

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1. Prestasi Kerja

2.1.1 Pengertian Prestasi Kerja

Mangkunegara (2001:67) mendefinisikan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Soeprihanto (2001:7) prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Hasibuan (2003: 93) “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan menurut Saydam (1996:55), definisi atau pengertian prestasi kerja adalah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja seseorang

dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, kesungguhan, dan lingkungan kerja itu sendiri

2.1.2. Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Panggabean (2004:72) penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja karyawan lainnya atau dibandingkan dengan standart yang telah ditetapkan.

Menurut Soeprihanto (2001:7) penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Berikut beberapa pengertian mengenai penilaian prestasi kerja yang dikemukakan menurut para ahli :

Menurut Siagian (2001:99) mengemukakan bahwa :

”Penilaian prestasi kerja sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentan prestasi kerja / jabatan atau job performance seseorang tenaga kerja termasuk potensi pengembangannya”

Sedangkan menurut Roger Bellow yang dikutip oleh Manullang (2001 : 118) mengemukakan bahwa :

”Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah penilaian periodik secara sistematis akan peranan pada seseorang terhadap organisasi, biasanya dilakukan

oleh seorang supervisor atau seseorang lainnya dalam memperhatikan cara pelaksanaan pekerjaannya”

Menurut Veithzal Rivai (2006: 309) mengemukakan bahwa :” Penilaian prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkungan tanggung jawabnya ”

Berdasarkan definisi terdahulu dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan merupakan suatu proses yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan kerja para karyawan dengan cara yang subjektif mungkin serta menggunakan standar kerja yang telah ditetapkan.

Untuk mengukur prestasi kerja seseorang, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya, sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaan dinamakan *level of performance*. Biasanya orang yang *level of performance*-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif. Sebaliknya, orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau ber-*performance* rendah.

Menurut Manullang (2001 : 125), berdasarkan suatu penelitian di Amerika Serikat, terdapat beberapa kriteria yang paling umum dalam penilaian prestasi kerja karyawan :

- (1) *Quality* (kualitas kerja)
- (2) *Quantity of Work* (kuantitas kerja)
- (3) *Knowledge of Job* (pengetahuan akan kerja)
- (4) *Dependability* (dapat diandalkan)

- (5) *Cooperation* (kerja sama)
- (6) *Adaptation* (kemampuan beradaptasi)
- (7) *Attendance* (kehadiran)
- (8) *Versatility* (kepandaian dalam banyak hal)
- (9) *Initiative* (inisiatif)
- (10) *Judgement* (penilaian/pengambilan keputusan)
- (11) *Health* (kesehatan)

2.1.3. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Penilaian prestasi kerja karyawan berguna untuk perusahaan serta bermanfaat bagi karyawan. Menurut Hasibuan (2003:89-90) tujuan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi karyawan yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 9) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Sebagai alat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

2.1.4. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko (1999:142) metode dalam penilaian prestasi kerja karyawan, yaitu:

- 1) Metode Penilaian Berorientas Masa Lalu
 - a) *Rating Scale*

Pada metode ini evaluasi dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi

hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut.

b) *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengukur beberapa penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Metode ini dapat memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

c) Metode Peristiwa Kritis

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

d) Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandardisasi, banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan. Dengan metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

e) Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerja terbatas penilaian prestasi kerja bisa dilakukan pada tes pengetahuan dan keterampilan.

f) Metode Penilaian Kelompok

Metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek.

2) Penilaian Berorientasi Masa Depan

a) Penilaian Diri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri.

b) Penilaian Psikologis

Penilaian ini terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung. Penilaian ini dilakukan oleh para psikolog untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik lainnya diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang.

c) Pendekatan *Management By Objective* (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

d) Teknik pusat penilaian.

Metode ini dilakukan jika perusahaan memiliki tim penilai khusus untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa depan. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

Berdasarkan pasal 4 [PP No. 46 Tahun 2011](#), [penilaian prestasi kerja PNS](#) dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu :

1. [Sasaran Kerja Pegawai \(SKP\)](#) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek :

- *Kuantitas* merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- *Kualitas* merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- *Waktu* merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- *Biaya* merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

2. **Perilaku kerja** merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :

- *Orientasi pelayanan* merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
- *Integritas* merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
- *Komitmen* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
- *Disiplin* merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
- *Kerja sama* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
- *Kepemimpinan* merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

2.1.5. Indikator-indikator Prestasi Kerja Karyawan

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Nasution (2010:99) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain :

1. Kualitas kerja.

Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapian kerja. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia (Matutina, 2001:205), kualitas sumber daya manusia mengacu pada :

- a) Pengetahuan (*Knowledge*) yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
- b) Keterampilan (*Skill*), kemampuan dan penguasaan teknis operasional di bidang tertentu yang dimiliki karyawan.
- c) *Abilities* yaitu kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerjasama dan tanggung jawab

2. Kuantitas kerja.

Menurut Wungu dan Brotoharsojo (2003:56) bahwa “*Quantity* (kuantitas) adalah segala bentuk satuan ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka”. Sedangkan menurut Wilson dan Heyyel (1987:101) mengatakan

bahwa “*Quantity of Work* (kuantitas kerja) adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Hal ini dapat dilihat dari hasil kerja pegawai dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.” Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.

3. Ketaatan.

Kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran. Seperti yang dikemukakan Tyler (Susilowati, 1998, 2003, 2004 dalam Saleh, 2004) terdapat dua perspektif dasar kepatuhan, yaitu instrumental dan normatif. Perspektif instrumental berarti individu dengan kepentingan pribadi dan tanggapan terhadap perubahan yang berhubungan dengan perilaku. Perspektif normatif berhubungan dengan moral dan berlawanan dengan kepentingan pribadi.

4. Inisiatif.

Kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan. Inisiatif adalah Dorongan utk Mengidentifikasi

Masalah atau peluang dan mampu Ambil Tindakan Nyata utk Menyelesaikan Masalah atau menangkap Peluang. Saat kita mempunyai dorongan sekecil apapun itu untuk mengidentifikasi Masalah atau peluang maka kita sudah mempunyai inisiatif, walaupun dalam kadar yang rendah.

Tahap selanjutnya tidak hanya mengidentifikasi Masalah kita juga mampu mengambil tindakan nyata agar masalah itu bisa selesai. Serta juga mampu mengambil tindakan nyata dalam menangkap peluang dan mewujudkannya menjadi kenyataan.

5. Kerjasama.

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

Teori yang dikemukakan oleh Stephen dan Timothy (2008) senada dengan teori tim yang efektif yang dikemukakan oleh Smither, Houston, McIntire (1996). Menurut Smither, Houston, McIntire (1996), tim yang efektif adalah sebuah tim yang memungkinkan anggotanya untuk bisa menghasilkan penyelesaian tugas yang lebih besar jumlahnya dibandingkan dengan hasil kerja perorangan karena hasil kerjanya merupakan hasil dari kontribusi anggota-anggota tim secara bersama-sama.

Pernyataan tersebut juga didukung oleh Burn (2004), yang menyatakan bahwa efektifitas tim atau tim yang efektif merupakan tim kerja yang

anggota-anggotanya saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dan memiliki sikap yang saling mendukung dalam kerjasama tim.

2.1.6. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan yaitu:

1) **Pengetahuan**

Kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang lebih luas yang dimiliki karyawan.

2) **Keterampilan**

Kemampuan dan penguasaan teknis operasional yang dibidang tertentu yang dimiliki karyawan.

3) **Abilities**

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan.

4) **Attitude** yaitu suatu kebiasaan yang terpolakan.

5) **Behavior**

Perilaku kerja seorang karyawan dalam melaksanakan berbagai kegiatan atau aktivitas kerja.

2.1.7. Hambatan - Hambatan Dalam Penilaian Prestasi Kerja

Handoko (1999:140-141) mengatakakan bahwa ada 5 (lima) kendala dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

1. *Halo Effect*

Kendala ini muncul ketika orang yang menilai memiliki hubungan dengan karyawan yang dinilai, menurut Handoko faktor tersebut akan mempengaruhi objektivitas atau berpotensi menimbulkan bias.

2. Kesalahan Kecenderungan Terpusat

Penilai terkadang tidak merasa nyaman memberikan penilaian yang terlalu baik atau terlalu buruk sehingga hanya memberikan penilaian rata-rata.

3. Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras.

Bila standar penilaian prestasi tidak jelas maka akan muncul kecenderungan penilai memberikan penilaian yang terlalu lunak maupun penilaian yang terlalu ketat.

4. Prasangka Pribadi.

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

5. Pengaruh Kesan Terakhir.

Kesan terakhir terkadang memberikan pengaruh yang dominan dalam proses penilaian. Bila suatu pekerjaan atau tugas berakhir maka penilaian akan baik pula namun jika berakhir buruk maka keseluruhan penilaian akan menjadi buruk.

2.1.8. Syarat-Syarat Penilai

Suatu penilaian dikatakan berhasil apabila hasilnya jujur dan sesuai dengan kenyataan yang ada dalam perusahaan, namun untuk menghasilkan penilaian yang berkualitas dibutuhkan tenaga penilai yang berkualitas dan berpengalaman. Hasibuan (2003:91), menyatakan bahwa seorang penilai yang baik harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut :

- 1) Untuk mendapatkan penilaian yang jujur, adil dan objektif maka penilai haruslah orang yang mengerti tentang faktor-faktor yang menjadi indikator penilaian.
- 2) Penilai harus tegas dan hendaknya mendasarkan penilaiannya pada benar atau salah, baik atau buruknya terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif.
- 3) Penilai harus mempunyai *authority* (kewenangan) formal supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

2.1.9. Unsur – Unsur Yang Dinilai

Menurut Hasibuan (2003:194), unsur yang dinilai dalam melakukan penilaian prestasi adalah kesetiaan karyawan terhadap pekerjaan, jabatan dan

organisasi, hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan jabatannya, kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dan kedisiplinan karyawan dalam memahami peraturan yang telah ditetapkan. Unsur lainnya yang dinilai adalah kreativitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga ia bekerja lebih efektif dan efisien, kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan, atasan dan bawahannya; kepribadian karyawan, yang ditunjukkan dengan sikap perilaku, kesopanan dan penampilan serta tanggungjawab terhadap pekerjaan dan hasilnya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku kerjanya.

2.2. Promosi Jabatan

2.2.1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan adalah hal yang menjadi impian setiap karyawan. Menurut Sondang P.Siagian (2006:169), Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena

promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi yang rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

2.2.2. Tujuan Dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Henry Simamora (1999:587) manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

- 1) Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- 2) Promosi jabatan seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.
- 3) Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

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

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

2.2.3. Dasar – Dasar Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003 : 195), dasar-dasar promosi jabatan dibagi menjadi tiga.

- 1) Pengalaman (senioritas) dimana promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
- 2) Kecakapan dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud, adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan

disiplin ilmu pengetahuan; kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

- 3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

2.2.4. Syarat Syarat Promosi Jabatan

Menurut Sondang P.Siagian (2006 : 171), syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.

2. Tingkat pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

5. Tanggung jawab

Kadang-kadang sering kali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

6. Kepandaian bergaul

Misalnya jabatan untuk salesman adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

7. Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

8. Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

2.2.5. Jenis – Jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003 : 196), terdapat 4 jenis promosi jabatan, yaitu promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil dan promosi kering.

1. Promosi sementara.

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

2. Promosi tetap.

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3. Promosi kecil.

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

4. Promosi kering.

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

2.2.6. Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Promosi

Dalam kegiatan pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan amat penting di lakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan. Untuk itu di butuhkan informasi sebanyak mungkin mengenai diri setiap karyawan tersebut. Salah satu sumber informasi yang penting bagi keputusan penempatan tersebut adalah melalui penilaian prestasi kerja.

Dari penilaian prestasi ini dapat di ketahui apakah penempatannya sudah tepat atautkah perlu di pindahkan ke bagian lain atau mungkin di promosikan. Apabila ada kemungkinan untuk dipromosikan, maka karyawan di beri pendidikan lanjutan dan latihan tambahan yang di perlukan untuk menduduki jabatan yang di rencanakan akan diduduki. Maka apabila jabatan yang dipersiapkan untuk karyawan ada yang kosong, maka karyawan telah siap untuk di promosikan.

Bagi organisasi hasil penilaian organisai kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam mengambil keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan promosi, sistem imbalan, dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumberdaya manusia secara efektif. (Padil, 2014 : 97-98)

Menurut R.Wayne Mondy (2008 : 257) dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk di promosikan. Melalui penilaian kinerja bisa di temukan bahwa terdapat kekurangan jumlah karyawan yang siap untuk memasuki manajemen.



2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Permasalahan	Variabel Yang Diteliti	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Asri Diana (2014)	Analisis Prestasi Kerja Pegawai Dalam Mendukung Promosi Jabatan (Studi Kasus: Dinas Perhubungan Komunikasi dan Informatika Daerah Istimewa Yogyakarta)	Bagaimana prestasi kerja dalam mendukung promosi jabatan	Prestasi Kerja Promosi Jabatan	Analisis Deskriptif	<p>Bedasarkan hasil penelitian, secara umum penulis dapat menyatakan</p> <p>pelaksanaan penilaian prestasi kerja dalam mendukung promosi jabatan sudah sangat</p> <p>baik, dengan adanya inovasi-inovasi teknologi yang mendukung seperti proses</p> <p>penilaian kedisiplinan dan kejujuran melalui <i>finger print</i> juga sudah</p> <p>diimplementasikan, hanya saja masih terdapat beberapa kekurangan yang ahrus</p>

						diperbaiki oleh pihak penilai agar penilaian prestasi kerja pegawai guna mendukung promosi jabatan dapat terlaksanakan secara obyektif.
2	Farda Dwi Cresida (2013)	Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Kapten A. Rivai Palembang).	Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan	Prestasi Kerja Promosi Jabatan	Regresi Linear Berganda	Hasil yang didapat dalam penelitian ini adalah variabel Kualitas Hasil Kerja, Kuantitas Hasil Kerja, Ketepatan Waktu Penyelesaian Hasil Kerja memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap Variabel Promosi Jabatan (Y).
3	Ilyasa' (2013)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Promosi Jabatan pada Dinas	Apakah terdapat pengaruh prestasi kerja terhadap kinerja Apakah terdapat pengaruh kinerja terhadap promosi jabatan	Prestasi Kerja Beban Kerja Kinerja Promosi Jabatan	<i>Path Analysis</i>	Penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui promosi jabatan, beban

Pendapatan
Kabupaten
Jember

kerja berpengaruh
signifikan terhadap kinerja
karyawan, beban kerja tidak
berpengaruh signifikan
terhadap kinerja karyawan
melalui promosi jabatan,
promosi jabatan berpengaruh
signifikan terhadap kinerja
karyawan.

Sumber : Data Diolah



2.4. Struktur Penelitian

Gambar 2.1. Struktur Penelitian



2.5. Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian dan struktur penelitian diatas. Hipotesis dalam penelitian ini adalah: **“Prestasi Kerja Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kampar”**.



Dokumen ini adalah Arsip Milik :

Perpustakaan Universitas Islam Riau