

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian yang berguna sebagai dasar pemikiran ketika melakukan pembahasan yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya mengenai peran sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja, promosi jabatan dan motivasi kerja pegawai.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter yang dialih bahasakan oleh T. Hermaya (2011:8), mendefinisikan bahwa manajemen melibatkan aktivitas-aktivitas koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:1) mendefinisikan bahwa ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian lainnya menurut Manullang (Atik & Ratminto, 2012:1) menyatakan bahwa manajemen sebagai suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, penyusunan dan

pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan upaya pengendalian para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya lainnya, manajemen dilakukan dengan dan melalui individu/ kelompok untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dari perusahaan yang mempunyai arti sangat penting. Sumber daya manusia menjadi penentu dari pencapaian tujuan suatu perusahaan, karena fungsinya sebagai inti dari kegiatan perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan sebagaimana mestinya meskipun pada saat ini otomatisasi telah memasuki setiap perusahaan, tetapi apabila pelaku dan pelaksanaan mesin tersebut yaitu manusia, tidak bias membuat peranan yang diharapkan maka otomatis akan sia-sia.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Hal ini mencakup dari mulai memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana agar kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari

waktu ke waktu. Oleh karena manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasionalisasi perusahaan, maka perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.

Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2012:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011:2) mendefinisikan bahwa manajemen adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisah tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”. Pengertian lainnya dari Hani T. Handoko (2012:5) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas mengkoordinasikan perencanaan, mengorganisir, pelaksanaan dan pengawasan yang berhubungan dengan sumber daya manusia agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### 2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Suwanto dan Priansa (2011 : 30) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

#### a. Fungsi Manajerial

##### 1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajer kepegawaian. Sehubungan dengan perencanaan kepegawaian, manajer kepegawaian harus dapat mengajukan dan menjawab pertanyaan-pertanyaan.

##### 2) Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah membentuk organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai. Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

##### 3) Pengarahan (*Actuating*)

Sesudah dilakukan pengorganisasian, maka tahap selanjutnya adalah mengadakan pengarahan. Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan. Pengarahan ini sering disebut sebagai penggerak, motivasi, dan pemberian

perintah. Jadi dalam pengarahan ini adalah agar pegawai bekerja sukarela tanpa merasa dirinya dipaksa dan mau bekerjasama dengan pegawai lainnya dalam perusahaan.

#### 4) Pengendalian (*Controlling*)

Setelah diadakan perencanaan, pengorganisasian, dan pengarahan maka fungsi manajerial yang terakhir adalah pengendalian. Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan. Kalau terjadi penyimpangan dari rencana semula perlu diperbaiki dengan memberi petunjuk-petunjuk kepada pegawai. Dalam hal ini dipakai pengendalian bukan pengawasan, karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Pengawasan berarti mengawasi pegawai yang sedang bekerja, tetapi tidak menilai apakah dia benar atau salah melakukan pekerjaan. Sedangkan pengendalian disamping mengamati pegawai, juga turut serta menilai hasil pekerjaan yang dicapai oleh pegawai.

#### b. Fungsi Operatif dan Fungsi Teknis

##### 1) Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya. Penentuan kebutuhan pegawai menyangkut mutu dan jumlah pegawai. Sedangkan

seleksi dan penempatan menyangkut masalah memilih dan menarik pegawai, pembahasan tentang formulir-formulir surat lamaran, mengadakan tes psikologis dan wawancara, dan lain sebagainya.

2) Pengembangan (*Development*)

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan ini dianggap semakin penting untuk menyesuaikan diri dengan perkembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

3) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi sangat besar bagi pegawai. Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

4) Pengintegrasian (*integration*)

Walaupun sudah menerima pegawai, sudah mengembangkannya, dan sudah memberi kompensasi yang memadai, perusahaan masih mengalami masalah yang sulit, yaitu pengintegrasian. Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, para manajer dan puuk pimpinan perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap

para pegawai untuk ditimbangkan dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

5) *Pemeliharaan (Maintenance)*

Merupakan usaha untuk menjaga karyawan dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik para karyawan yang berhubungan dengan kesehatan, keamanan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan yang dilaksanakan melalui program pelayanan karyawan. Dengan cara ini diharapkan karyawan akan terus memberikan kontribusinya secara optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

6) *Pensiunan (Separation)*

Fungsi terakhir adalah pensiun (*Separation*). Fungsi tersebut berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun, dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

### **2.1.3 Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja adalah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi prestasi kerja terhadap karyawannya secara rutin dan terarah dari waktu ke waktu. Penilaian prestasi kerja sangat penting karena menyangkut upaya peningkatan kinerja perusahaan yaitu untuk pengembangan sumber daya manusia.

### 2.1.3.1 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Seperti telah diuraikan diatas, penilaian prestasi kerja merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia yang memiliki organisasi.

Menurut Leon C. Mengginson, yang dikutip dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan menurut Andrew E. Sikula, yang dikutip juga oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2012:9) berpendapat bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang). Pengertian lainnya dari Bambang Wahyudi (2011:101) mendefinisikan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu evaluasi dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan (*job performance*) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Berdasarkan dari berbagai pendapat para ahli tersebut penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi secara sistematis dan periodik terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan untuk menemukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas karyawan dengan menentukan kebijaksanaan selanjutnya.



### 2.1.3.2 Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Dalam suatu penilaian prestasi kerja, permasalahan yang harus dihadapi meliputi berbagai hal sejak dari menentukan siapa yang akan dinilai, oleh siapa sampai dengan bagaimana cara penilaian prestasi kerja tersebut akan dilakukan. Secara ringkas Andrew F. Sikula menyatakan bahwa untuk mengetahui ruang lingkup penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan menjawab beberapa pertanyaan yang disebutnya dalam rumus 5W + 1H, yaitu *who, what, why, when, where, and how*.

#### 1. Siapa (*Who*)

##### a. Siapa yang harus dinilai? (*Who should be appraised?*)

Didalam suatu penilaian prestasi kerja perlu ditetapkan terlebih dahulu siapa yang harus dinilai, yaitu meliputi seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi, dari pimpinan sampai tingkat jabatan terendah.

##### b. Siapa yang harus menilai? (*Who Should do the appraising?*)

Secara umum penilaian dilakukan oleh petugas yang mendapat wewenang untuk melakukan penilaian prestasi kerja, baik atasan langsung, rekan setingkat dan bawahan tenaga kerja yang bersangkutan, maupun penilai-penilai yang didatangkan dari luar organisasi. Bahkan tenaga kerja yang bersangkutan sendiri dapat diberi tugas untuk menilai dirinya yang dikenal dengan istilah *Self Appraisal*.

#### 2. Apa (*What*)

Pertanyaan “Apa yang harus dinilai?” mengantarkan untuk mengetahui faktor-faktor dan dalam dimensi apa yang harus dinilai dari seorang tenaga

kerja. Maka untuk menjawab pertanyaan tersebut dapat diorientasikan dengan hal-hal yang berkaitan dengan:

- a. Obyek penilaiannya yaitu manusia dengan berbagai kemampuan, sikap pandangan dan berbagai keistimewaan masing-masing.
- b. Dimensi waktunya yaitu bahwa yang diukur atau dinilai adalah prestasi yang dicapai pada saat ini (*current performance*) dan potensi yang dapat dikembangkan pada waktu yang akan datang (*future potential*).
- c. Spesifikasinya yaitu bahwa faktor-faktor yang diukur atau dinilai adalah sifat, karakter, perangai, kecerdasan, agresivitas, pencapaian sasaran, hasil kegiatan dan lain sebagainya.

### 3. Mengapa (*Why*)

Pertanyaan “Mengapa penilaian prestasi harus dilakukan?” mengantarkan kepada pemahaman tentang apa sebenarnya yang ingin diperoleh dari suatu penilaian prestasi kerja. Adapun tujuan pelaksanaan penilaian prestasi kerja antara lain: memelihara potensi kerja, mengukur dan meningkatkan prestasi kerja, menentukan kebutuhan akan pelatihan, sebagai dasar pengembangan karir, sebagai dasar pemberian dan peningkatan balas jasa, sebagai alat bantu dalam proses pengadaan tenaga kerja (penarikan, seleksi, penempatan, pembekalan), dan membantu mekanisme umpan balik dan komunikasi.

### 4. Bilamana (*When*)

Pertanyaan “Bilamana penilaian prestasi dilakukan?” pada dasarnya mempertanyakan tentang waktu pelaksanaan dari penilaian prestasi kerja.

Formalnya penilaian prestasi kerja dilakukan secara periodik seperti setiap tahun, setiap semester, setiap kwartal, atau setiap bulan.

5. Dimana (*Where*)

Pertanyaan pokok selanjutnya adalah “Di mana penilaian prestasi kerja dilakukan?”. Alternatif untuk pelaksanaan penilaian prestasi kerja yaitu:

a. Di tempat kerja (*On the job appraisal*)

Penilaian prestasi kerja dilakukan hanya di lingkungan organisasi, pelaksanaannya dapat dilakukan di tempat kerja ataupun di kantor atasan.

b. Di luar tempat kerja (*Off the job appraisal*)

Pelaksanaan penilaian dilakukan di luar lingkungan organisasi seperti di kantor konsultan yang ditunjuk dan lain sebagainya.

6. Bagaimana (*How*)

Pertanyaan berikutnya menyangkut tentang “Bagaimana penilaian prestasi kerja dilakukan?”. Pertanyaan ini mengantarkan kepada pemilihan metode-metode yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja.

### **2.1.3.3 Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Berikut ini adalah metode penilaian prestasi kerja menurut Bambang Wahyudi (2011:112) :

1. *Rating Scale*

Metode ini merupakan yang paling tua dan banyak dipergunakan. Dalam metode ini, penilai diberi formulir penilaian yang sudah baku dan mengukur

karakteristik dari tujuan kerja (kualitas dan kuantitas) dari seorang tenaga kerja. *Rating scale* dapat berbentuk :

- a. *Graphic scale*, suatu yang berbentuk penilaian yang dilakukan dengan cara membutuhkan tanda silang pada skala yang tersedia untuk masing-masing faktor yang dinilai pada formulir penilaian yang telah disiapkan sebelumnya.
- b. *Multiple steps*, suatu bentuk penilaian yang hampir sama dengan *graphic scale*, namun penilai dalam metode ini dihadapkan kepada beberapa alternatif nilai yang dapat diberikan seseorang.
- c. *Behaviour scale*, suatu bentuk penilaian yang didasarkan pada sifat-sifat pribadi seseorang yang diluruskan dalam skala-skala yang dapat diukur. Penilaian tinggal memberi tanda pada nilai yang dipilihnya.

## 2. *Employee Comparison*

Penilaian dengan menggunakan metode ini dilakukan dengan cara membandingkan antara tenaga kerja yang satu dengan tenaga kerja lainnya. Faktor-faktor yang diperbandingkan dapat meliputi diri manusia secara keseluruhan atau beberapa faktor tertentu, misalnya pendidikan, keterampilan. Metode ini dapat berbentuk :

- a. *Alternation Ranking*, suatu bentuk penilaian dengan cara membandingkan antara tenaga kerja yang satu dengan tenaga kerja yang lain atas dasar kemampuannya, kemudian disusun dalam bentuk ranking mulai dari nilai terendah sampai dengan tertinggi.

- b. *Peried Comparison*, suatu bentuk penilaian dengan cara membandingkan tenaga kerja secara utuh atau keseluruhan, baik faktor yang diperbandingkan (tidak menguraikan aspek-aspek secara spesifik dari perilaku tenaga kerja) maupun diperbandingkan kepada seluruh tenaga kerja yang ada dalam organisasi.
- c. *Forced Disrtibution*, suatu bentuk penilaian yang pada dasarnya sama dengan metode *grading*. Setiap tenaga kerja diperbandingkan berdasarkan tingkat kemampuan atau prestasinya, dengan skala yang sudah ditentukan. Misalnya, baik sekali, baik, cukup, kurang, dan kurang sekali. Menurut metode ini berdasarkan tingkat kemampuannya, tenaga kerja dalam suatu organisasi distribusinya akan tersusun membentuk suatu kurva normal.

### 3. *Checklist*

Metode ini dilakukan dengan menggunakan suatu daftar isian yang berisi berbagai ukuran karakteristik dalam bentuk kalimat atau kata-kata yang menggambarkan alternatif prestasi atau karakteristik dari seorang tenaga kerja. Dengan cara ini seorang penilai tinggal memilih dan memberi tanda pada kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi atau karakteristik tenaga kerja yang dinilai. Metode ini dapat dibagi menjadi dalam 2 (dua) bentuk, yaitu :

- a. *Weight checklist*, yaitu suatu daftar isian yang diberi bobot atau nilai untuk setiap jawaban yang dipilih dari setiap pertanyaan. Untuk setiap pertanyaan biasanya diberi bobot atau nilai yang berbeda-beda. Nilai dari seorang tenaga kerja ditemukan oleh jumlah perolehan angkanya.

*b. Forced choice*, yaitu suatu daftar isian yang cara pengisiannya dilakukan dengan memilih alternatif jawaban yang dibakukan terhadap berbagai pertanyaan yang diajukan.

4. *Freeform Essay*

Dalam metode ini, seorang penilai diharuskan membuat suatu karangan yang berkenaan dengan persepsinya tentang seorang tenaga kerja yang sedang dinilai, kemudian diberikan kepada penilai lain untuk diberi tanggapan dan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan cara demikian, maka penilaian terhadap tenaga kerja tidak diberikan oleh penilai, tetapi oleh lebih dari satu orang, sehingga diharapkan akan dapat lebih objektif.

5. *Interview (Wawancara)*

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

6. *Critical Incident*

Dalam metode ini, seorang penilai diharuskan mencatat semua tingkah laku sehari-hari dari tenaga kerja yang akan dinilainya dalam suatu buku catatan khusus yang berisi berbagai macam kategori perilaku manusia, misalnya inisiatif, kemampuan, kerjasama, sikap, kejujuran, loyalitas, dan lain sebagainya. Kemudian dibicarakan dengan tenaga kerja yang bersangkutan apa yang dilakukannya dengan cara membandingkan antara tingkah laku yang sebenarnya seperti apa yang dicatat dalam buku catatan dengan tingkah laku yang seharusnya juga tercatat didalam buku yang sama.

7. *Assessment Centre*

Pada metode ini penilaian prestasi kerja dilakukan oleh sebuah badan atau lembaga yang dibentuk secara khusus oleh organisasi dan diberi wewenang untuk melakukan penilaian atas tenaga kerja organisasi tersebut. Para penilaiannya ditunjuk tenaga kerja yang memang dipersiapkan secara khusus, baik kemampuan maupun moralnya, untuk mengemban tugas sebagai seorang penilai profesional. Dengan demikian, kemungkinan masuknya pengaruh subyektif dalam penilaian dapat sejauh mungkin dihindarkan, caranya melalui penyelenggaraan berbagai macam *testing*, *interview* atau dengan menggunakan berbagai pelatihan seperti *business game*, *role playing*, *simulation* dan lain sebagainya.

#### 8. *Management By Objective* (MBO)

Dalam MBO penilaian prestasi kerja seseorang diukur dari mampu tidaknya mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan apabila mampu, seberapa jauh hasil nyatanya dibandingkan dengan sasaran tersebut, bentuk pelaksanaannya, manajemen memusatkan perhatian dirinya pada sasaran atau hasil, sasaran yang akan dicapai dilakukan antara bawahan dan atasan. Selanjutnya sasaran tersebut akan dijadikan tolak ukur atau standar guna menilai hasil yang dicapai secara nyata, sasaran yang ditetapkan harus jelas. Ketidakjelasan dalam penetapan sasaran akan mengakibatkan sampai sejauh mana prestasi yang telah dicapainya. Apabila hasil evaluasi tenaga kerja menunjukkan adanya kesenjangan antara hasil atau prestasi yang dicapai dengan sasaran atau hasil yang ditetapkan, maka atasan dan bawahan akan

mencari kendala dan penyebab dari kesenjangan tersebut, dan selanjutnya mencari jalan keluar atau pemecahannya.

#### 9. *Human Asset Accounting*

Metode ini berdasarkan suatu anggapan bahwa tenaga kerja dalam suatu organisasi merupakan kekayaan yang harus dinilai. Mempekerjakan seorang tenaga kerja berarti melakukan investasi modal jangka panjang. Oleh karena itu investasi berbentuk tenaga kerja harus tercermin pula dalam neraca organisasi atau perusahaan. Nilai dari tenaga kerja dalam neraca tidak hanya berdasarkan biaya tenaga kerja yang harus dikeluarkan organisasi untuk membayar upah atau gaji, tetapi merupakan nilai dari tenaga kerja yang bersumber dari berbagai factor yang dimiliki tenaga kerja yang ikut mempengaruhi keberhasilan organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya. Seperti loyalitas, perilaku, motivasi, prestasi kerja, persepsi, dan tujuan pribadinya.

#### **2.1.3.4 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Secara lebih terperinci, tujuan dari pelaksanaan penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2011:88) adalah :

- a. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauhmana karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
- b. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- c. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan berprestasi terdahulu.



- d. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, dan kemudian menyetujui rencana tersebut jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2011:11) yaitu :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa kepada karyawan.
- b. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan perlengkapan kerja.
- d. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- e. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- f. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).
- g. Secara pribadi bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing, sehingga memacu perkembangan kemampuan karyawan. Sedangkan bagi pimpinan/atasan dapat mengenal dan lebih memperhatikan karyawannya, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.

### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Penilaian Prestasi Kerja**

Dalam melaksanakan penilaian terhadap pelaksanaan kerja atau prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu. Secara sepintas, memang mudah untuk dapat menilai suatu pekerjaan tersebut gagal, cukup atau sukses. Tetapi ukuran nyata dari gagal, cukup atau sukses adalah relatif. Terlebih apabila pekerjaan tersebut tidak dapat dihitung hasilnya, misalnya pada bagian administrasi dan pekerjaan-pekerjaan pada bidang manajerial. Maka oleh karena itu, diperlukan suatu kriteria/syarat dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja.

Menurut Siagian (2001:226) dalam Erlina (2012), kriteria yang dipakai dalam menentukan pelaksanaan penilaian prestasi kerja terdiri dari :

a. Faktor kejelasan

Yang berkaitan dengan kejelasan pelaksanaan, tujuan penilaian, prosedur penilaian, siapa yang menilai dan kriteria yang dinilai.

b. Faktor keadilan

Yang berkaitan dengan objektivitas dan keadilan dalam melaksanakan penilaian.

c. Faktor feed back

Yang berkaitan dengan umpan balik, yaitu salinan hasil penilaian dan wawancara evaluasi.

d. Faktor reliabel

Yang berkaitan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang dapat diandalkan, konsisten dan stabil

### 2.1.3.6 Penyimpangan dalam Penilaian Prestasi Kerja

Penyimpangan atau kesalahan yang sering terjadi dalam penilaian prestasi kerja terbagi atas dua bagian besar, Hasibuan (2011:99) yaitu :

#### a. *Hallo Effect*

Merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang telah dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal, penilai memberi indeks prestasi sedang/kurang. Penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar rasa (*like/dislike*) bukan atas dasar fisis pikir (*right/wrong*). Bahkan penilai sering mempertimbangkan orang ketiga atau keluarga karyawan yang dinilainya. Seperti anak pejabat, kesukuan golongan dan adanya kesalahan penilaian karena hanya meninjau atau melihat secara sepintas saja. *Hallo effect* mengakibatkan penilai tidak memberikan indeks prestasi kerja karyawan yang sebenarnya dari karyawan.

#### b. Tolak ukur penilai

Ada kesulitan untuk menetapkan tolak ukur dalam beraneka macam jabatan dan unsur-unsur yang harus dinilai. Penyimpangan dalam penetapan tolak ukur penilai ini terbagi atas 4 (empat) bagian, yaitu :

##### 1. *Leniency*

Adalah kesalahan penilaian yang dilakukan pihak penilai dikarenakan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan yang dinilai.

##### 2. *Sticness*

Adalah kesalahan penilaian yang dilakukan pihak penilai dikarenakan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang rendah terhadap karyawan yang dinilai.

### 3. *Central tendency*

Adalah kesalahan penilaian yang dilakukan pihak penilai dikarenakan penilai cenderung untuk memberikan nilai yang sedang terhadap karyawan yang dinilai.

### 4. *Personal bias*

Adalah penilaian yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka terdahulu baik yang positif maupun yang negatif.

#### **2.1.3.7 Unsur - Unsur Dalam Penilaian Prestasi Kerja**

Adapun unsur-unsur yang biasanya digunakan dalam melakukan penilaian prestasi kerja pada organisasi atau perusahaan menurut Hasibuan (2011:95-96) adalah sebagai berikut:

##### 1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari gangguan orang yang tidak bertanggung jawab.

##### 2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan.

##### 3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.

4. Kedisiplinan

Penilaian menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Kepimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap pegawai, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

#### 10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

#### 11. Tanggung jawab

Penilaian menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana, dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

### **2.1.4 Promosi Jabatan**

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang diberikannya selama kerja. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan. Adanya kejelasan mengenai jenjang karier yang harus atau mungkin ditempuh oleh setiap karyawan dalam suatu perusahaan akan membantu mereka termotivasi untuk mencapai suatu jabatan setinggi-tingginya.

#### **2.1.4.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Seperti telah diuraikan diatas, promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman dengan promosi ini berarti

adanya kepercayaan dan pengukuran mengenai suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi jabatan akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai yang bersangkutan.

Guna memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian promosi jabatan, berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi promosi jabatan menurut Alex S. Nitisemito (2012:81) mengemukakan bahwa promosi jabatan adalah proses kegiatan pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Sedangkan menurut Edwin B. Flipo dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2011:108) mendefinisikan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian. Pengertian lainnya menurut Sadili Samsudin (2012:264) berpendapat bahwa promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Berdasarkan definisi tersebut di atas, maka promosi jabatan merupakan suatu pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar kepada seseorang karyawan melalui kenaikan jabatan yang biasanya disertai dengan penambahan balas jasa.

#### **2.1.4.2 Jenis-Jenis Promosi Jabatan**

Ada beberapa jenis promosi jabatan yang perlu kita ketahui, sebab tidak semua promosi jabatan itu diikuti dengan kenaikan gaji. Malayu S.P. Hasibuan (2012:113) mengemukakan jenis-jenis promosi jabatan terdiri dari :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan dinilai jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti jabatan dekan.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seseorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Promosi seperti ini bersifat tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya kan naik.

3. Promosi Kecil (*small Scale Promotion*)

Menaikan jabatan seseorang 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, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

#### **2.1.4.3 Tujuan Promosi Jabatan**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:113) bahwa promosi diantaranya bertujuan untuk :



1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah kerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat, sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.

10. Untuk mempermudah penarikan pelamaran sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Berdasarkan tujuan promosi jabatan tersebut di atas, dapat dijelaskan bahwa promosi jabatan memiliki tujuan yang sangat baik untuk kesinambungan dan keberlangsungan perusahaan, sehingga karyawan akan memiliki semangat kerja, gairah kerja dan akhirnya akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi.

#### **2.1.4.2 Syarat-Syarat Promosi Jabatan**

Dalam melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syaratnya terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi, seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (2012:112-113) pada umumnya yaitu :

a. Pengalaman

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

b. Tingkat Pendidikan

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

c. Loyalitas

Loyalitas atau kesetiaan terhadap perusahaan tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat untuk promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

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

e. Tanggung Jawab

Seringkali perusahaan memerlukan tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.

f. Kepandaian Bergaul

Untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk promosi jabatan tersebut. Misalnya, untuk jabatan *salesman* penetapan syarat tersebut adalah sangat penting.

g. Prestasi Kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat prestasi kerja untuk promosi. Ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.

h. Inisiatif dan Kreatif

Untuk promosi pada jabatan tertentu mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif harus diperhatikan. Hal ini disebabkan untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

#### **2.1.4.5 Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan**

Malayu S.P. Hasibuan (2011:109) mengemukakan bahwa pedoman yang umum yang bisa digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan adalah sebagai berikut :

a. Pengalaman

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian,

perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

b. Kecakapan

Kecakapan (*ability*) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan.

Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut :

- 1) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan di bidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini mengkombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*), penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).
- 3) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

c. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang memiliki, dan hasil ujian kenaikan

golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan**

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Bambang Wahyudi (2011:173), sebagai berikut :

1. Kejujuran yang dimiliki

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2. Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3. Tingkat Pendidikan / Prestasi Kerja

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

#### 4. Pengalaman Kerja / Senioritas

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik..

### **2.1.5 Motivasi Kerja**

#### **2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi yang berasal dari kata latin “movere” yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Menurut Sondang P. Siagian (2011:102) mengemukakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Pengertian lain dari Sudirman (2011 : 73) mengemukakan bahwa motivasi merupakan daya penggerak dari dalam untuk

melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Robbins yang dikutip oleh Veithzal Rivai (2011:457) menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Berdasarkan dari berbagai pendapat para ahli tersebut bahwa motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam diri maupun dari luar diri seseorang untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam sebuah organisasi.

#### **2.1.5.2 Tujuan Motivasi Kerja**

Tujuan pemberian motivasi kerja karyawan menurut Hasibuan (2011:146), adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku



Jadi motivasi tidak hanya dilihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja, tetapi motivasi sangat penting dan dimiliki oleh karyawan agar mereka dapat bekerja dengan sebaik-baiknya.

### **2.1.5.3 Model-model Motivasi**

Ada tiga model motivasi menurut Hasibuan (2011:148), yaitu :

a. Model Tradisional

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif (uang/barang).

d. Model Hubungan Manusia

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat adalah dengan mengukur kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan senang. Sehingga pada akhirnya karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan material dan non material karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula.

e. Model Sumber Daya Manusia

Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

### 2.1.5.6 Teori-teori Motivasi Kerja

Berdasarkan landasan teori diatas, maka adanya suatu teori-teori motivasi yang akan dikemukakan kembali di dalam proses motivasi. Ada lima teori motivasi yang akan dikemukakan antara lain yaitu:

#### 1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2012:104-107), menyatakan bahwa kebutuhan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa materil dan nonmaterial.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

##### a. Kebutuhan Fisik (*physiological needs*)

Yaitu kebutuhan yang diperlukan untuk mempertahankan kelangsungan hidup seseorang, seperti makan, udara, perumahan dan lain-lain.

##### b. Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan (*safety and security needs*)

Yaitu kebutuhan akan keamanan dari ancaman yakni merasa aman dari ancaman kecelakaan dan keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

##### c. Kebutuhan Sosial (*affiliation needs*)

Yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya.

##### d. Kebutuhan akan Penghargaan (*esteem or status needs*)

Yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestice dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.

##### e. Kebutuhan akan Aktualisasi diri (*self actualization needs*)

Yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luar biasa yang sulit dicapai orang lain.

Hirarki kebutuhan Abraham H Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1, yaitu :



*Sumber : Arep dan Tanjung (2011:26)*

**Gambar 2.1**

**Teori Kebutuhan Maslow**

2. Teori X dan Teori Y McGregor

Sebagaimana dalam Mukaram dan Murwansyah (2011:156), teori ini dipelopori oleh McGregor yang mengatakan bahwa ada dua pandangan tentang motivasi kerja karyawan. Para manajer yang menggunakan teori-teori mempunyai pandangan negatif dan pesimistik terhadap para pekerja, sementara para manajer dengan teori Y memandang pekerja secara positif dan optimistik.

- a. Teori X mengasumsikan sifat manusia sebagai berikut :
  - Pada umumnya manusia tidak senang bekerja dan bahkan berusaha untuk menghindarinya.
  - Manusia tidak senang bekerja dan bahkan berusaha untuk menghindarinya.
  - Manusia tidak berambisi dan tidak ingin memikul tanggung jawab.
  - Manusia lebih mementingkan dirinya sendiri.
  - Manusia cenderung menolak perubahan.
  - Manusia mudah terpedaya dan tidak begitu pandai.
- b. Teori Y mengasumsikan sifat manusia sebagai berikut :
  - Bekerja adalah kodrat manusia sehingga upaya yang harus dikeluarkan baik secara fisik maupun mental untuk bekerja itu dinilai sama dengan upaya untuk kegiatan lain.
  - Manusia mempunyai ambisi dan suka menerima tanggung jawab.
  - Manusia tidak mementingkan dirinya sendiri.
  - Manusia ingin berkontribusi dalam pertumbuhan dan perubahan organisasi.
  - Manusia pada dasarnya cerdas.

### 3. Teori kebutuhan Mc Clelland

Menurut Mc Clelland dalam Mangkunegara (2011:94-98) mengemukakan bahwa ada tiga macam kebutuhan manusia, yaitu sebagai berikut :

#### a. *Needs for Achievement*

Yaitu kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.

*b. Needs for Affiliation*

Yaitu kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada sama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain.

*c. Needs for Power*

Yaitu kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain.

4. Teori ERG Alderfer

Menurut Clayton Aldefer dalam Mangkunegara (2011:98) menyatakan bahwa teori ERG merupakan refleksi dari tiga nama dasar kebutuhan, yaitu :

a. Exsistence Needs

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai seperti makan, minum, pakaian, gaji, kondisi keamanan kerja.

b. Relatedness Needs

Kebutuhan interpersonal yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja

c. Growth Needs

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai.

**2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

David Mc. Clelland's menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan tentang motivasi mereka. seperti yang dikemukakan oleh, Malayu S.P Hasibuan, (2012:162) sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need For Achievement*) ; kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusahaan yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan. Yang terdiri dari dua indikator :
  - a. Mengembangkan kreativitas
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Kebutuhan akan berfasiliasi (*Need For Affiliation*) ; hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat dengan rekan kerja atau karyawan didalam organisasi. Terdiri dari empat indikator :
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
  - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need For Power*) ; kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana didalam tugasnya masing-masing. Yang terdiri dari dua indikator :
  - a. Memiliki kedudukan yang terbaik
  - b. Mengerahkan kemampuan untuk memiliki wewenang

#### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Pada sejumlah penelitian terdahulu dibawah ini, peneliti memasukan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran originalitas temuan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian</b>	<b>Hasil Peneliti</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1	Jessica Avelina Pribadi dan Dhyah Harjanti, (2014) : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan dengan Kompensasi sebagai Variabel <i>Intervening</i> pada PT. Asuransi Bangun Askrida Medan	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja	Menggunakan pengaruh penilaian prestasi kerja sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat	Kompensasi sebagai variabel terikat sedangkan penulis tidak, penulis hanya menggunakan motivasi kerja sebagai variabel terikat
2	Fiqhi Pramana, (2013) : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Asuransi Rama Satria Wibawa Bandung	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap motivasi kerja	Menggunakan pengaruh penilaian prestasi kerja sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat	-
3	Eka Gorby Setia Jaya, (2015) : Pengaruh Promosi Jabatan Dan	Hasil penelitian menunjukan bahwa terdapat pengaruh	Menggunakan pengaruh promosi jabatan	Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak

	Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Agen PT. Asuransi Jiwasraya Magelang (Branch Office)	promosi jabatan secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat	menggunakannya
4	Khusnul Khotimah, (2015) : Pengaruh Promosi Jabatan dan Insentif terhadap Motivasi Kerja pada PT. Asuransi Wahana Tata Cabang Pekanbaru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh promosi jabatan secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan	Menggunakan pengaruh promosi jabatan sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat	Insentif sebagai variabel bebas sedangkan penulis tidak menggunakannya
5	Bastian Prabowo, (2016) : Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Askes (Persero) Cabang Malang	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara promosi jabatan dan motivasi kerja	promosi jabatan sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat	Prestasi kerja sebagai variabel terikat sedangkan penulis tidak, penulis hanya menggunakan motivasi kerja sebagai variabel terikat
6	Maretha Anjani Pratiwi, (2013) : Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. Jamsostek (Persero) KC Bekasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja	Penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat	-
7	Sarboini dan Mahdani, (2015) Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja	Penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan	Kinerja sebagai variabel terikat sedangkan penulis tidak,



	Jabatan Terhadap Motivasi Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan pada PT. Asabri (Persero) Kantor Cabang Pontianak	dan promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja	sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat	penulis hanya menggunakan motivasi kerja sebagai variabel terikat
8	Fikri Fahmi, (2011): Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Denpasar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan, serta promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja	promosi jabatan sebagai variabel bebas dan motivasi kerja sebagai variabel terikat	Pendidikan dan pelatihan sebagai variabel bebas dan menggunakan tiga variabel bebas sedangkan penulis hanya menggunakan dua variabel bebas

## 2.2 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Pada bagian ini penulis uraikan tentang kerangka pemikiran., paradigma penelitian dan hipotesis penelitian.

### 2.2.1 Kerangka Pemikiran

Setiap aktivitas usaha dalam suatu perusahaan akan selalu memerlukan Sumber Daya Manusia. Pada hakekatnya di dalam melakukan aktivitas tersebut akan dipengaruhi oleh motivasi yang akan diharapkan menimbulkan kegairahan dan semangat kerja karyawannya. Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja tersebut yaitu dengan melaksanakan penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan sebagai kegiatan usaha dari pemeliharaan dan pengembangan karyawan serta menetapkan kebijaksanaan.

### 2.2.2 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja merupakan evaluasi secara sistematis dan periodik terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan untuk menemukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas pegawai dengan menentukan kebijaksanaan selanjutnya dan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja yang dilakukan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja, loyalitas organisasi dari karyawan. Hal ini tentu saja akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan atau tim penilai. Kelebihan dan kekurangan yang ada akan dapat memotivasi bagi kemajuan-kemajuan mereka pada masa yang akan datang. Veithzal Rivai (2011:308) menyatakan bahwa penilaian prestasi tidak saja mengevaluasi kerja karyawan, tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawannya. Sedangkan menurut Henry Simamora (2011:415) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu alat yang bersifat tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari pada karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan.

Keterkaitan antara penilaian prestasi kerja dan motivasi kerja di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jessica Avelina Pribadi dan Dhyah Harjanti, (2014), dan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Fiqhi Pramana (2013) menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

Salah satu langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengembangkan karyawannya adalah melalui promosi jabatan. Setiap karyawan pada dasarnya sangat menginginkan untuk mendapatkan kesempatan dipromosikan. Karyawan yang dipromosikan akan mendapatkan status sosial yang lebih tinggi dan kompensasi (penerimaan upah/gaji) yang lebih besar dari yang mereka dapat pada jabatan sebelumnya, sehingga karyawan akan merasa dihargai atas usaha yang mereka lakukan kepada perusahaan.

Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan tidak hanya dari penilaian prestasi kerja saja tetapi dari promosi jabatan. Martoyo (2011:71) berpendapat bahwa suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berprestasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Sedangkan menurut Mangkunegara (2011) menyatakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau *energy* yang menggerakkan diri karyawan yang tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bastian Prabowo (2016) dan Khusnul Khotimah (2015) menunjukkan bahwa promosi jabatan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

#### **2.2.4 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja Pegawai**

Penilaian prestasi kerja dapat diketahui kelebihan dan kekurangan masing-masing karyawan, begitu pula karyawan dapat mengetahui potensi yang dimilikinya. Bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang tinggi, memungkinkan dirinya untuk diberikan promosi, dimana promosi adalah proses

pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan.

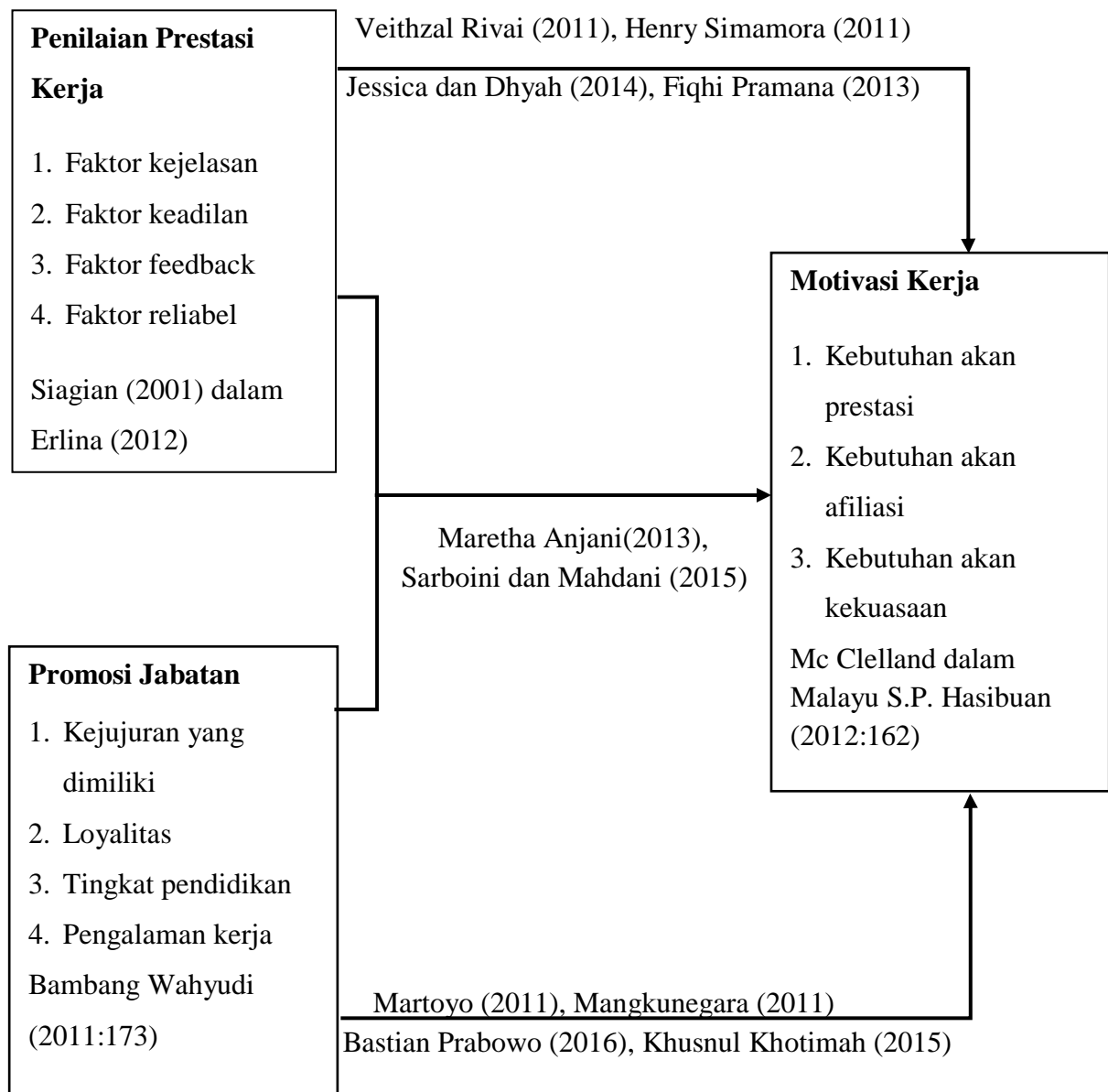
Seorang karyawan yang akan dipromosikan dianggap mempunyai prestasi kerja yang baik oleh perusahaan, sehingga perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang bersangkutan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Pelaksanaan yang dilakukan berdasarkan penilaian yang objektif selain sebagai alat pemenuhan kebutuhan, karyawan yang dipromosikan akan merasa prestasinya dihargai dan keberadaannya sangat diharapkan oleh perusahaan, sehingga motivasi kerja yang tinggi akan timbul.

Promosi yang dilaksanakan oleh perusahaan ialah untuk mempertinggi motivasi kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi motivasi kerja.

Pengaruh penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Maretha Anjani Pratiwi (2013) dan Sarboini dan Mahdani (2015) menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Dengan demikian, secara otomatis dapat meningkatkan motivasi kerja individu. Berdasarkan kerangka pemikiran dan juga landasan penelitian dari

penelitian terdahulu diatas dapat digambarkan sebuah paradigma penelitian seperti pada gambar 2.2



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

a. Hipotesis secara simultan

Terdapat Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai.

b. Hipotesis secara parsial

1. Terdapat Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai
2. Terdapat Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai.