BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penilaian Penialaian Prestasi Kerja

2.1.1.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

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 diguankan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama.

Adapun pengertian penilaian prestasi kerja menurut pendapat beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Bambang Wahyudi (2002: 101) berpendapat bahwa "Secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya".

Andrew E. Sikula yang dikutip Malayu Hasibuan (2000: 86) mengemukakan bahwa "Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang

sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan".

A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 69) menyatakan "Penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya."

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

Hal ini dipertegas oleh Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi (2005: 18) mengatakan "Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan".

Henry Simamora(338: 2004) " Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan".

Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 12) "Evaluasi kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik didalam organisasi".

Dari beberapa pendapat diatas dapat penulis ambil kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu kegiatan yang sangat penting dalam organisasi atau perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini mengingat bahwa di dalam organisasi, setiap orang sebagai Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai keinginan untuk

mendapatkan penghargaan dan perlakuan adil dari pimpinannya. Sehingga karyawan memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi atau perusahaan dan pula sebaliknya, hal ini merupakan upaya guna mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Maka jelaslah bahwa 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 mereka yang tidak melaksanakan tugasnya dengan baik.

2.1.1.2 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Moh. As'ad (2001 : 122) tujuan penilaian prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
    a. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
    b. Promosi, kenaikan jabatan.
    c. *Trainning* atau latihan.

6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan *supervisor* melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan diantara fungsi-fungsi sumber daya manusia.

18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sangsi ataupun hadiah.

2.1.1.3 Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Kegunaan atau manfaat penilaian prestasi kerja menurut Supryadi (2001) ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen SDM, yaitu:

Dokumentasi. Untuk memperoleh data yang pasti, sistematik, dan faktual dalam penentuan nilai suatu pekerjaan.

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalo ada) atau langsung dengan karyawan.
2. Perbaikan kinerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi. Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikan upahnya-bonus atau kompensasi lainnya.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja.

5. Pelatihan dan pengembangan. Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat, dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan.
7. Evaluasi proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen SDM.
8. Defisiensi proses penempatan karyawan. Kinerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
9. Ketidakakuratan informasi. Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi manajemen SDM.
10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan. Kinerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosa kesalahan ini.

11. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, keuangan, kesehatan, atau hal lain seperti hal pribadi.
13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja. Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.
14. Umpan balik ke SDM. Kinerja baik atau jelek di seluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.

2.1.1.4 Penyedia Yang Berhak Mengadakan Penilaian

Untuk menentukan siapa yang akan mengadakan penialian merupakan masalah pokok proses penilaian karena penetapan mengenai hal ini erat hubungan dengan persoalan apakah penilaian yang dilakukan itu objektif atau tidak.

Dalam persoalan mengenai siapa yang akan mengadakan penilaian, maka John J. Neneryang di kutip oleh M. Manullang (2001 : 120)Memberi kemunginan yaitu

1. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dan kemudian oleh kepala bagian.

2. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian karyawan oleh atasannya langsung dan jika memungkinkan dibuat vertifikasi dengan melakukan penilaian karyawan sekali lagi oleh satu atau dua orang teman karyawan tersebut.

Penilaian sering tidak melibatkan emosional dalam menilai prestasi kerja karyawan ini dapat menyebabkan evaluasi penilaian menjadi bias. Bias adalah pengukuran distorasi pengukurannya yang tidak akurat, masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukurannya yang digunakan atau dipakai bersifat subjektif.

2.1.1.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja

Sampai sekarang ini belum ada kesatuan pendapat mengenai faktor-faktor yang dinilai dari karyawan. Hal ini dapat disebabkan karena banyaknya karyawan yang ada didalam perusahaan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:67) ada dua faktor yang mempengaruhi pencapaian Prestasi kerja, yaitu faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (Motivation), hal ini sesuai dengan pendapat Davis (1964:484) yang merumuskan:

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 dantarget kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja aman dan nyaman sesama karyawan.

2.1.1.6 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.

Metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dapat dibagi menjadi tiga, seperti yang diungkapkan oleh Heidjrahman Ranupandajo (2000 : 121)Sebagai berikut:

1. Penilaian secara ”kebetulan” tidak sistematis dan sering membahayakan.
2. Metode tradisional yang mengukur karakteristik karyawan, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduannya.
3. Tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan manajemen Berdasarkansasaran atau yang lebih dikenal dengan Management By Objectives (MBO.

Ada berbagai sistem pengukuran presentasi kerja karyawan yang dikemukakan menurut Heidjrahman Ranupandajo (2000 : 122)diantaranya adalah :

1.Person to Person Comparison

Suatu cara untuk memisahkan penilaian seseorang kedalam berbagai faktor adalah dengan menggunakan perbandingan karyawan dengan karyawan. Dengan membandingkan faktor-faktor seperti kepimpinan, inisiatif, kreatif, dan lain sebagainya.

2. Granding

Pada metode ini duatu definisi yang jelas, untuk setiap katagori telah dibuat dengan seksama. Katagori untuk presentasi pegawai misalnya ”baik sekali”, ”memuaskan”, dan ”Kurang memuaskan” yang masing-masing mempunyai definisi yang jelas presentasi kerja tiap karyawan dibandingkan dengan definisi masing-masing katagori, ini dimaksudkan kedalam salah satunya.

3. Rangking

Metode ini merupakan metode tertua yang paling sederhana untuk menilai presentasi kerja, caranya adalah dengan membandingkan karyawan saru dengan karyawan lainnya dan menentukan siapa yang terbaik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan, artinya tidak dipisah-pisahkan antara faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Kelemahan cara ini adalah kesulitan yang harus dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang individu karyawan. Dengan kata lain, seorang individu karyawan mungkibn dianggap baik dalam inisiatifnya, tetapi mungkin akan agak kurang dalam ketekunannya.

4. Grafik

Ini merupakan metode tradisoinal yang paling banyak digunakan, pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kamudian faktor-faktor tersebut dimasukan kedalam

berbagai katagori seperti baik sekali, cukup, kurang, dan sebagainya yang disetujui dengan definisi yang jelas untuk masing-masing katagori.

5. Checklist

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penelitian. Penilaian memilih kaliamat atau kata-kata yaqng menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Disini penialian tidak menilai karyawan, akan tetapi hanya melaporkan penialian atas tinggah laku yang dilaporkan atau yang dilakukan oleh bagian sumber daya manusia.

2.1.2. Promosi

2.1.2.1 Pengertian Promosi

Menurut Fathoni (2006:160) Promosi atau sering orang menyebutnya kenaikan jabatan/kedudukan dan pangkat atau status jenjang seorang pegawai adalah merupakan peningkatan dari seorang tenaga kerja atau pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibanding dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya .

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responbility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban , hak , status , dan penghasilannya makin besar menurut Hasibuan (2006:108) . dikemukakan juga oleh Siagian (2003:169) “telah diketahui bahwa yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang

pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar , tingkatnya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula" .

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwabahwa promosi pada hakekatnya adalah kenaikan tingkat jabatan seorang pegawai kesuatu jenjang jabatan tinggi nilai atau derajatnya dari tugas atau jabatan terdahulu , dan biasanya diikuti dengan kenaikan penghasilan. Berarti yang telah melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya mempunyai hak untuk memperoleh imbalan dari pihak pimpinan pada suatu organisasi atau instansi , antara lain dalam bentuk kenaikan pangkat , penghargaan atau yang lainnya .

Promosi merupakan titik tolak dari kemajuan seseorang dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sehingga hal ini merupakan salah satu masalah dari setiap pimpinan pada suatu instansi yang harus dijalankan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Setiap promosi merupakan motivasi, dan harus mampu membuktikan kecakapan , kemampuan , dan prestasi kerjanya , disamping itu kemampuan dan prestasi kerja harus menunjukkan tanda-tanda bahwa pegawai tersebut sanggup memegang jabatan yang lebih tinggi yang kelak akan didudukinya . Untuk mengejar kedudukan tersebut, maka para pegawai sering bersaing dalam mengejar prestasi dan kemampuan keria yang tinggi terhadap instansi .

2.1.2.2 Syarat-ayarat Promosi

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Persyaratan promosi menurut Hasibuan (2008:111) tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing . Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:

a. Kejujuran

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

b. Disiplin

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

c. Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara

efektif dan efisien . Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik .

d. Kerja Sama

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

e. Kecakapan

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

f. Loyalitas

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

g. Kepemimpinan

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

h. Komunikatif

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

i. Pendidikan

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

2.1.2.3 Jenis-jenis Promosi

Pada prakteknya, ada 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 di isi .

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 Scale 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 jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenanng, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah .

2.1.2.4 Tujuan Promosi

Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan tujuan promosi sebagaimana yang dikemukakan **Hasibuan (2002 : 113),** yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan yang kebanggaan pribadi , status social yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar .
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja , berdisiplin tinggi , dan memperbesar produktivitas kerjanya .

4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian denga direalisasinnya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkankreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimalperusahaan.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerjapara karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisis kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agarjabatan tidak lowong maka di promosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat , semangat,kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkatsehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanyakesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagipelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.

11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementaramenjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

2.1.3 Motivasi

2.1.3.1 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan motor penggerak yang berada dalam diri manusia , sangat penting untuk terus menerus digerakkan karena dengan motivasi kehidupan manusia akan lebih baik. Berikut pengertian motivasi menurut beberapa ahli .

"Motivasi berasal dari kata ladin movere yang berarti dorongan atau mengerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada SDM umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan". Malayu S.P. Hasibuan (2002:141) .

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) "Motivasi adalah kondisi yang menggerakan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya".

Jadi faktor-faktor yang memotivasi seseorang dalam bekerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:93) sebagai berikut :

1. Kebutuhan Fisik
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial

4. Kebutuhan pengakuan

5. Kebutuhan aktualisasi diri

Motivasi menurut Veithzal & Ella Jauvani Sagala (2009:837) adalah "serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan".

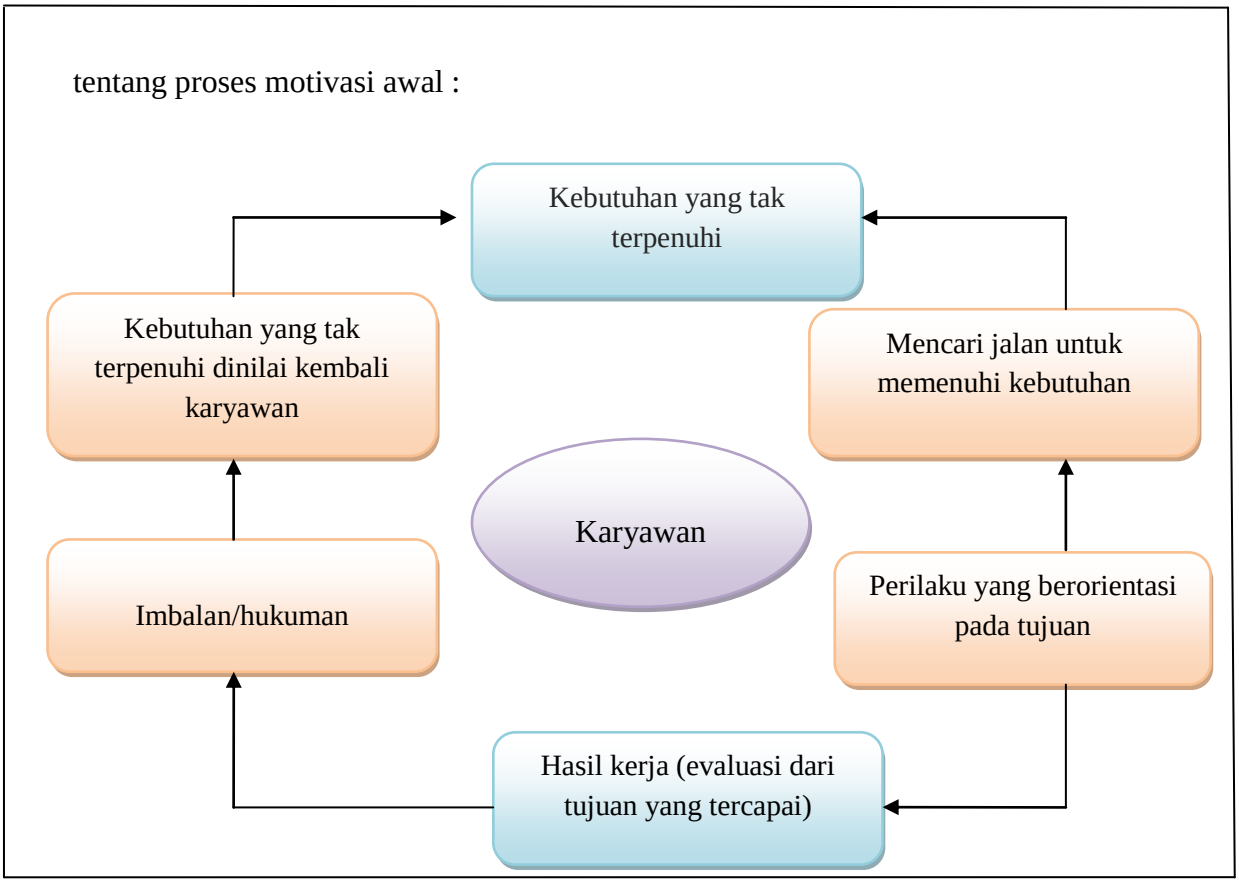
Motivasi menurut Bernard Berendoom dan Gary A. Stainer (dikutip oleh Sedarmayanti, 2009:66) adalah "kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energy yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau menguragi ketidakseimbangan".

Berdasarkan pengertian motivasi diatas, maka dapat disimpulkan Bahwa motivasi adalah "dorongan yang berasal dari diri manusia untuk bangkit mencapai segala tujuan yang dicita-citakan atau diinginkan oleh manusia tersebut".

Untuk lebih memahami kajian mengenai motivasi kerja, maka kita perlu mengetahui terlebih dahulu mengenai apa yang menjadi dasar munculnya motivasi mereka untuk bekerja. hal ini seperti yang digambarkan oleh Malayu S,P Hasibuan (2002:151)mengenai proses motivasi awal. Menurut S,P Hasibuan bahwa proses motivasi awal dimulai dari kebutuhan tersebut yang salah satunya adalah bekerja sebagai karyawan dengan bekerja sebagai karyawan mereka berprilaku dan berorientasi terhadap satu

tujuan yaitu bekerja dengan baik kemudian setiap bulan mendapat gaji yang pada akhirnya dengan gaji atau upah yang didapat bisa dipergunakan untuk memenuhi kebutuhanya. Setelah atai berprilaku terhadap satu tujuan kemudian mereka mengevauasi hasil kerja sudah sejauh mana yang didapat mendekati tujuan atau malah sebalinya. Untuk lebih jelas berikut adalah Gambar 2.1

tentang proses motivasi awal :



Sumber : repostory.upi.edu

Gambar 2.1
Proses Motivasi Awal

berdasarkan gambar di atas dapat diketahui bahwa pada desarnya setiap orang mempunyai kebutuhan baik material maupun sosial yang

menjadi permasalahan adalah bagaimana cara memenuhi kebutuhan tersebut. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut salah satunya dengan bekrja sebagai karyawan, mereka tidak akan memilih sebagai karyawan tanpa alasan apapun kecuali satu yakni terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang belum terpenuhi baik itu bersifat materil ataupun sosial. Jadi pada intinya yang menjadi awal karyawan mempunyai motivasi adalah karena adanya kebutuhan yang tidak terpenuhi dalam memperoleh kepuasan, baik secara material maupun sosial .

2.1.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Untuk mendapatkan motivasi kerja yang dibutuhkan sebagai landasan yaitu terdapatnya motivator, yaitu faktor-faktor yang mempengarui motivasi kerja. Menurut Suwanto (1996:236) menyatakan bahwa motivator yang dibutuhkan tersebut adalah :

a. Prestasi kerja
b. Pengharapan terhadap pencapaian tugas dan sasaran yang telah ditetapkan
c. Sifat dan ruang lingkup pekerjaan itu sendiri (pekerjaan yang menarik dan memeberikan harapan)
d. adanya peningkatan (kemajuan)
e. Adanya tanggung jawab
f. Adanya administrasi dan manajemen serta kebijaksanaan pemerintah
g. Supervisi

h. Hubungan anatar perorangan

i. Kondisi kerja

j. Gaji

k. Status

l. Keamanan kerja , pengharapan dan hasil kerja

m. Pekerjaan yang menantang

Menurut Suwanto diatas bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi diantaranya prestasi kerja, pengharapan terhadap pencapaian tugas, sifat dan ruang lingkup pekerjaan, adanya peningkatan, kebijaksanaan pemerintah, kondisi kerja, gaji yang sesuai, status dan keamanan pekerjaan

2.1.3.3 Faktor-faktor Penggerak Motivasi Kerja

Sagir yang dikutip oleh Bejo Siswanto S. (2002:269) mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi sebagai berikut :

1. Kinerja (Achievement)
2. Penghargaan (Recognition)
3. Tantangan (Challenge)
4. Tanggung jawab (Responsibility)
5. Pengembangan (Development)
6. Keterlibatan (Involvement)
7. Kesempatan (Opportunity)

2.1.3.4 Tujuan Motivasi

Menurut Taufik (2002) secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau menggugah seseorang agar timbul keinginan dan kemauannya untuk melakukan sesuatu sehingga dapat memperoleh hasil dan atau mencapai tujuan tertentu. Bagi seorang perawat, tujuan motivasi adalah untuk menggerakkan atau memacu individu, kelompok, dan masyarakat agar timbul keinginan dan kemauannya untuk dapat berperilaku hidup bersih dan sehat, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan dalam upaya meningkatkan peran, fungsi, dan kemampuan individu dalam membuat keputusan untuk memelihara kesehatan.

Setiap tindakan motivasi mempunyai tujuan, makin jelas tujuan yang diharapkan atau yang akan dicapai, maka semakin jelas pula bagaimana tindakan memotivasi itu dilakukan. Tindakan memotivasi akan lebih dapat berhasil apabila tujuan jelas dan didasari oleh yang di motivasi. Oleh karena itu setiap orang yang akan memberikan motivasi harus mengenal dan memahami benar-benar latar belakang kehidupan, kebutuhan serta keribadian orang yang akan dimotivasi. (Taufik , 2002) .

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Suracman , Fuad Achmadi	Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja dan Keterbukaan Nilai Kinerja terhadap Motivasi Kerja	Dari hasil penada pengaruh positif variabel efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasarkan nilaikinerja dan efektifitas keterbukaan nilai kinerjaelitianterhadap motivasi diharapkan makin mendorong manajemen perusahaan rokok dan serikat pekerja untuk tidak ragu-ragu menerapkan sistem penilaian kinerja secara bertahap melakukan perbaikanpenerapan sistem kinerja.	Hasil pembahasan pada hipotesa pertama yaitu "diduga ada pengaruh yang signifikan variabel efektifitas sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pekerja" diterima dan signifikan. Artinya peningkatan efektifitas sistem penilaiankinerja yang diterapkan makin baik diterima oleh pekerja akan meningkatkan pula motivasi kerjapekerja dengan signifikan	Hasil pembahasan hipotesa keempat diduga ada pengaruh yang signifikan variabel efektifitas penilaian kinerja, efektifitas penggajian berdasar nilai kinerja dan efektifitas keterbukan nilai kinerja terhadap motivasi kerja pekerja pada pekerja*bottom line* perusahaan
2.	Kusrini . Awaluddin . M	Sistem Pendukung Keputusan Evaluasi Kinerja Karyawan untuk Promosi	keputusan untuk evaluasi kinerja karyawan untuk promosi jabatan, dibutuhkan datadata: *internal* yaitu: input	pegawai dalam jumlah besar proses evaluasi (penilaian) kinerja karyawan relatif sering dilakukan	Keunggulan sistem ini adalah mampu memberikan fleksibilitas bagi

		Jabatan	data unit kerja, input data jabatan dan input data karyawan, *privat* yaitu: penentuan item-item core dan secondary faktor dan juga penentuan nilaipersen dari nilai total dan nilai ranking.	sehingga perusahaan memerlukan prosedur yang baku dalam menetapkan persyaratan bagi seorang karyawan untuk mendapatkan promosi ataumenempati jabatan tertentu dalam perusahaan tersebut	manajer untuk menentukan data-data *privat*, yang berupa penentuan nilai core dan secondary factordan juga penentuan nilai persen dari nilaitotal dan nilai ranking.
3.	Fikri Fahmi	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja	Terdapat pengaruh pendidikan & pelatihan serta promosi jabatan terhadap motivasi kerja , pekerja akan termotivasi untuk bekerja lebih baik karena memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan hasil dari pendidikan dan pelatihan, dengan motivasi kerja yang tinggi akan berpengaruh terhadap prestasi kerja yang ditampilkan. Prestasi kerja yang baik akan membuka peluang bagi pekerja untuk memperoleh promosi jabatan. Dengan adanya promosi	Terdapat pengaruh pendidikan & pelatihan terhadap promosi jabatan dengan bertambahnya pengetahuan dan ketrampilan berarti bertambahnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan, sehingga penambahan kemampuan pekerjaan, sehingga penambahan kemampuan tersebut terhadap akan berpengaruh prestasi kerja	Terdapat di variabel pengaruh pendidikan & pelatihan terhadap motivasi kerja . Dengan diadakanny a program pendidikan dan pelatihan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan maka akanmempe ngaruhi perubahan sikap dan prestasi kerja lebih baik

			jabatan maka kebutuhan untukmengaktualisasikan diri terpenuhi dan ini akan memotivasipekerja untuk bekerja lebih baik lagi.	dan jika prestasi kerja meningkat maka kesempatan untuk dipromosi lebih besar.	
4.	Airin R , Utik Bidayati	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Karyawan	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 .
5.	Edwin Firmansyah	Pengaruh Kegairahan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara	Tinggi rendahnya motivasi kerja karyawan dapat menentukan tinggi rendahnya prestasi kerja. Oleh sebab itu perusahaan	Hasil penelitian tidak terdapat pengaruh kegairahan kerja terhadap motivasi kerja karyawan dapat dipengaruh

a. Kerangka Pemikiran

Dalam menghadapi arus globalisasi sumber daya manusia (SDM) memegang peran yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan . berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Penilaian kinerja dan pemberian promosi dapat dilakukan dengan memeberikan dorongan, motivasi dan rangsangan dari pihak perusahaan. Hal tersebut perlu dilakukan oleh perusahaan agar mendorong para karyawan untuk bertanggung jawab dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan meningkat dan tujuan perusahaan akan mudah dicapai.

Perusahaan yang senantiasa ingin memperoleh keuntungan maksimal harus dapat memeotivasi pegawainya untuk bekerja sesuai dengan potensi yang dimiliki pegawai tersebut. Dengan demikian diharapkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Salah satu faktor yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan potensinya adalah dengan penilaian prestasi kerja dan pemberian *reward* promosi jabatan ataupun juga gajih serta upah yang sesuai dengan pekerjaan mereka.

Penilaian kinerja menyangkut kegiatan yang syarat dengan soal emosional/subjektif (sejauhmana seorang karyawan berkontribusi terhadap perusahaan). Pelaksanaan penilaian akan mempengaruhi harga diri (*self-esteem*) dan kinerja berikutnya.

Pengaruh negatif penilaian prestasi kerja terjadi apabila karyawan yang dinilai tidak menerima hasil penilaian, karena karyawan ingin mempertahankan statusnya sebagai orang yang berprestasi dan penilaian akan dirasa efektif keberadaanya apabila diterapkan sistem penghargaan bagi karyawan yang berprestasi hal tersebut akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya.

Dengan demikian, betapa pentingnya memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih mengembangkan diri dan mengeluarkan inisiatif untuk bekerja lebih optimal yaitu dengan cara penilaian prestasi kerja dan pemberian penghargaan berupa promosi jabatan. Penilaian kinerja yang dilakukan secara terstruktur dan sesuai ketentuan perusahaan maka akan berjalan dengan baik dan tidak akan adanya kesenjangan antara karyawan yang berprestasi dan yang belum berprestasi. Selain itu, pemberian promosi jabatan yang dilakukan harus sesuai kemampuan dan prestasi yang diberikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan . Hal itu akan memotivasi karyawan untuk lebih berprestasi dalam bekerja.

2.2.1 Keterkaiatan Antar Variabel

2.2.1.1 Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi

Manajemen prestasi kerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk memperbaiaki prestasi kerja organisasi, tim dan individu yang diarahkan dan didorong oleh para manajer atau pemimpin unit dalam suatu organisasi. Manajemen prestasi kerja menjadi tanggung jawab bersama dan

melibatkan suatu proses yang dikembangkan oleh manajer bersama-sama dengan individu atau tim yang berada dibawah pengelolanya.

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

“ setiap penilaian prestasi kerja harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang inggin dicapai. Tujuan yang inggin 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 “ .

2.2.1.2 Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Motivasi Kerja

Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas organisasi dari karyawan. Hal ini tentu saja akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan atau kekurangan yang ada akan dapat memotivasi bagi kemajuan-kemajuan mereka pada masa yang akan datang.

Menurut Veithzal Rivai (2004:308) mengemukakan bahwa hubungan anatara penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan , tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan”.

Menurut Henry Simamora (2001:415) mengemukakan bahwa hubungan anatara penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja adalah suatu alat yang bersifat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari pada karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan “.

2.2.1.3 Hubungan Promosi terhadap Motivasi Kerja

Menurut Fathoni (2006:101) mengemukakan bahwa hubungan anatara penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

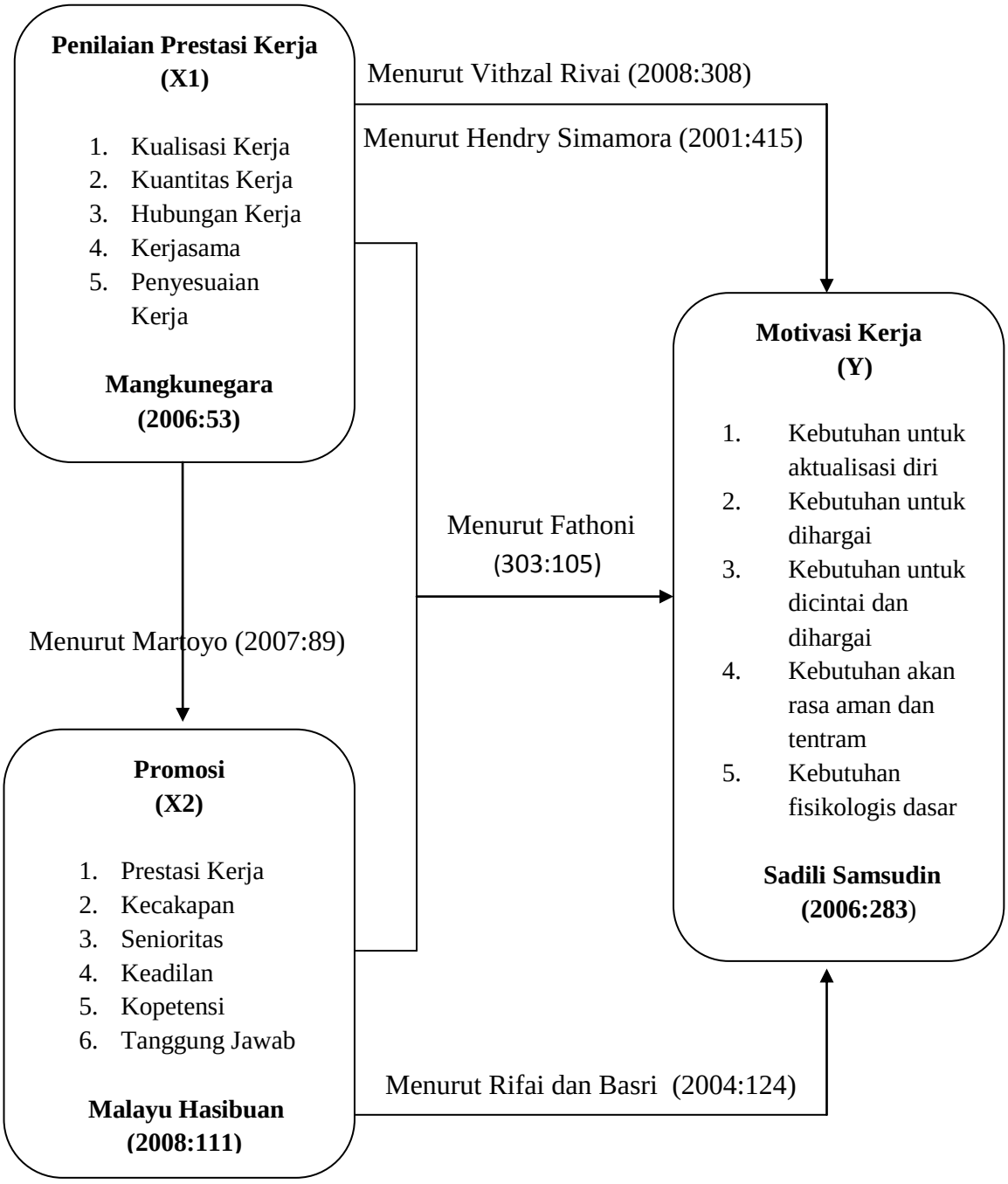
“promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan atas azas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan lebih giat, semangat, disiplin, dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai”.

2.2.1.4 Hubungan Penilaian Prestasi Kerja, Promosi terhadap Motivasi Kerja

Menurut Rivai dan Basri (2004 :124) mengemukakan bahwa hubungan anatara penilaian prestasi kerja, promosi dan motivasi kerja adalah sebagai berikut :

"pengukuran dan evaluasi. *Performance Appraisal* (penilaian kinerja) merupakan salah satu alat manajemen untuk membentuk motivasi, persaingan positif/kompetisi pekerja untuk mencapai nilai maksimal yang bisa dilakukan untuk mendapatkan nilai atau pengakuan atas prestasinya. Pengakuan tersebut bisa berbentuk sistem kenaikan gaji, kenaikan jabatan, fasilitas, bonus dan banyak bentuk penghargaan pada pekerja".

Maka dari itu terdapat hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam paradigma kerangka pemikiran yang diuraikan sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Arikunto (2006:67) Hipotesis diartikan sebagai suatu jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data terkumpul. Hipotesis merupakan kesimpulan, tetapi kesimpulan ini belum final, masih harus dibuktikan kebenaranya. Selain itu, hipotesis sangat berguna untuk mengarahkan penelitian secara lebih jauh.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas serta teori yang menghubungkan ketiga variabel tersebut, maka penulis memutuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H1 Penilaian Prestasi Kerja pada PT . INTI (Persero) Bandung diasumsikan rendah.

H2 Promosi jabatan pada PT . INTI (Persero) Bandung diasumsikan rendah.

H3 Motivasi kerja karyawan pada PT. INTI (Persero) Bandung diasumsikan rendah.

H4 Pengaruh Penilaian prestasi kerja dan promosi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. INTI (Persero) Bandung diasumsikan rendah.