis:

1. Penilaian Prestasi Kerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. sudah berjalan dengan baik namun perlu ditingkatkan, Promosi Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. sudah berjalan sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan namun perlu ditingkatkan dan Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. masih perlu ditingkatkan.
2. Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.
3. Promosi Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.
4. Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Promosi Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.

5. Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.
6. Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Karyawan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Bandung.