BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1 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:

Penilaian prestasi kerja merupakan suatu pertimbangan tang secara khusus penting. Penilaian prestasi memelibatkan evaluasi terhadap penilaian atas cirri-ciri, pelaku, atau prestasi seseorang pemegang jabatan sebagai pembuat keputusan personalia yang penting dan program pengembangan yang penting. (Kreitner dan Kinicki, 2005:371-372).

Martoyo (2007:89) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja karyawaan harus benar-benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam, antara lain

untuk mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan latihan, menetapkan kenaikan gaji atupun upah karyawan, menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru, menetapkan kebijaksanaan baru dalam dalam rangka reorganisasi dan mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya.

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.

2.1.1.1 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Dalam penilaian prestasi kerja pegawai seharusnya dilakukan dengan melihat berbagai segi, sehingga sistem penilaian tersebut akan menjadikan suatu alat guna lebih meningkatkan prestasi kerja yang dihasilkan dari para pegawai. Pokok-pokok atau hal-hal yang perlu diperhatikan dalam suatu sistim penilaian prestasi kerja menurut Rao (1992) adalah sebagai berikut :

a. Efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas

b. Kualitas dan kuantitas kerja

c. Tingkat kecakapan penguasaan pekerjaan

d. Tingkat ketrampilan dalam melaksanakan tugas

e. Tingkat pengalaman dalam bidang tugas

Menurut handoko (2001:135-137) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja antara lain perbaikan prestasi kerja, penyesuain-pemnesuain kompensasi, keputusan-keputusan penempatan, kebutuhan-kebutuhan lain dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan-penyimpangan proses staffing, ketidak-akuratan informasional, kesalahan-kesalahan desain perkerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan-tantangan eksternal.

Dengan demikian pada penilaian prestasi kerja terdapat dasar penilaian yang merupakan uraian perkerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam urain perkerjaan inilah tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan, unsur-unsur yang dinilai adalah :

a. Tanggung jawab

b. Kerja sama

c. Prakarsa

Berdasarkan uraian di atas didapatkan kesimpulan bahwa penilaian prestasi kerja mempunyai dasar yang sangat penting bagi perusahaan sebagai alat untuk mengambil keputusan bagi karyawannya. Penilaian prestasi mempunyai banyak kegunaan di dalam suatu organisasi.

2.1.1.2 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Simamora (1995:369-373) mengemukakan bahwa karakteristik system penilaian kinerja yang efektif yaitu kriteria yang berkaitan dengan perkerjaan, pengharapan kinerja, standarisasi, perihal yang bermutu, komunikasi terbuka dan akses karyawan terhadap hasil penilaian.

Kreitner dan Knicki (2005:375) mengemukakan bahwa terdapat tiga pendekatan penilaian prestasi kerja yang biasa, yaitu pendekatan karakteristik, pendekatan perilaku, dan pendekatam hasil.

Uraian dari pendekatan-pendekatan adalah sebagai berikut :

1) Pendekatan Karakteristik

   Pendekatan ini merupakan penilaian terhadap karakter atau karakteristik pribadi seorang individu.

2) Pendekatan Perilaku

   Dalam pendekatan Perilaku bagaimana seseorang sebetulnya berperilaku, bukan kepribadiannya.

3) Pendekatan Hasil

   Bila pendekatan karakter berfokus pada “orang” dan pendekatan perilaku terfokus pada “proses”, maka pendekatan hasil terfokus pada “produk” dari usaha seseorang.

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

2.1.1.3 Indikator Penilaian Prestasi

Menurut Kreitner dan Kinicki, 2005:371-372 faktor-faktor prnilaian prestasi adalah sebagai berikut :

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

2.1.1.4 Kendala-kendala Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi karyawan harus dilakukan dengan obyektif, sesuai dengan indikator penilaian kera yang jelas. Meskipun demikian, seringkali terdapat kendala dalam memberikan penilaian yang obyektif. Kendala tersebut dapat dirangkum ke dalam dua dimensi berikut ini :

a. *Hallo effect*

   Merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang / kurang. (Hasibuan, 2001:99).

b. Kesukaran Menetapkan Ukuran Penilaian

   Hal ini dikarenakan beraneka warnanya lapangan perkerjaan atau jabatan yang akan dinilai. Demikian pula cukup sulit bagaimana menetapkan sifat-sifat apa

yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk, baik tidaknya seorang karyawan pada jabatan tertentu (Martoyo, 2007:113).

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

2.1.2 Loyalitas

2.1.2.1 Pengertian Loyalitas

Menurut Poerwadarminta (2002:609) loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan loyalitasn pelayanan dan perilaku yang terbaik.

Hasibuan (2001), mengemukakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

Steers & Porter dalam Nitisemito (2002:177) berpendapat bahwa:

1. Loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasikan tempat kerjanya yang ditunjukan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya
2. Loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Berdasarkan uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa kesetiaan pelanggan terhadap perusahaan tertentu yang timbul atas dasar kesadaran sendiri tanpa adanya suatu paksaan dalam jangka waktu yang lama.

2.1.2.2 Faktor-faktor Loyalitas

Loyalitas kerja akan tercipta apa bila karyawan merasa tercukupi dalam memenuhi kebutuhan hidup dari pekerjaannya, sehingga mereka betah bekerja dalam suatu perusahaan. Yuliandri (dalam Kadarwati, 2003) menegaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan adalah adanya fasilitas-fasilitas kerja, tinjauan kesejahteraan, suasana kerja serta upah yang diterima dari perusahaan

Selanjutnya Steers dan Porter (dalam Kusumo, 2006) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

a. Karakteristik pribadi, meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.

b. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, *job stress*, kesempatan berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.

c. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada intern perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.

d. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan dan rasa aman.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, suasana kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik disain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

2.1.2.3 Aspek-aspek Loyalitas

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto dalam Nitisemito (2002:167), (Trianasari, 2005), yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

a. Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekat dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis, peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan priorotas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.

b. Tanggung jawab

Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan, kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setian resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja.

Dengan kata lain bahwa karyawan yuang mempunyai loyalitas yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.

c. Sikap kerja

Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif.

d. Kemauan untuk bekerja sama. Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara invidual.

e. Rasa memiliki, adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

f. Hubungan antar pribadi, karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

g. Kesukaan terhadap pekerjaan, Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan

dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

Berdasarkan aspek-aspek yang telah diungkap diatas dapat dilihat bahwa masing-masing aspek mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan, baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi adanya peraturan yang harus ditaati, tanggung jawab dari semua pihak didalam bekerja dan bagaiaman sikap kerj akan mempengaruhi hasil kinerja.

2.1.2.4 Indikator Loyalitas

Poerwadarminta 2002:609 menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja adalah :

1.Tekat dan taat pada peraturan

2.Sanggup mematuhi peraturan

3.Sanggup melaksanakan perkerjaan dengan baik

4.Siap menerima resiko

5.Memilili mental yang baik

6.Siap bereaksi atas pengalaman kerja

2.1.3 Promosi Jabatan

Menurut Nitisemito (2002:134) promosi adalah Proses kegiatan pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan

atau tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain.

Sedangkan menurut Fathoni (2006:101) 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.

Adapun Menurut Gary Dessler (2005:562) yang menyatakan bahwa dasar yang digunakan untuk menentukan promosi jabatan adalah:

Kecakapan kerja. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yan diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi:

a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
c. Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.

Dikemukakan oleh Hasibuan (2006:108) “perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responbility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status, dan penghasilannya makin besar.

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa 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.

2.1.3.1 Syarat-syarat 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.

Kewajiban-kewajiban diatas merupakan bahan pertimbangan utama bagi seorang karyawan. Bila karyawan tersebut melaksanakannya dengan baik maka karyawan tersebut akan mendapatkan penghargaan dari pimpinannya yang antara lain berupa pembinaan promosi jabatan tanpa mengabaikan formasi yang ada.

Syarat-syarat promosi untuk setiap jabatan tidak sama antara jabatan satu dengan jabatan yang lainnya tergantung dari tingkat kebutuhan perusahaan dan tingkat kemampuan dari karyawan itu sendiri

2.1.3.2 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.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karyawan yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu.

2.1.3.3 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 sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian denga direalisasinnya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

Dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya program ini adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja organisasi. Tujuan umum tersebut dapat terwujud karena secara khusus

pelaksanaan promosi jabatan akan mampu menghasilkan beberapa tujuan khusus yang merupakan sasaran.

2.1.3.4 Indikator Promosi

Menurut Nitisemito 2002 indikator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja meningkatkan kemampuan.
2. Pengalaman kerja menambah pengetahuan
3. Mampu berkerja sendiri
4. Cakap, kreatif dan inovatif
5. Pendidikan formal perlu
6. Pendidikan sesuai dengan spesifikasi jabatan

2.2 Kerangka Pemikiran

Pengaruh Penilaian prestasi kerja dan loyalitas tiap individu yang berada dalam organisasi dapat dilakukan dengan memberikan rangsangan berupa pemberian kesempatan promosi jabatan 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 memberikan rangsangan kerja terhadap karyawannya 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 prestasi kerja menyangkut kegiatan yang syarat dengan soal emosional/subjektif (sejauh mana seorang karyawan berkontribusi terhadap perusahaan). Pelaksanaan penilaian akan mempengaruhi harga diri (*self-esteem*) dan kinerja berikutnya.

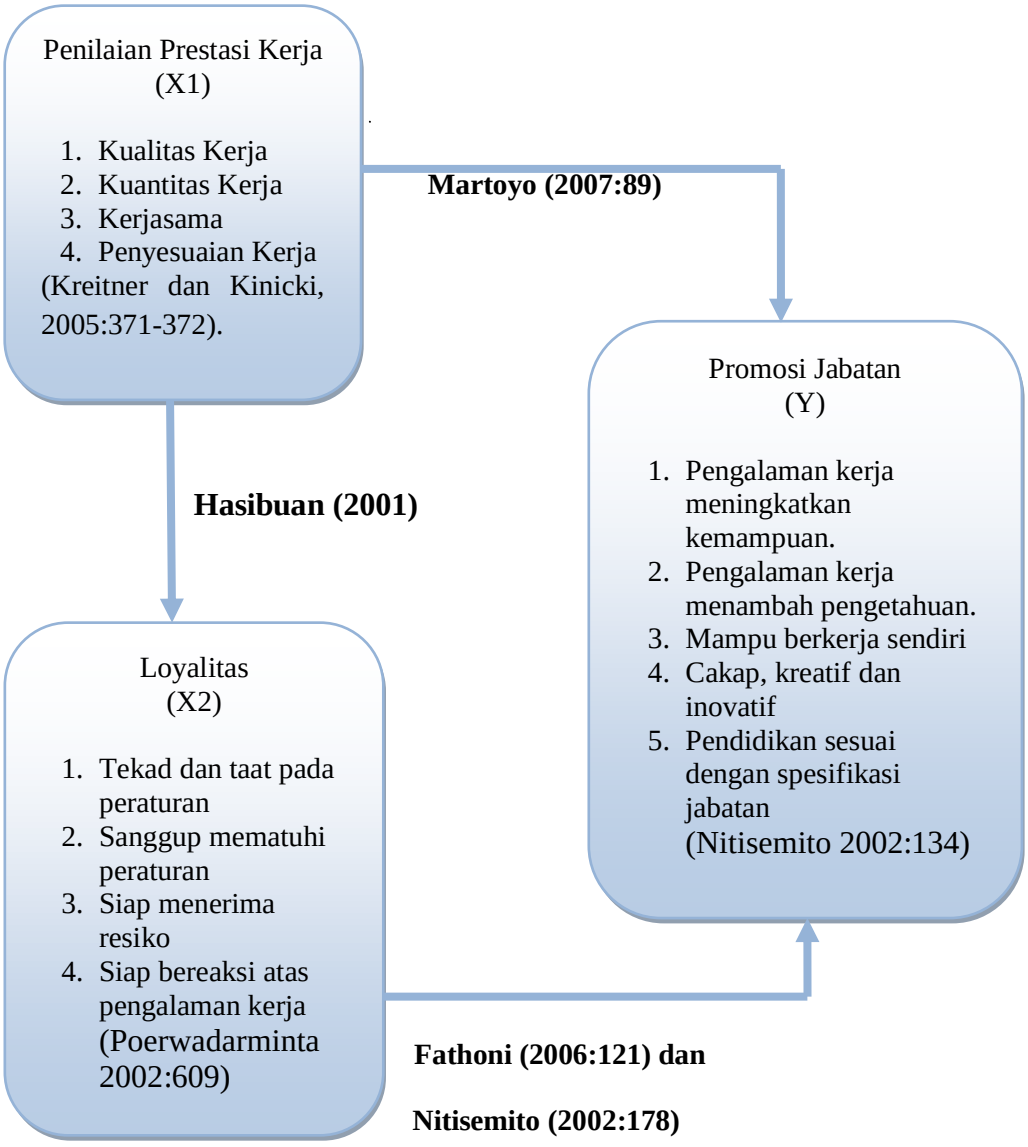
Pengaruh negatif penilaian prestasi kerja terjadi apabila karyawan yang dinilai tidak menerima hasil penilaian, karena karyawan ingin mempertahankan statusnya sebagai orang yang berprestasi dan penilaian akan dirasa efektif keberadaanya apabila diterapkan sistem penghargaan bagi karyawan yang berprestasi hal tersebut akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya dengan harapan ada penghargaan lebih dari perusahaan berupa pemberian *reward* promosi jabatan.

Dengan demikian, betapa pentingnya memberikan *reward* kesempatan promosi jabatan kepada karyawan untuk lebih mengembangkan diri dan mengeluarkan inisiatif untuk bekerja lebih optimal yaitu dengan cara penilaian prestasi kerja dan loyalitas karyawan. Penilaian prestasi kerja 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, perusahaan juga melihat sejauh mana loyalitas yang diberikan karyawan terhadap perusahaan karena menyangkut tanggung jawab, pengorbanan dan perasaan memiliki perusahaan sehingga akan

meningkatkan kinerja dan diharapkan dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Paradigma Penelitian Penilaian Prestasi Kerja dan Loyalitas Karyawan Pengaruhnya Terhadap Promosi Jabatan

Gambar 2.1



2.2.1 Keterkaitan Antar Variabel

2.2.1.1 Keterkaitan Penilaian Prestasi Kerja (X1) terhadap Promosi Jabatan (Y)

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 Keterkaitan Loyalitas (X2) terhadap Promosi Jabatan (Y)

Dikutip dari pendapat Fathoni dalam bukunya (2006:121) dan Nitisemito (2002:178) yang menyatakan salah satu syarat promosi jabatan ialah loyalitas.

Loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan tidak terbentuk begitu saja namun memerlukan proses dalam membentuknya. Dalam proses loyalitas karyawan tersebut ada aspek-aspek di dalamnya, karena dalam aspek-aspek loyalitas karyawan tersebut merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang sesuai dengan sistem manajemen yang ditetapkan pada perusahaan tersebut.

2.2.1.3 Keterkaitan pengaruh Penilaian Prestasi Kerja (X1) terhadap Loyalitas (X2)

Hasibuan (2001), mengemukakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa adanya hubungan antara penilaian prestasi kerja dan loyalitas karyawan dalam suatu organisasi itu sangat diperlukan demi mencapai kesuksesan organisasi perusahaan itu sendiri.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

NO	PENELITI / TAHUN	JUDUL PENELITIAN TERDAHULU	HASIL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1.	Airin Ratnaningtyas, Utik Bidayati	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Karyawan PT. SAI Indonesia Cab.Yogyakarta	Menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja memiliki hubungan dan pengaruh positif terhadap promosi jabatan pada PT SAI	Terdapat persamaan variabel Penilaian Prestasi X1 yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Promosi Jabatan Y	Tidak terdapat variable bebas loyalitas karyawan dalam penelitian ini
2.	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) | Vol. 6 No. 2 Desember 2013.Febriyan	Pengaruh Senioritas dan Loyalitas Terhadap Promosi	Menyimpulkan bahwa senioritas dan	Terdapat persamaan variabel	Penelitian terdahulu menggunakan

	Muriko Hamzah, Mochammad Al Musadieq, M. Soe'oed Hakam	PT.Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya	loyalitas secara berema-sama (simultan berpengaruh terhadap promosi.	Loyalitas X2 yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Promosi Jabatan Y	variable senioritas sebagai variable bebas
3.	AGORA Vol. 1, No. 1, (2013) Vannecia Marchelle Soegandhi, Drs. Eddy M. Sutanto, M.Sc dan Roy Setiawan, S.Kom.,MM.,MSM.	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada KaryawanPT. Surya Timur Sakti Jatim	Loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim, walaupun secara pengaruh lebih lemah dari kepuasan kerja. Yang berarti hasil hipotesa awal terbukti, loyalitas kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi timbulnya perilaku *organizational citizenship behavior*.	Terdapat persamaan pada variabel Loyalitas kerja meskipun tidak signifikan berpengaruh terhadap Promosi Jabatan	Dalam penelitian ini Terdapat perbedaan variable bebas Kepuasan Kerja sebagai variabel X1 dan OCB pada variabel Y
4.	eJournal Administrative Reform, 2014, 2 (1): 1073-1084 ISSN 2338-7637,NinukSetiawati1, Erwin Resmawan 2, Sugandi3	Pengaruh Motivasi Terhadap PRESTASI Kerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda	pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja pegawai Bidang Penataan Kota Dinas Cipta Karya dan Tata Kota Samarinda.	Terdapat factor-faktor terkait terhadap variable penilaian prestasi	\Terdapat perbedaan variabel bebas motivasi sebagai variabel X1

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Umi Narimawati (2007:73)"Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antar variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan.

Berdasarkan dari kerangka pemikiran diatas, maka penulis berasumsi mengambil keputusan sementara (hipotesis) dalam penelitian ini bahwa :

Sub Hipotesis :

1. : Penilaian prestasi kerja pada PT. Sanbe Farma Cimareme secara keseluruhan berada dalam kategori cukup.
2. : Loyalitas pada PT. Sanbe Farma Cimareme secara umum berada dalam kategori cukup.
3. : Promosi jabatan di PT. Sanbe Farma Cimareme secara umum berada dalam kategori cukup.
4. : Adanya pengaruh signifikan antara Penilaian Prestasi terhadap Promosi Jabatan Pada PT.Sanbe Farma Cimareme.
5. : Adanya pengaruh signifikan antara Loyalitas karyawan terhadap Promosi Jabatan Pada PT.Sanbe Farma Cimareme.
6. : Adanya pengaruh signifikan antara Penilaian Prestasi terhadap Loyalitas karyawan pada PT.Sanbe Farma Cimareme.