BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 KAJIAN PUSTAKA

Suatu lingkungan bisnis yang mengalami perubahan cepat saat ini, dapat dicirikan dengan berbagai fenomena seperti globalisasi dan deregulasi pasar, perubahan permintaan konsumen dan investor, serta semakin tingginya persaingan. Agar dapat unggul dalam persaingan tersebut, setiap perusahaan harus melakukan serangkaian kegiatan/perbaikan guna meningkatkan kinerjanya lewat berbagai perubahan cara memandang aset-aset yang dimiliki. Perbaikan itu diantaranya dapat dilakukan pada bidang sumberdaya manusia, sepertinrencana pengembangan sdm dan pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan karyawan agar prestasi dan kontribusinya kepada perusahaan terus meningkat (SWA, 2002).

Para ahli manajemen dan psikologi secara umum mengungkapkan bahwa prestasi kerja berguna bagi motivasi dan kemauan pekerja (Heidjerachman dan Husman, 2003: 6). Untuk membangkitkan motivasi dan kemauan pekerja perlu pengelolaan sumber daya manusia yang profesional. Untuk itu kegiatan perpindahan karyawan di dalam perusahaan yang tentunya bertujuan untuk menempatkan karyawan sesuai dengan kemampuan dan kapabilitasnya, dapat dilaksanakan dalam tiga bentuk, yaitu promosi, transfer, dan demosi.

2.1.1 Promosi *(Promotion)*

Promosi merupakan penugasan kembali karyawan pada posisi yang lebih tinggi. Ketika dipromosikan, karyawan akan memperoleh peningkatan gaji dan

tunjangan-tunjangan sebagai kompensasi dari peningkatan tangggungjawab yang diterimanya.

2.1.1.1 Pengertian Promosi

> Menurut *Cascio, (*2006:454) *A promotion involves the reassignment of an employee to a higher-level job. When promoted, employees generally face increasing demands in term of skills, abilities, and responsibilities. In turn, employees generally receive increased pay and (sometimes) benefits, as well as greater authority and status.*

Sedangkan Flippo dalam Hasibuan (2005 : 108) mendefinisikan :

> *A promotion involves a change from one job to another job that is better in term status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by incrased pay and privileges, but not always.*

Promosi digunakan untuk berbagai tujuan dan memberikan manfaat baik kepada karyawan dan perusahaan. Pertama, promosi memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan karyawan semaksimal mungkin. Kedua, Promosi dapat meningkatkan prestasi kerja. Karyawan umumnya akan berusaha memberikan prestasi semaksimal mungkin jika mereka yakin bahwa prestasi tersebut akan memperoleh penghargaan dalam bentuk promosi. Ketiga, ada korelasi positif antara pemberian kesempatan untuk berkembang yang diberikan perusahaan dengan prestasi kerja karyawan.

2.1.1.2 Beberapa Kriteria yang digunakan Perusahaan untuk Pelaksanaan Keputusan Promosi

Karena efektifitas perusahaan dipengaruhi oleh bagaimana kebijakan promosi dijalankan maka merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk memperoleh data yang tepat yang diperlukan untuk keputusan promosi. Ada

beberapa kriteria yang digunakan perusahaan, yaitu senioritas, prestasi kerja, dan *assesment centre.*

a. Senioritas

Senioritas digunakan sebagai pertimbangan dalam keputusan promosi walaupun ternyata mempunyai kekurangan karena senioritas tidak selalu berkorelasi positif dengan kinerja terutama jika promosi menyangkut dua jabatan dengan keahlian yang berbeda.

Beberapa sebab mengapa senioritas masih digunakan adalah : (a) senioritas merupakan kriteria yang dapat menghindarkan bias, (b) paling cepat, mudah, dan resiko kecemburuan dari karyawan lain rendah, (c) ada korelasi signifikan antara pengalaman dengan prestasi kerja, dan (d) promosi merupakan penghargaan terhadap loyalitas mereka.

b. Prestasi Kerja

Perusahaan menggunakan data-data yang memberikan informasi kinerja karyawan (saat ini dan yang lalu) untuk memperkirakan kemungkinan kandidat mampu melaksanakan pekerjaan yang ditawarkan. Prestasi kerja efektif untuk memprediksikan kinerja yang akan datang jika kandidat dipromosikan pada pekerjaan yang membutuhkan keahlian relatif sama dengan pekerjaan sebelumnya. Sedangkan untuk kondisi yang berbeda diperlukan metode lain, seperti *assesment centre*

c. Assesment Centre

Untuk meningkatkan kualitas keputusan promosi, khususnya untuk jabatan yang memerlukan keahlian yang berbeda seperti jabatan non

manajemen dengan jabatan manajemen, perusahaan pada umumnya menggunakan *assesment centre.*

Tes-tes yang dilakukan pada *assesment centre* menilai kemampuan potensial kandidat. Hasil tes menjadi kriteria yang penting (walaupun bukan satu-satunya) dalam pengambilan keputusan promosi.

Assesment centre terbukti lebih efektif dibandingkan pendekatan tradisional seperti : senioritas, *performance, interview*, dan rekomendasi (Roberts,2005:458)

2.1.2 Transfer *(Transfers)*

Transfer dilakukan perusahaan dengan berbagai sebab, yaitu : (a) adanya ketidaksesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan karakteristik karyawan, sehingga karyawan perlu ditempatkan kembali, (b) karyawan tidak nyaman dengan kondisi pekerjaan karena terjadi konflik dengan rekan kerja atau atasan, (c) perpindahan atau pengurangan karyawan menyebabkan adanya jabatan yang kosong yang harus segera diisi melalui kebijakan transfer, dan (d) transfer merupakan instrumen pengembangan karyawan.

2.1.2.1 Pengertian Transfer

Beberapa pengertian yang dikemukakan para pakar, tentang transfer adalah : menurut *Cascio, (2006:460)*

> *A tranfers is the reassignment of an employee to a job with similar pay, status, duties, and responsibilities. A tranfer involves horizontal movement from one job to another*

Sedangkan menurut pendapat Pigors dan Mayers (2000;71). “Kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar”. Atau transfer merupakan kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk melaksanakan prinsip”, *The right man on the right place”,*

Demikian juga halnya pendapat dari Hayati, Murdiyah dan Suhendra (2006 : 211) bahwa yang dimaksud “Transfer adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan proses pemindahan fungsi, tanggungjawab dan status ketenaga kerjaan, tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan”,

Dari pendapat beberapa pakar diatas, dapat dikatakan bahwa transfer adalah penugasan kembali karyawan pada jabatan yang memiliki tingkat gaji, status, pekerjaan, dan tanggung jawab yang sama/setingkat.

Rivai (2009:172) menyebutkan beberapa manfaat dari transfer, yaitu bahwa transfer akan memberikan pengalaman, pengetahuan, keterampilan baru, mengurangi kejenuhan, perspektif baru tentang perusahaan, tantangan dan situasi baru, serta sebagai persiapan untuk tugas yang baru misalnya karena promosi.

Transfer merupakan salah satu alat untuk menempatkan karyawan dengan komposisi pekerjaan dengan tujuan agar prestasi kerja karyawan dapat ditingkatkan. Oleh sebab itu, penting bagi suatu perusahaan melakukan transfer dalam upaya meningkatkan prestasi kerja para karyawannya.

2.1.2.2 Landasan Dalam Pelaksanaan Proses Transfer

Dalam pelaksanaan proses transfer jabatan ada tiga dasar/landasan yang kita kenal yaitu : *merit system, seniority system dan spoiled system.*

1. ***Merit System*** adalah transfer karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan prestasi kerjanya. Merit System atau cara ini merupakan dasar transfer yang baik karena :
   a) Output dan produktivitas/prestasi kerja meningkat
   b) Semangat kerja meningkat
   c) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
   d) Absensi dan disiplin karyawan semakin baik
   e) Jumlah kecelakaan akan menurun

2. ***Seniority System*** adalah transfer yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari karywan bersangkutan. Sistem transfer seperti ini tidak objektif karena orang yang dimutsikan dalam memangku jabatan baru itu belum terjamin.

3. ***Spoil system*** adalah transfer yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem transfer ini kurang baik karena didasarkan atas suka dan tidak suka (*like or dislike*)

Kemudian ada dua cara transfer jabatan yang dilakukan didalam suatu perusahaan :

Cara-cara transfer tersebut yaitu :

1. Cara tidak ilmiah

   Transfer dengan cara ilmiah dilakukan dengan :

a) Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu
b) Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil.
c) Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan.
d) Berdasarkan *spoil sytem*

2. Cara ilmiah

Transfer dengan cara ilmiah didasarkan atas metode sebagai berikut:

a) Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan
b) Berorientasi kepada kebutuhan yang riil/nyata
c) Berorientasi kepada formasi riil kepegawain
d) Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
e) Berdasarkan objektivitas yang dipertanggungjawabkan

2.1.2.3 Dasar-Dasar dalam Pelaksanaan Transfer

Selanjutnya untuk lebih mendekati dalam penerapan transfer jabatan pada perusahaan maka perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional.

Faktor-fakktor yang dipandang objektif dan rasional tersebut menurut ahli yaitu :

a. Transfer disebabkan kebijakan dan peraturan pengurus
b. Transfer atas dasar prinsip "*The right man in the right place*"
c. Transfer sebagai tndakan untuk meningkatkan moral kerja
d. Transfer sebagai media yang rasional

e. Transfer sebagai langkah untuk promosi

f. Transfer untuk mengatasi labour turn over

(Hayati, Murdiyah dan Suhendra, 2006:220)

Dibawah ini akan dikemukakan beberapa faktor yang dipandang objektif dan rasional yaitu :

A. Transfer Disebabkan Kebijakan dan Peraturan Pengurus

Transfer dilaksanakan secara kontinu berdasarkan pedoman normatif yang berlaku. Peraturan transfer ini harus dilaksanakn secara tertulis, jelas dan tegas. Di lain pihak pula umumnya kebijakan dan peraturan tersebut dilaksanakan karena transfer merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan.

B. Transfer Atas Dasar Prinsip "*The Right Man In The Right Place"*

Untuk menempatkan karyawan pada tempat yang tepat , maka harus diadakan penyelesaian terlebih dahulu. Penyelesaian dilakukan dengan tepat dan seojektif mungkin, untuk itu perlu diadakan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan.

C. Tenaga kerja mungkin suatu saat akan merasa bosan baik terhadap pekerjaannya atau lingkungn kerja tempat mereka bekerja, dalam situasi dan kondisi tersebut akan menyebabkan prestasi kerja yang bersangkutan ada pada tingkat yang rendah.

D. Transfer Sebagai Media Kompetisi yang Rasional

Sebagaimana kita ketahui, mungkin dalam suatu perusahaan untuk tugas tertentu hanya dilakukan oleh seorang karyawn , misalnya untuk kepala bagian keuangan. Keadaan demikin menyebabkan tidak ada persaingan diantara mereka. Kompetisi tenga kerja dalam suatu peruahaan harus diciptakan guna

mendorong para karyawan untuk berprestasi dalam melakukan suatu pekerjaan, dengan harapan hasil prestasi mereka dalam melaksanakan suatu pekerjaan mendapatkan kesempatan untuk di tingkatkan ke pekerjaan lebih tinggi atau sejajar, dengan cara mengadakan penilaian terhadap prestasi kerja mereka.

E. Transfer Sebagai Langkah untuk Promosi

Transfer merupakan pemindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setingkat atau sejajar , sedangkan promosi adalah pemindahan keryawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi tingkatannya. Tenaga kerja yang direncanakan untuk dipromosikan memerlukan penambahan pengalaman , pengetahuan dan keahlian dalam bidang yang menjadi tanggungjawab.

F. Transfer Untuk Mengurangi Labour Turn Over

Transfer ini dimaksudkan untuk menghilangkan kejenuhan atau kebosanan karyawan terhadap beban kerja yang diberikan kepada mereka, dan menjaga karyawan agar tidak keluar masuk prusahaan.Untuk menghindari hal tersebut perlu diperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan dan tingkat kompensasinya.

Berdasarkan landasan/dasar transfer jabatan yang diuraikan dimuka, maka dapat diketahui tujuan dari jabatan yaitu ;

1. Untuk meningkatkan produktivitas/prestasi kerja pegawai
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.

5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk melaksanakan hukuman atau sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap hasil kerjanya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk menngatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Transfer dilakukan perusahaan dengan berbagai sebab, yaitu : (a) adanya ketidaksesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan karakteristik karyawan, sehingga karyawan perlu ditempatkan kembali, (b) karyawan tidak nyaman dengan kondisi pekerjaan karena terjadi konflik dengan rekan kerja atau atasan, (c) perpindahan atau pengurangan karyawan menyebabkan adanya jabatan yang kosong yang harus segera diisi melalui kebijakan transfer, dan (d) transfer merupakan instrumen pengembangan karyawan.

2.1.3 Demosi *(Demotion)*

A demotion is the reassignment of an employee to a lower job with less pay, involving fewer skills and responsibilities (Cascio,2006:459).

Demosi adalah penugasan kembali karyawan pada jabatan yang memiliki tingkat gaji, status, pekerjaan, dan tanggung jawab yang lebih rendah.

Ada beberapa sebab demosi dilakukan oleh perusahaan, yaitu : (a) ketidakmampuan karyawan melaksanakan pekerjaanya, (b) rasionalisasi

jumlah karyawan akibat merger atau akuisisi, dan (c) permintaan secara pribadi dari karyawan.

2.1.4 Prestasi Kerja

Pencapaian tujuan perusahaan akan sangat tergantung pada prestasi kerja karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Di bawah ini disebutkan definisi tentang prestasi kerja .

2.1.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk dan jasa yang dihasilkan/diberikan seseorang atau seluruh organisasi (Soetjipto, 2002:1)

*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period (*Mathis & Jackson*, 2004: 379).*

Prestasi didefinisikan sebagai sejumlah keluaran yang dihasilkan dari fungsi atau aktifitas tertentu selama periode waktu tertentu. Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sejumlah keluaran/output yang dihasilkan oleh individu atau organisasi dari fungsi atau aktifitas tertentu selama periode tertentu.

2.1.4.2 Penilaian Prestasi Kerja *(Performance Appraisal)*

Penilaian prestasi kerja didefinisikan sebagai kegiatan manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap perilaku dan prestasi karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya (Darma, 2002:97)

Menurut Mathis & Jackson (2004 : 380) penilaian prestasi kerja adalah:

Performance appraisal is the systematic description of the job relevant strength and weakness of an individu or group

Penilaian prestasi kerja adalah gambaran secara sistematis kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

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 .

*Performance appraisal is the process that measures employee performance. Employee performance is the degree to which employees accomplish work requirement (*Mathis & Jackson, 2004: 100*).*

Penilaian prestasi kerja adalah proses untuk mengukur prestasi karyawan. Sedangkan prestasi kerja adalah sejauhmana karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan.

Dari definisi-definisi di atas dapat diambil suatu pemikiran bahwa penilaian prestasi kerja adalah penilaian terhadap sejauhmana karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan sekaligus memberikan informasi tentang kekuatan dan kelemahan karyawan untuk selanjutnya dilakukan kebijakan untuk meningkatkan prestasi kerja .

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja : Dimensi Saat Ini dan Yang Akan Datang

Penilaian prestasi kerja dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Mathis & Jackson, (2004: 100), tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah :

memberikan informasi prestasi kerja yang dapat digunakan untuk memberikan penghargaan, pelatihan dan pengembangan dan perencanaan sumberdaya manusia.

Sedangkan menurut Roberts (2005:223) :

> *In appraising employee performance is the dual purpose of appraisal. On one hand, employers needs objective evaluations of past individual performance for use in making personnel decisions. On the other hand, employers needs tools to enable management to help individuals improvement performance, plan future work, develop skills and abilities for career growth, and strengthen the quality of their relationship as manager and employee*

Penilaian prestasi kerja mempunyai dua tujuan. Di satu pihak perusahaan melakukan penilaian terhadap prestasi kerja yang lalu sebagai instrumen dalam pengambilan keputusan individu. Di lain pihak penilaian prestasi kerja juga merupakan instrumen untuk membantu individu meningkatkan prestasi kerja, perencanaan pekerjaan di masa yang akan datang, mengembangkan keahlian dan kemampuan untuk pengembangan karir dan memperkuat kualitas hubungan antara menajer dan karyawan.

Dari definisi di atas diketahui bahwa tujuan penilaian prestasi kerja mempunyai dua dimensi yaitu dimensi saat ini (memberikan informasi tentang prestasi kerja yang telah dicapai) dan dimensi yang akan datang/*future* (memberikan informasi untuk kepentingan pengembangan karir karyawan).

Berkaitan dengan hal tersebut, maka Roberts (200:236) mengemukakan bahwa ada dua pendekatan dalam penilaian prestasi kerja untuk dapat memfasilitasi dua tujuan di atas, yaitu *judging* dan *counseling* (Tabel 2.1).

Tabel 2.1
Dua Pendekatan dalam Penilaian Prestasi

Dimensions	Judging	Counseling
Purpose	To assess past performance as a basis for personnel administration decision	To motivate and direct individual performance and career development effort
Focus	Review to past	Planning for future
Methods	Judging, rating	Counselling/discussing goal setting and review
Responsibility	Manager as appraiser	Manager and employee share responsibility
Subject Matter	Past accomplishment	Future goals and planning
Application	Work planning Improving performance Developing capabilities Planning of training activities	Salary administration Transfer, promotion, lay off

Sumber : Roberts, 2005. *Recruitment and Selection*. 2nd Edition. Cipd. London, 2005, hal.276.

2.1.4.4 Desain Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Proses untuk mendesain suatu sistem penilaian prestasi kerja akan melibatkan tiga pihak, yaitu : pihak manajemen, karyawan, dan profesional di bidang SDM. Sistem penilaian prestasi kerja menurut Mathis & Jackson, (2004: 105) meliputi pengambilan keputusan pada hal-hal berikut, yaitu : (1) Materi penilaian; (2) Proses penilaian; (3) Mengidentifikasikan penilai; dan (4) Aspek administrasi.

Suatu tantangan untuk mengambil keputusan diatas karena tidak ada satu pilihan yang tepat untuk segala situasi. Langkah awal yang paling tepat adalah dengan menyelaraskan proses-proses dengan tujuan dan perencanaan perusahaan.

Dengan kata lain bahwa sistem penilaian prestasi kerja merupakan instrumen dalam pencapaian tujuan perusahaan. Setiap poin di atas akan diuraikan satu per satu di bawah ini.

2.1.4.4.1 Materi Penilaian *(measurement content)*

Ada tiga kegiatan yang dilakukan berkaitan dengan penentuan materi penilaian, yaitu : penetapan tujuan penilaian, kriteria penilaian, dan standar penilaian.

a. Tujuan Penilaian

Tujuan akan mengarahkan setiap aktifitas penilaian. Sistem penilaian prestasi kerja mungkin tidak dapat mencapai semua tujuan perusahaan secara efektif, sehingga perusahaan haruslah menetapkan prioritas tujuan yang paling penting dan realistis. Penetapan prioritas ini akan mempengaruhi keseluruhan proses penilaian dilaksanakan.

Secara garis besar tujuan penilaian menurut Mathis & Jackson, (2004: 106) dapat dibagi dua, yaitu penilaian yang difokuskan pada individu *(person-oriented)* dan penilaian yang difokuskan pada pekerjaan *(work-oriented).* Penilaian yang difokuskan pada individu, akan menilai prestasi kerja berdasarkan penilaian terhadap kebiasaan *(behavior)* karyawan. Ketika perusahaan akan menilai kemampuan karyawan untuk bekerjasama dalam tim, maka perusahaan akan membandingkan kebiasaan karyawan dengan standar kebiasaan yang menunjukkan kemampuan kerjasama Sedangkan penilaian yang difokuskan pada pekerjaan, akan menilai prestasi kerja berdasarkan penilaian terhadap keluaran/output yang dihasilkan karyawan. Ketika perusahaan menetapkan

standar pelayanan pengantaran barang selama dua hari, maka karyawan dapat dinilai berdasarkan waktu pengiriman barang tersebut.

b. Kriteria Penilaian

Tantangan yang dihadapi dalam menetapkan kriteria penilaian adalah apakah perusahaan akan menetapkan kriteria untuk setiap pekerjaan ataukah menetapkan kriteria umum untuk semua jenis pekerjaan. Penetapan kriteria untuk setiap pekerjaan tentu akan memakan biaya dan waktu. Tetapi penetapan kriteria umum untuk semua jenis pekerjaan akan menimbulkan bias karena setiap pekerjaan memiliki karakteristik masing-masing.

Judge et al. (2001 : 376) dan Mathis & Jackson, (2004: 108) mengemukakan bahwa perlu adanya kriteria umum yang dapat diterapkan di semua jenis pekerjaan untuk kemudian dilakukan penyesuaian tergantung kepada karakteristik pekerjaan.

Adler et al. (2006 : 1569) memberikan pendapatnya tentang penetapan kriteria dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

> *It is crucial that standards of job performance and the criteria used to define job performance are carefully defined. Care shoud be taken to avoid assessing job performance on a single criterion. In addition, it should be remembered that no universal set of job-related criteria exists for all jobs. Job analysis is the major guide to be used in delineating performance criteria for a specific position. If a criterion is not relevant to the job, it should not be part of the performance appraisal.*

Dari definisi diatas diketahui bahwa merupakan hal yang penting untuk menetapkan kriteria yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja. Harus dihindari penggunaan kriteria tunggal dan dipahami bahwa tidak ada kriteria yang secara universal dapat digunakan untuk semua jenis pekerjaan. Penetapan kriteria

penilaian haruslah didasarkan pada informasi yang diperoleh melalui analisis pekerjaan *(job analisis)* sehingga kriteria yang digunakan sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang dinilai.

Ada kriteria-kriteria utama dikemukakan oleh para ahli sebagai panduan bagi penetapan kriteria yang lebih spesifik. Beberapa diantaranya dapat dikemukakan sebagai berikut :

Mathis & Jackson, (2004: 110) menyebutkan ada enam kriteria, yaitu : *(a) quality, (b) quantity, (c) timeliness, (d) cost effectiveness, (e) need for supervision, dan (f) interpesonal impact.*

Judge et all. (2001 : 377) menyebutkan hanya empat kriteria :

(a) quality of work, (b) quantity of work, (c) job knowledge, (d) dependability

Sedangkan Vathanophas & Jintawee (2007: 46) dan Judge et al. (2001:377) menyebutkan ada tiga kriteria penilaian prestasi kerja, yaitu:

(a) skills/abilities/needs/traits, (b)behavior, dan (c) result (Vathanophas & Jintawee, 2007: 46). *Sedangkan menurut* Judge et all. *terdiri dari (a) traits, (b) behavior, dan (c) task outcomes (2001:377)*

c. Standar Penilaian

Standar penilaian dapat muncul dalam tiga bentuk, yaitu :

(a) skoring secara *adjective*/sifat, misalnya sangat memuaskan, memuaskan, di bawah standar, jarang, selalu, dan lain-lain

(b) penggambaran kebiasaan, misalnya memenuhi tenggat waktu, selalu memeriksa ruangan sebelum rapat dimulai, dan lain-lain

(c) keluaran/*outcomes* yang dihasilkan, misalnya jumlah keluhan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan, jumlah produksi tiap hari, dan lain-lain.

2.1.4.4.2 Proses Penilaian

Proses penilaian akan berjalan sukses menurut Vincent (2000:24) jika dipenuhi beberapa persyaratan berikut yaitu : penilai punya komitmen, penilai trampil, karyawan memiliki komitmen dan memahami manfaat dari penilaian, serta adanya sistem penilaian yang tepat.

Salah satu bagian dari proses penilaian adalah metode penilaian yang digunakan dalam proses penilaian. Ada tiga pendekatan yang digunakan untuk melakukan penilaian, yaitu : (1) *absolute standards*, (2) *relative standards*, (3) *Objectives*. Tidak ada pendekatan yang terbaik, masing-masing memiliki kelemahan dan kekuatan.

A. Absolute Standards

Absolute Standards measuring an employee's performance against some established standards. Included in this group are the following methods : the essay appraisal, the critical incident appraisal, the checklist, the adjective rating scales, forced choice, and behaviorally anchored rating scales. Judge et all. (2001 : 379*).*

Absolute Standards membandingkan prestasi kerja karyawan dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Termasuk dalam metode ini adalah : *the essay appraisal, the critical incident appraisal, the checklist, the adjective rating scales, forced choice, and behaviorally anchored rating scales*

1. The essay appraisal

The essay appraisal is a performance appraisal method whereby an appraiser writes a narrative about the employee. Judge et all. (2001 : 379).

The essay appraisal adalah metode penilaian dimana penilai memberikan gambaran tentang karyawan. Metode ini memberikan narasi/gambaran kekuatan, kelemahan, prestasi kerja terdahulu, potensi yang dimiliki, dan saran

pengembangan. Kelebihan dari metode ini ada pada kesederhanaan. Artinya tidak memerlukan format penilain yang komplek, dan pelatihan bagi penilai. Namun kekurangannya adalah bahwa penilaian yang diberikan tidak terstruktur, memungkinkan melenceng dari inti penilaian, sulit untuk membuat perbandingan dengan karyawan lain, dan hasil penilaian sangat tergantung pada kemampuan menulis dari penilai. Namun demikian, metode ini bagus untuk suatu permulaan dan agar sempurna, perlu didukung metode penilaian yang lain.

2. The critical incident appraisal

The critical incident appraisal is a method that focuses on the key behavior that make the difference between doing a job effectively or ineffectively Judge et all. (2001 : 380)

The critical incident appraisal sama dengan *The essay appraisal* hanya saja difokuskan pada aspek-aspek kunci yang menentukan efektifitas pekerjaan. Kelebihan metode ini adalah difokuskan pada aspek kunci dari pekerjaan walaupun tetap sulit untuk membuat perbandingan diantara karyawan.

3. The checklist appraisal

The checklist appraisal is a performace appraisal type in which a rater checks off those attributes of an employee that apply. Judge et all., 2001 : 380*).*

The checklist appraisal adalah metode penilaian dimana penilai membuat daftar aspek-aspek kebiasaan *(behavior)* yang penting untuk suatu pekerjaan kemudian melakukan pemeriksaan dengan memberikan tanda *(checklist)* untuk aspek yang ditemukan pada karyawan.

4. Forced choice

> *Forced choice is a special type of checklist, but the rater must choose between two or more statements, all of which may be favorable or unfavorable. The appraiser's job is to identify which statement is most (or in some case least) descriptive of the individual being evaluated (*Judge et all., 2001 : 380*).*

Forced choice adalah metode dimana penilai harus memilih diantara dua atau lebih pernyataan yang paling menggambarkan karyawan yang dinilai. Pernyataan-pernyataan yang ditulis menggambarkan dua aspek, yaitu pernyataan yang menunjukkan pekerjaan yang dilakasanakan secara efektif dan yang tidak efektif. Hasil penilaian akan menunjukkan apakah karyawan cukup efektif atau tidak dalam menjalankan pekerjaan.

5. The adjective rating scales

Salah satu metode yang tertua dan populer adalah

A. The adjective rating scales.

*The adjective rating scales is a performance appraisal method that lists a number of traits and a range of performance (*Judge et all., 2001 : 380*) .*

The adjective rating scales adalah metode penilaian yang membuat daftar aspek pekerjaan dan prestasi kerja yang berhasil dicapai dalam bentuk skala. Aspek pekerjaan yang dinilai misalnya kuantitas dan kualitas pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kerjasama, loyalitas, integritas, dan ketergantungan pada pengawasan. Sedangkan skala yang digunakan biasanya dalam bentuk skoring secara *adjective*/sifat, misalnya sangat memuaskan, memuaskan, dan seterusnya untuk menggambarkan prestasi kerja yang dicapai.

Metode ini paling populer karena dapat menggambarkan behavior secara lebih spesifik, waktu relatif sedikit, analisis kuantitative dan dapat dilakukan perbandingan antar karyawan.

B. Relatives Standards

Pendekatan lain yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja adalah dengan membandingkan prestasi kerja satu karyawan dengan prestasi kerja karyawan yang lain. Metode yang paling populer dari pendekatan ini adalah : *group order ranking, individual ranking,* dan *paired comparison.*

1. Group Order Ranking

Group order ranking requires the evaluator to place employees into a particular classification, such as 'top one-fifth' or 'second one-fifth' Judge et al. (2001 : 381)

Group order ranking mengharuskan penilai untuk mengelompokkan karyawan yang dinilai dalam kelompok-kelompok seperti lima besar, sepuluh besar, dan seterusnya.

2. Individual Ranking

*Individual ranking method requires evaluator merely to list the employee in order from highest to lowest, and only one can be 'best' (*Judge et al., 2001 : 380*).*

Individual ranking mengharuskan penilai untuk mengurutkan karyawan dari prestasi kerja tertinggi sampai terendah. Metode ini sangat bermanfaat terutama dalam kondisi dimana hanya sedikit kesempatan/posisi dalam perusahaan untuk sejumlah besar kandidat yang memenuhi syarat.

3. *Paired Comparison*

*Paired comparison ranking individual's performance by counting the number of times any one individual is the preferred member when compared with all other employee (*Judge et al., 2001 : 381*).*

Metode ini merangking seorang karyawan dengan cara menghitung berapa kali karyawan tersebut lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan lain.

Paired comparison akan membandingkan dua orang karyawn untuk setiap kriteria penilaian, membuat matriks, dan kemudian merangking berdasarkan frekuensi kemunculannya dalam matriks tersebut. Adler et al. (2006 : 1569) memberikan gambaran tentang *paired comparison* ini (Tabel 2.2).

Tabel 2.2 *Paired Comparison Method*

Performance Dimension Quality of Work						
		Employee Comparison*				
Employee		Employee Numbers				
No	Name	1	2	3	4	5
1	Staw	_	2	3	4	5
2	Ward		_	3	2	5
3	Zammuto			_	3	5
4	Vardi				_	5
5	Walker					-

*each employee is compared to each employee. The employe's number is entered when the employee is the better of the two being compared.

Employee	Number of Favorable Comparison	Rank
Walker	4	1
Zammuto	3	2
Ward	2	3
Vardi	1	4
Staw	0	5

Sumber : Adler et al. (2006 : 1569), *Job Performance Deficits Due to Depression*, Am J Psychiatry, 2006, hal. 1570.

C. Objectives

Pendekatan yang terakhir adalah pendekatan tujuan, yaitu sejauhmana mereka mencapai tujuan yang ditentukan oleh kesuksesan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pendekatan in sering juga disebut sebagai *management by objectives (MBO).*

> *Management by objectives (MBO) is a performance appraisal method that includes mutual objective setting and evaluation based on the attainment of the specific objectives. MBO is a process that convert organizational objective into individual objectives. It consists of four steps : goal setting, action planning, self-control, and periodic review (*Judge et all., 2001 : 382*).*

MBO adalah metode penilaian prestasi kerja dimana penetapan tujuan/kriteria penilaian dilakukan dengan melibatkan karyawan. Melalui metode ini tujuan organisasi diterjemahkan dalam bentuk tujuan-tujuan yang lebih spesifik dan individual. Penilaian didasarkan pada sejauhmana tujuan-tujuan tersebut dapat dicapai. *MBO* terdiri dari empat kegiatan, yaitu :

- penetapan tujuan, tujuan organisasi menjadi panduan dalam menetapkan tujuan departemen dan individu. Pada tingkat individu, atasan dan karyawan secara bersama-sama mengidentifikasikan tujuan yang akan dicapai yang tidak lain akan menjadi standar/kriteria penilaian.
- perencanaan kegiatan, untuk mencapai tujuan. Tahap ini meliputi : jenis aktifitas, sinergi antar aktifitas, sumberdaya yang diperlukan, dan waktu pencapaian tujuan.
- pengendalian diri, berkaitan dengan penilaian individu terhadap prestasi kerja masing-masing. Asumsi yang dibangun MBO adalah didasarkan pada Douglas McGregor's Theory Y yaitu bahwa individu dapat bertanggung

jawab, dapat belajar mandiri, dan tidak banyak memerlukan pengawasan dari luar untuk memotivasi mereka mencapai tujuan.

ø peninjauan secara berkala. Konsisten dengan filosofi MBO, atasan dan karyawan bersama sama untuk melakukan evaluasi yang sifatnya membangun *(constructive).* Peninjuan berkala bukan untuk memojokkan karyawan tetapi membantu untuk peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang

2.1.4.4.3 Penilai (*Rater)*

Penilaian prestasi kerja harus dilakukan oleh orang yang mempunyai pengetahuan tentang prinsip-prinsip prestasi kerja dan orang yang paling mungkin mengamati secara dekat karyawan yang akan dinilai.

Adler et al. (2006 : 1569) mengemukakan dua faktor yang merupakan syarat bagi seorang penilai :

Two major factors determine who the appraiser or appraisers should be. First, appraisers must be capable of eliminating or minimizing biases that arise during the performance appraisal process. Second, appraisers must have the opportunity to observe the employee's full spectrum of job behavior over an extended time period. With these two considerations in mind, the following types of appraisers are commonly used in evaluating job performance : Immediate supervisors, higher-level supervisors, multiple supervisors, peer evaluation, subordinate evaluations, and self-evaluations.

Dari uraian di atas diketahui bahwa ada dua faktor yang menentukan siapa yang akan menjadi penilai. Pertama, penilai mempunyai kemampuan untuk menghilangkan atau meminimalisasi bias yang terjadi selama proses penilaian. Kedua, penilai mempunyai kesempatan untuk melakukan observasi secara penuh terhadap kartyawan. Dengan dua pertimbangan ini maka ada beberapa tipe penilai yang biasanya digunakan, yaitu : atasan langsung, atasan tidak langsung, atasan dalam jumlah lebih dari satu, rekan sekerja, bawahan, dan diri sendiri.

2.1.4.4.4 Aspek Administrasi

Perusahaan harus menentukan frekuensi dan waktu penilaian serta metode umpan balik yang digunakan. Hasil beberapa penelitian yang dikutip oleh Mathis & Jackson, (2004: 111) menunjukkan bahwa 69% perusahaan melakukan penilaian satu kali setiap tahun, 22% melakukan penilaian dua kali, sisanya melakukan penilaian dalam berbagai variasi.

Penilaian juga bisa dilakukan untuk maksud-maksud tertentu, diluar penilaian secara regular, yaitu jika terdapat alasan-alasan khusus seperti : pertimbangan promosi.

Umpan balik berperan penting untuk tujuan informasi dan motivasi. Diskusi penilai dengan karyawan tentang hasil penilaian dapat meningkatkan motivasi, dan meningkatkaan kepuasan.

2.2 Hubungan Promosi, Transfer, Demosi dengan Prestasi Kerja

Penempatan karyawan yang dilakukan perusahaan melalui promosi, transfer, dan demosi akan mempengaruhi prestasi kerja secara **langsung** melalui prinsip-prinsip yang dilaksanakan, yaitu :

1. Kesesuaian antara karakteristik karyawan dan pekerjaan.

   Kesesuaian ini menghasilkan karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan pekerjaan, sedangkan prestasi kerja merupakan fungsi dari kedua hal tersebut. Kesesuaian karateristik karyawan dan pekerjaan juga akan memberikan peluang lebih besar kepada karyawan untuk mengoptimalkan dan memanfaatkan keahlian yang dimiliki yang pada akhirnya peluang untuk sukses di dalam pekerjaan juga akan lebih besar.

Karyawan akan termotivasi jika peluang untuk berhasil dalam pekerjaan cukup besar. (Bauer, Thomas K. 2004:1265)

2. Memberikan peluang kepada karyawan untuk berkembang

   Pelaksanaan promosi, transfer dan demosi dikaitkan dengan kebutuhan karyawan untuk berkembang dalam hal pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan karir. Menurut Robbins dan Judge (2007:212) karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja jika kebijakan SDM (termasuk penempatan) diintegrasikan dengan kebutuhan individu mereka termasuk diantaranya kebutuhan untuk berkembang.

Dari uraian di atas, dapat diambil suatu pemikiran bahwa promosi, transfer dan demosi adalah tiga proses yang penting dan saling terkait. Keberhasilan proses yang satu akan menentukan keberhasilan proses yang lain. Dan ketiga proses tersebut secara bersama-sama akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Selanjutnya di bawah ini disajikan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu terkait dengan variabel-variabel yang penulis teliti dalam Tabel 2.3 di bawah ini.

Tabel 2.3. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
Benzil, Christian & Bognanno, Michael (2005)	*Promotions, Demotions, Hallo Effects and Earnings Dynamics of American Executives.*	- Promosi - Demosi	- Hallo Effects - Earnings Dynamic	Promosi dan demosi dalam hierarki menjadi sangat penting jika dikaitkan dengan peningkatan kompensasi.
Hayes, Read (2004)	*Predicting the Job Performance of Store Detectives*	- Prestasi Kerja	- Analysis kualitatif	Untuk mencapai prestasi kerja yang baik, pengembangan

				dan promosi pemimpin perusahaan harus menjadi fokus utama perusahaan.
Mullins, Wayman C. (2002)	*Predicting Job Performance from Training : The Relationship Between Patrol /officer Basic Academy Training and Job Performance*	- Prestasi kerja	- Pelatihan kerja	Ada hubungan karelatif dan signifikan antara prestasi kerja dengan pelatihan kerja.
Tosida, E. Tita dan Marimin (2000)	Sistem Intelijen Untuk Strategi Penilaian Prestasi Kerja Dalam Rangka Perencanaan Dan Pengembangan Karir Karyawan	- Prestasi Kerja - Promosi - Demosi - Mutasi		Kinerja perusahaan akan meningkat dengan meningkatnya prerstasi kerja karyawan. Sedangkan penerapan penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh transparasi jenjang karir seperti, promosi, mutasi dan demosi.
Wijaya, Hadi (2009)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pegawai	- Prestasi Kerja - Promosi - Mutasi - Demosi	-Analisis mengguna kan pert analysis	Prestasi Kerja dipengaruhi secara nyata dan positif oleh pelaksanaan Pengembangan karir yang meliputi Promosi, mutasi dan demosi.
Jessaja Ellsa Sengkey, 2009	Analsis Mutasi, Promosi dan Demosi dalam kaitannya Motivasi, dan Prestasi kerja	- Utasi - Promosi - Demosi - Prestasi Kerja	- Motivasi	Mutasi, Promosi dan demosi adalah tiga hal yang berkaitan dalam memotivasi diri dari karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja.

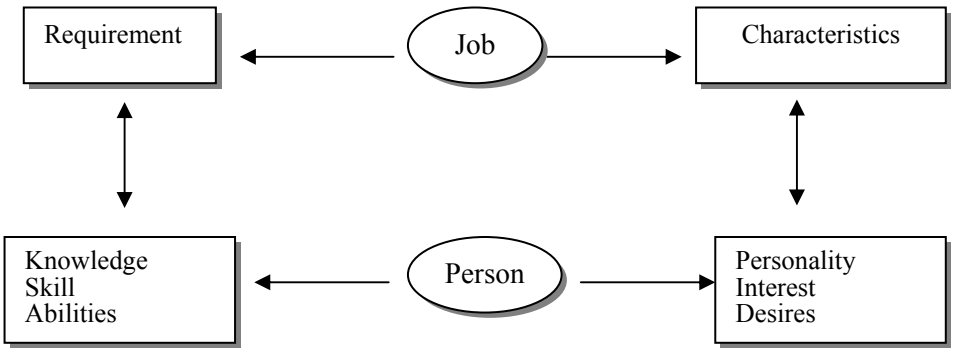
2.3 Kerangka Pemikiran

Perencanaan SDM meliputi proses memperkirakan kebutuhan *(demand),* ketersediaan *(supply),* dan melakukan upaya untuk mengatasi kesenjangan antara *demand* dan *supply* (Vathanophas & Jintawee (2007: 48); Adler et al. (2006 : 1569) ; Hochwarter et al. (2002 : 297); Cheng, Heng Li, dan Fox, (2007:597). Proses kedua dari perencanaan SDM adalah memperkirakan ketersediaan SDM baik dari dalam perusahaan *(internal supply)* ataupun dari luar perusahaan *(external supply).* Khusus untuk sumber dari dalam perusahaan, ketersediaanya sangat dipengaruhi oleh kondisi SDM saat ini *(current internal inventory of employee)* dan prediksi di masa yang akan datang sebagai akibat dari aktifitas-aktifitas SDM yang dilakukan perusahaan selama periode perencanaan, termasuk diantaranya adalah *internal staffing*. Jadi perpindahan karyawan di dalam perusahaan *(internal staffing)* harus didasarkan pada perencanaan SDM; adalah salah satu mekanisme untuk menyediakan SDM dari dalam perusahaan.

Di tengah gejolak perekonomian yang semakin lama semakin tampak bersifat kompetitif, pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat mempengaruhi maju mundurnya suatu perusahaan. Sumber daya manusia itu harus diimbangi dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga mampu bekerja secara profesional. Seorang atasan harus mampu mengkoordinasi para bawahannya dan dapat menempatkan karyawan pada tempat yang tepat sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut. Sehingga seorang karyawan dapar bekerja secara maksimal untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya tersebut. Maka dari itu, seorang manager harus mampu mengambil suatu keputusan yang tepat dan efisien mengenai promosi, transfer, dan demosi,

karena promosi, transfer, dan demosi jabatan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting yang akan mempengaruhi prestasi kerja dan akhirnya mempengaruhi tingkat perolehan laba perusahaan (Wahyuddin., 2000 : 93).

Pentingnya kecocokan/kesesuaian antara individu dan jabatan yang akan dipegangnya dikemukakan juga oleh *Model of Two Dimensions of Qualification fo a Job* yang dikemukakan oleh Heneman *dalam* Hochwarter et al. (2002 : 299).



Gambar 2.1 A Model of Two Dimensions of Qualification for Job

Sumber: Heneman *dalam* Hochwarter et al. *Job Satisfaction and Performance : The Moderating Effect of Value Attainment and Affective Disposition*, 2002, hal. 297

Menurut model tersebut, ada dua aspek yang menentukan apakah seseorang cukup memenuhi syarat *(qualified)* untuk suatu jabatan, yaitu kompetensi *(competency)* untuk melakukan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya *(ability to perform)* dan motivasi *(motivation)* untuk melakukan pekerjaan tersebut.

*Competency refers the knowledge, skill, and abilities needed to perform a particular task (*Harris, 2000: 114*).* Kompetensi berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang diperlukan untuk menghasilkan suatu tugas tertentu.

*Motivation is ultimately an internal decision. It's a person's desire to do the best possible job or to exert the maximum effort to perform assigned task (*Hochwarter et al., 2002 : 297*)*.

Motivasi pada dasarnya adalah sebuah keputusan dari dalam manusia (internal). Merupakan keinginan individu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya atau menggunakan upaya maksimal untuk menghasilkan tugas yang dibebankan.

Kompetensi untuk melakukan pekerjaan akan tergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keahlian, dan kemampuan (KSA) yang dimiliki karyawan dengan yang diperlukan agar pekerjaan dapat berjalan dengan sukses *(job requirement)*. Sedangkan motivasi akan tergantung pada kesesuaian antara aspek psikologi individu (kepribadian, ketertarikan, dan keinginan) yang dimiliki karyawan dengan yang diperlukan agar pekerjaan dapat berjalan dengan sukses *(job characteristics*

Menurut Adler et al. (2006 : 1569) *job requirement* merupakan atribut pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkaitan dengan pekerjaan *(job related KSA attribute)* sedangkan *job characteristics* berkaitan dengan atribut psikologi dan fisik *(psychological and physical attribute)*

Selanjutnya Hochwarter et al. (2002 : 299) menyatakan bahwa : *Job performance is a function a both ability and motivation.* Prestasi kerja adalah fungsi dari kemampuan dan motivasi.

Dari *Model of Two Dimension of Qualification for Job* dan definisi prestasi kerja *(job performance)* di atas, dapat disimpulkan suatu pemikiran bahwa dalam melakukan proses seleksi dan penempatan karyawan, perusahaan

harus menyesuaikan antara aspek individu dan aspek jabatan *(job requirement dan job characteristics)* untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kompetensi dan motivasi untuk menjalankan pekerjaannya sehingga menghasilkan prestasi kerja yang ditentukan perusahaan.

Menurut Cascio (2006 : 143), perusahaan yang berpandangan jauh tentu tidak akan menunggu sampai timbulnya kebutuhan tenaga kerja; kemudian baru mencarinya. Tetapi perusahaan tersebut tentu sudah mengembangkan sumber daya manusia yang matang mengenai kebutuhan akan tenaga kerja, dan hal ini mengingat akan adanya :

a) Formasi/ lowongan baru di dalam perusahaan, misalnya karena terdapat lowongan jabatan yang baru karena ekspansi.
b) Adanya pergeseran jabatan, baik karena transfer atau promosi, sehingga diperlukan pengganti yang akan menduduki jabatan tersebut.
c) Karena ada tenaga kerja yang meninggal dunia, dimana hal ini diluar pengendalian manusia.
d) Karena pensiun, ataupun karena keluarnya tenaga kerja belum mencapai pada waktunya pensiun, mungkin karena pengunduran diri atau karena dikeluarkan.

Dengan adanya hal-hal tersebut, maka akan dihasilkan suatu daftar kebutuhan tenaga kerja, dan untuk merealisasikannya perlu ditentukan spesifikasi jabatan, yaitu uraian mengenai keahlian dan kecakapan, ketrampilan serta potensi-potensi dari orang yang akan menduduki jabatan tersebut.

Cascio (2006:252) menyatakan bahwa dengan penempatan pegawai yang tepat, akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan yang bersangkutan.

Folamy dan Jacobs (2005:27) mendefinisikan penempatan sebagai:

"Placement is the assignment or reassignment of an employee to a new or different job. It includes the initial assignment of new employee and the promotion, transfer, or demotion of present employees. Similar to new comers, present employees must be internally recruited, selected, and oriented before they can be placed in different positions".

Pelaksanaan penempatan karyawan yang tepat akan tercipta, manakala kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

Keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. (Ivancevich, 2000:72) berpendapat bahwa "Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan".

Apabila ada jabatan/pekerjaan yang lowong, kemungkinan akibat ditinggalkan oleh karyawan yang pensiun atau mengundurkan diri, pindah ke bagian lain, diturunkan pangkatnya, atau pemecatan. Keputusan terakhir dari penempatan adalah mungkin menerima karyawan baru atau menarik karyawan dari bagian lain di dalam perusahaan. Pemanfaatan sumber intern dilakukan dengan menempatkan karyawan yang ada pada jabatan yang kebetulan lowong atau untuk tugas yang baru diadakan. Dengan memanfaatkan sumber sumber intern ini, berarti dalam batas-batas tertentu perusahaan tidak perlu mencari karyawan dari luar. Pengisian ini dapat dilakukan dari karyawan pada tingkat yang sejajar atau pada tingkat yang lebih bawah.

Perlu ditekankan disini bahwa yang dimaksud penempatan disini adalah pencocokan seseorang dengan pekerjaan yang dipegangnya dengan melihat aspek-aspek kemampuan, pendidikan, bakat, ketrampilan, kesehatan, minat, kepribadian dan lain-lain.

Penempatan karyawan bukanlah merupakan suatu tugas yang sederhana, sebab kesalahan penempatan akan dapat mengakibatkan tingginya angka perputaran / keluar masuk (*Labour Turn Over*) serta konflik di dalam diri karyawan sehubungan dengan pekerjaannya. Bahkan akibat yang paling buruk yang sering dijumpai adalah meningkatnya angka kecelakaan kerja di lapangan. Khususnya untuk yang terakhir ini, biasanya setiap perusahaan mengadakan program keselamatan kerja, misalnya adanya uang pengganti / tunjangan kesehatan, pensiun dan sebagainya.

Penempatan karyawan yang baik dapat diketahui dengan menetapkan ukuran-ukurannya terlebih dahulu. Misalnya pengalaman kerja sebaiknya didukung dengan pendidikan dan ketrampilan. Posisi / jabatan yang diinginkan, adanya pertimbangan mengenai kemampuan dan bakat karyawan serta kondisi jasmani karyawan.

Dari penjelasan-penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan yang benar bermanfaat, diantaranya mencegah tingginya angka keluar masuk karyawan, keselamatan karyawan terjaga, tidak menimbulkan konflik, semangat dan kegairahan kerja, prestasi kerja yang tinggi, produktivitas meningkat dan lain sebagainya.

Program penempatan karyawan bukanlah bersifat final, tetapi harus tetap terbuka kesempatan untuk pemindahannya. Masalah penempatan janganlah

diartikan hanya pada karyawan baru saja, tetapi juga karyawan lama dalam posisi dan jabatan yang baru, sebagai akibat adanya program transfer (Soetjipto, 2002:30).

Konsep penempatan mencakup promosi, transfer bahkan demosi sekalipun. Ukuran yang biasanya ditetapkan perusahaan mengenai penempatan karyawan lama yang mengalami kenaikan pangkat, pemindahan jabatan dan demosi adalah pengetahuan yang dimiliki, wawasan, kemampuan dan ketrampilan serta pengenaan sanksi-sanksi kepada para karyawan yang melanggar peraturan yang telah digariskan.

Promosi merupakan penugasan kembali karyawan pada posisi yang lebih tinggi. Ketika dipromosikan, karyawan akan memperoleh peningkatan gaji dan tunjangan-tunjangan sebagai kompensasi dari peningkatan tangggungjawab yang diterimanya. Dengan demikian, promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya.

Promosi digunakan untuk berbagai tujuan dan memberikan manfaat baik kepada karyawan dan perusahaan. Pertama, promosi memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan karyawan semaksimal mungkin. Kedua, Promosi dapat meningkatkan prestasi kerja. Karyawan umumnya akan berusaha memberikan prestasi semaksimal mungkin jika mereka yakin bahwa prestasi tersebut akan memperoleh penghargaan dalam bentuk promosi. Ketiga, ada korelasi positif antara pemberian kesempatan untuk berkembang yang diberikan perusahaan dengan prestasi kerja karyawan.

Karena efektifitas perusahaan dipengaruhi oleh bagaimana kebijakan promosi dijalankan maka merupakan hal yang penting bagi perusahaan untuk memperoleh data yang tepat yang diperlukan untuk keputusan promosi. Ada beberapa kriteria yang digunakan perusahaan, yaitu senioritas, prestasi kerja, dan *assesment centre.*

Pengertian transfer yang dikemukakan oleh Roberts (2005:460) adalah :

A tranfers is the reassignment of an employee to a job with similar pay, status, duties, and responsibilities. A tranfer involves horizontal movement from one job to another

Transfer merupakan suatu kegiatan yang perlu dilakukan, khususnya bagi manajemen tenaga kerja dalam rangka mengembangkan tenaga kerja yang menjadi tanggungjawab dalam pembinaan dan pengembangan. Karena dengan transfer diharapkan memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sehingga ia dapat bekerja secara efektif dan efisien pada jabata itu dan juga tidak selamanya tenga kerja yang ditempatkan pada suatu tempat kerja tertentu akan merasa cocok dengan pekerjaan maupun lingkungan tempat mereka bekerja. Mungkin hal ini disebabkan kemampuan dan kualifikasi yang mereka miliki tidak sesuai dengan beban kerja dan tugas yang dibebankan dipundak mereka, ataupun lingkungan yang kurang memberikan semangat kegairahan kerja pada mereka.

Transfer merupakan salah satu alat untuk menempatkan karyawan dengan komposisi pekerjaan dengan tujuan agar prestasi kerja karyawan dapat ditingkatkan. Istilah-istilah yang sama dengan transfer adalah pemindahan, transfer, job rotation karyawan.

Dalam pelaksanaan proses transfer jabatan ada tiga dasar/landasan yang kita kenal yaitu : *merit system, seniority system dan spoiled system.*

1. ***Merit System*** adalah transfer karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan prestasi kerjanya.

2. Seniority System adalah transfer yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, pengalaman kerja dari karywan bersangkutan. Sistem transfer seperti ini tidak objektif karena orang yang dimutsikan dalam memangku jabatan baru itu belum terjamin.

3. Spoil system adalah transfer yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem transfer ini kurang baik karena didasarkan atas suka dan tidak suka (*like or dislike*)

Kemudian ada dua cara transfer jabatan yang dilakukan didalam suatu organisasi, yaitu : (1) Cara tidak ilmiah, dan (2) Cara ilmiah

Selanjutnya untuk lebih mendekati dalam penerapan transfer jabatan pada perusahaan maka perlu dipertimbangkan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional.

Faktor-fakktor yang dipandang objektif dan rasional tersebut menurut (Soetjipto, 2002:33) yaitu :

1. Transfer disebabkan kebijakan dan peraturan pengurus
2. Transfer atas dasar prinsip “The right man in the right placce”
3. Transfer sebagai tndakan untuk meningkatkan moral kerja
4. Transfer sebagai media yang rasional
5. Transfer sebagai langkah untuk promosi
6. Transfer untuk mengatasi labour turn over

Transfer dilakukan perusahaan dengan berbagai sebab, yaitu : (a) adanya ketidaksesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan karakteristik karyawan, sehingga karyawan perlu ditempatkan kembali, (b) karyawan tidak nyaman dengan kondisi pekerjaan karena terjadi konflik dengan rekan kerja atau atasan, (c) perpindahan atau pengurangan karyawan menyebabkan adanya jabatan yang kosong yang harus segera diisi melalui kebijakan transfer, dan (d) transfer merupakan instrumen pengembangan karyawan.

Vincent (2000:172) menyebutkan beberapa manfaat dari transfer, yaitu bahwa transfer akan memberikan pengalaman, pengetahuan, keterampilan baru, mengurangi kejenuhan, perspektif baru tentang perusahaan, tantangan dan situasi baru, serta sebagai persiapan untuk tugas yang baru misalnya karena promosi.

Pengertian demosi yang dikemukakan oleh para pakar adalah :

> *A demotion is the reassignment of an employee to a lower job with less pay, involving fewer skills and responsibilities (Roberts,2005:459).*
>
> *"A demotion is a movement within an organization from one position to another that involes either a decrease in pay or a decrease in status", (Jones,G.R., 2003: 197)*

Berdasarkan pendapat di atas, pengertian demosi dapat disimpulkan sebagai penugasan kembali karyawan pada jabatan yang memiliki tingkat gaji, status, pekerjaan, dan tanggung jawab yang lebih rendah.

Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan, dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang karyawan yang senang mengalami kondisi ini.

Menurut Folamy dan Jacobs (2005:29), demosi jarang mempunyai hasil-hasil positif untuk individu. Biasanya demosi-demosi berhubungan dengan

kedisiplinan, individu dipindahkan karena performance pekerjaan yang jelek atau tindak-tanduk yang tidak cocok, seperti ketidakhadiran yang banyak.

Menurut Roberts (2005 : 245), ada beberapa sebab demosi dilakukan oleh perusahaan, yaitu : (a) ketidakmampuan karyawan melaksanakan pekerjaanya, (b) rasionalisasi jumlah karyawan akibat merger atau akuisisi, dan (c) permintaan secara pribadi dari karyawan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2009:173), pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi, disiplin karena berbagai alasan, sebagai berikut :

1. Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.
2. Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.
3. Kegiatan organisasi menurun, baik sebagai akibat faktor – faktor internal maupun eksternal.
4. Pilihan dan kemauan pegawai yang bersangkutan sendiri.

Suatu perkembangan yang sangat menarik dalam manajemen sumber daya manusia, ialah terjadinya demosi atas pilihan dan kemauan pegawai yang bersangkutan sendiri. Misalnya, dalam hal seorang pegawai mengalami frustasi dalam pekerjaannya sekarang, apapun faktor-faktor penyebab frustasi tersebut, seperti stres yang terlalu kuat, kesadaran yang bersangkutan bahwa beban tugas terlalu berat, jauhnya tempat tinggalnya dari tempat pekerjaan dan lain sebagainya, pegawai yang bersangkutan dimungkinkan mengajukan permohonan dialihtugaskan pada pekerjaan dan jabatan yang diperkirakan lebih dapat dikuasai dan dilakukannya dengan lebih baik.

Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan atau koperasi, perlu melakukan prestasi kerja karyawan. Dengan melakukan penilaian prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan maka pihak perusahaan akan mengetahui benar perkembangan organisasinya. Disamping itu kegiatan penilaian prestasi kerja dapat memberikan keputusan personalia dan memberikan umpan balik karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Pencapaian tujuan perusahaan akan sangat tergantung pada prestasi kerja karyawan yang dimiliki perusahaan tersebut. Di bawah ini disebutkan definisi tentang prestasi kerja .

> *Job performance is the degree to which employee accomplish work requirement (*Vathanophas & Jintawee, 2007: 46)
>
> *The record of outcomes produced on specified job function pr activity during a specified time priod (*Mathis & Jackson, 2004*:379)*
>
> "Prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan dalam bentuk produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang atau sekelompok orang", (Darma, 2002: 1)

Dari definisi tersebut prestasi kerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama periode tertentu yang menunjukkan sejauhmana karyawan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan.

Menurut Judge et al. (2001 : 385) berdasarkan pendekatan *absolute standards* prestasi kerja karyawan dapat dinilai dari empat dimensi, yaitu: (1) Kuantitas pekerjaan; (2) Kualitas pekerjaan; (3) Pengetahuan akan pekerjaan, dan (4) Ketergantungan karyawan terhadap supervisi.

Kuantitas pekerjaan berkaitan dengan seberapa banyak karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya, apakah sesuai dengan standar kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan, kurang atau bahkan melebihi standar kuantitas

pekerjaan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan yang berprestasi adalah yang mampu menyelesaikan pekerjaannya melebihi standar kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan.

Selanjutnya prestasi kerja dapat dinilai dari kualitas pekerjaan, adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas minimal yang ditetapkan perusahaan. Pengetahuan akan pekerjaan, berkaitan dengan seberapa luas pengetahuan yang dimiliki karyawan berkaitan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Semakin luas pengetahuan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin mudah dalam menyelesaiakannya secara optimal.

Sedangkan ketergantungan karyawan terhadap supervisi berkaitan dengan prestasi kerja di sini adalah, semakin tinggi ketergantungan karyawan terhadap supervisi, maka semakin rendah tingkat prestasi kerjanya. Dengan demikian karyawan yang berprestasi tentunya tidak terlalu tergantung dengan supervisi, sehingga memiliki kemandirian dalam bekerja, ide-ide yang inovatif untuk menyelesaikan pekerjaannya.

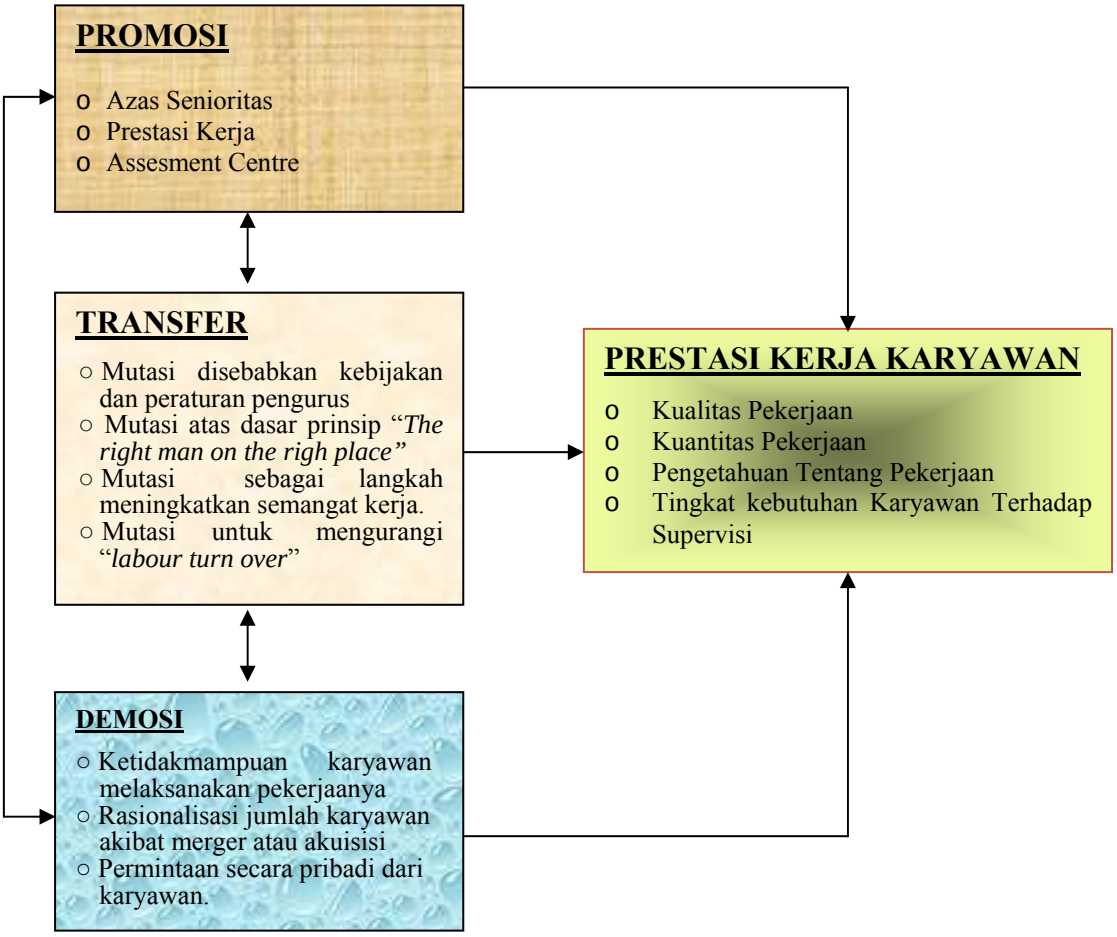
Absolute Standards membandingkan prestasi kerja karyawan dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Termasuk dalam metode ini adalah : *the essay appraisal, the critical incident appraisal, the checklist, the adjective rating scales, forced choice, and behaviorally anchored rating scales.*

Dari uraian di atas, dapat diambil suatu pemikiran bahwa promosi jabatan, transfer dan demosi sangat penting dilakukan secara cermat oleh perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dengan kata lain, adanya kegiatan promosi, transfer dan demosi akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal, dengan memberikan kinerja yang mungkin lebih dari

jabatan yang dimilikinya, dengan demikian promosi, transfer dan demosi berpengaruh langsung terhadap prestasi kerja. Dalam melakukan promosi, transfer dan demosi, perusahaan harus menyesuaikan antara aspek individu dan aspek jabatan serta peluang pengembangan karir untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kompetensi dan motivasi untuk menjalankan pekerjaannya sehingga menghasilkan prestasi kerja yang optimal. Ketiga aktivitas tersebut saling terkait dan berperanan sangat penting dalam meningkatkan prestasi kerja dan mempersiapkan karyawan, sehingga ketiga aktivitas tersebut yang merupakan bagian dari program pengadaan harus direncanakan dan dilaksanakan secara tepat.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat digambarkan paradigma konseptual penelitian sebagai berikut.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat digambarkan paradigma konseptual penelitian sebagai berikut.



Gambar 2.2: Paradigma Konseptual Penelitian
Pelaksanaan Program Promosi, Transfer dan Demosi dampaknya terhadap Prestasi Kerja Karyawan

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka dapat diajukan jawaban sementara atas permasalahan dalam penelitian ini, yang dirumuskan dalam bentuk hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Pelaksanaan Program Promosi berdampak terhadap prestasi kerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.
2. Pelaksanaan Program Transfer berdampak terhadap prestasi kerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.

3. Pelaksanaan Program Demosi berdampak terhadap prestasi kerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.
4. Pelaksanaan Program Promosi, transfer dan demosi secara simultan berdampak terhadap prestasi kerja karyawan di PT Frisian Flag Indonesia wilayah Jawa Barat.