

BAB II LANDASAN TEORI



2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan sangat penting dalam sebuah organisasi baik pemerintahan maupun swasta karena dengan promosi maka pegawai mengetahui bahwa hasil kerja mereka di hargai.

Promosi jabatan menurut Manullang (2001:153), adalah kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pemberian promosi kepada seorang pegawai, berarti bahwa pegawai tersebut naik ke posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi suatu badan usaha. Promosi tidak selalu diikuti oleh kenaikan gaji, gaji itu bisa tetap, tetapi pada umumnya bertambah besarnya kekuasaan dan tanggung jawab seseorang bertambah juga balas jasa dalam bentuk uang yang diterimanya. Dalam pada itu kenaikan upah tidak selalu dapat diartikan merupakan promosi.

Mulia Nasution (2000:138), mengatakan makna promosi jabatan sebagai karir yaitu kenaikan jabatan seseorang (pegawai) dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, dan disertai kenaikan gaji, wewenang, dan tanggung jawab". Seseorang pekerja akan merasa bangga bila perusahaan dimana ia bekerja mengalami kemajuan yang pesat, apalagi sampai terkenal di mata masyarakat. Hal ini pulalah yang mengangkat derajat kebanggaan pada diri si pekerja akan pekerjaannya. Timbulnya rasa bangga itu merupakan keuntungan juga bagi perusahaan, karena secara tidak langsung atau tidak, si pekerja tadi membawa

promosi perusahaan dan menjaga citra perusahaan agar tetap baik di mata masyarakat.

Program promosi jabatan harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat pegawai yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka, baik asas, dasar, jenis, persyaratan yang akan dilakukan dalam perusahaan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

Berdasarkan pendapat di atas dapatlah disimpulkan bahwa promosi jabatan diartikan sebagai suatu tindakan pengembangan karir pegawai. Seorang pegawai yang selama ini memegang suatu jabatan tertentu atau duduk pada posisi yang tidak berpengaruh, maka dengan adanya pegawai tersebut dapat menduduki jabatan-jabatan yang berbeda dengan kekuasaan yang lebih besar lagi. Promosi memberikan arti bagi pegawai bahwa mereka diperhatikan oleh perusahaan, dan perusahaan mengkondisikan keadaan tersebut dengan menerapkan pelaksanaan promosi jabatan.

2.1.1 Asas-Asas Promosi Jabatan

Untuk mencapai tujuan promosi, maka hendaknya promosi jabatan dilakukan berdasarkan asas-asas promosi jabatan sebagaimana Malayu S.P Hasibuan (2002 : 107), mengemukakan bahwa :

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

b. Keadilan

Promosi hendaknya berasaskan kepada keadilan, mengenai kejujuran, kemampuan ,dan kecakapan terhadap semua karyawan. Penilain harus jujur dan objektif jangan pilih kasih, tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada promosi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Supaya ada uraian pekerjaan yang akan dilaksanakan karyawan tersebut.

2.1.2 Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus ada menetapkan dasar-dasarnya terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan di promosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yg lebih tinggi. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan adalah :

a. Pengalaman.

Yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang,orang yang terlalu lama bekerja dalam mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

b. Kecakapan.

Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang bisa di pertanggung jawabkan.

c. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan.

Yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarakan lamanya dinas, ijazah pendidikan

formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman dan kecakapan saja dapat di atas.

2.1.3 Syarat-syarat Promosi jabatan.

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah memiliki syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi dan diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahui secara jelas, hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi pada pada tersebut. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2002 :110), syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

a. Kejujuran.

Karyawan harus disiplin pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan dan mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin.

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati 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.

d. Kerja Sama.

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran. 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 dan secara mandiri menyelesaikannya tugasnya tanpa bimbingan dari atasan.

f. loyalitas.

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.

g. kepemimpinan.

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan sasaran. Dia harus menjadi panutan *Personality Authority* yang tinggi dari bawahannya

h. Komunikatif.

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahan

i. Pendidikan.

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari formal sesuai dengan spesifikasinya jabatan.

2.1.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan.

Promosi dibedakan atas beberapa jenis tergantung dari pada tujuan diadakannya promosi tersebut. Menurut Mulia Nasution (2000 : 152), ada beberapa jenis-jenis promosi jabatan adalah :

- a. Jabatan sementara (*tempory promotion*), promosi ini adalah bersifat sementara, ini bisa tercipta karena orang yang menduduki jabatan tersebut mengikuti pendidikan atau latihan untuk sementara waktu, apabila orang tersebut kembali dari jabatan, kembali akan menduduki jabatan tersebut.
- b. Promosi tetap (*permanent promotion*), perubahan posisi jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk di promosikan sipat promosi ini tetap
- c. Promosi skala kecil (*small scale promotion*),perubahan posisi jabatan seseorang, dimana jabatan tidak membutuhkan keterampilan atau persyaratan jabatan yang tinggi dan tanpa tingkat wewenang dan tanggung jawab serta tanpa kenaikan gaji.
- d. Promosi kering (*dry promotion*), perubahan posisi seseorang ke jabatan yang lebih tinggi dimana sifat dan tanggung jawab serta prestasi pegawai tersebut meningkat akan tetapi kenaikan ini tidak menaikkan gaji.

Dengan demikian jenis-jenis promosi jabatan tersebut pada dasarnya muncul dari tujuan diadakannya promosi jabatan itu sendiri, sehingga terkadang muncul suatu kenyataan bahwa jabatan seseorang di promosikan tetapi status dan pangkat pegawai tersebut tidak berubah, yang berubah jabatannya.

2.1.5 Prosedur Pelaksanaan Promosi Jabatan.

Prosedur pelaksanaan promosi jabatan yang bisa di anut perusahaan menurut siswanto (2002 : 263), adalah :

- a. Promosi dari dalam perusahaan pencalonan

Merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarki perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada.

b. Promosi melalui prosedur pencalonan

Pencalonan oleh manajemen adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk di promosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan.

c. Promosi melalui prosedur seleksi

Pencalonan lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan-perusahaan besar menggunakan berbagai jenis ujian psikologis untuk tujuan ini. Cara ini sebenarnya kurang mendapatkan tanggapan positif dari para tenaga kerja karena prosedur dianggap terlalu berbelit-belit, akibatnya banyak waktu dan tenaga yang terbuang dengan sia-sia.

2.1.6 Faktor- faktor Yang mempengaruhi Promosi Jabatan

Promosi mampu meningkatkan produktivitas kerja. Tetapi promosi tidaklah sedemikian saja dilakukan, ia terlebih dahulu mengalami proses sehingga dengan demikian maka akan diketahui mana pegawai yang layak mendapatkan promosi mana yang tidak.

Menurut Syarif (1999 : 18), beberapa faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah sebagai berikut:

a. Kualitas kerja

Dalam hal ini maka sangatlah di perlukan beberapa hal yaitu mengenai ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan, jadi diharapkan dapat memenuhi persyaratan bahkan melebihi yang telah diinstruksikan.

b. Kuantitas kerja

Hal-hal menyangkut dalam hal ini adalah mengenai output. Dalam output ini tidak hanya menyangkut output rutin saja, akan tetapi juga seberapa cepat bisa si pegawai menyelesaikan hasil kerja ekstra.

c. Dapat diandalkan

Yang perlu diperhatikan dalam hal ini adalah pegawai mengikuti instruksi dengan baik, mempunyai inisiatif dalam pekerjaan, hati-hati menjalankan tugas, dan kerja yang sangat rajin.

d. Sikap

Penentuan sikap yang baik sangat diperlukan dalam penelitian ini. Yaitu bagaimana pula mengenai karyawan lain, di samping itu diharapkan selalu antusias dalam melaksanakan pekerjaan serta kerja sama.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Wibowo (2007 : 7), mengemukakan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan Anwar Prabu Mangkunegara (2000 : 67), mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Malayu (2001 : 7), mendefinisikan

kinerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Rivai (2004 : 309), Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang berbagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam usaha.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Pegawai yang cakap, mampu, dan terampil, belum menjamin produktivitas kinerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinan rendah. Mereka akan bermanfaat dan dapat mendukung terwujudnya tujuan organisasi bila mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Sedangkan pegawai yang kurang mampu, kurang cakap, dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya.

Kualitas dan kuantitas pegawai harus sesuai dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan agar lebih efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan. Penempatan tenaga kerja juga harus sesuai dengan pendidikan dan keterampilan. Dengan demikian, gairah kerja dan kedisiplinan akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

Berdasarkan hal yang telah dikemukakan di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi. Menurut mangkunegara (2000 : 65), menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a) Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b) Faktor motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha untuk mencapai potensi kerja secara maksimal.

2.3 Penilaian kerja

2.3.1 Pengertian penilaian kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Dengan penilaian kerja berarti para pegawai mendapatkan perhatian dari para atasannya sehingga mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, yang terpenting proses penilaiannya jujur dan objektif serta di tindak lanjuti. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan atau balas jasa dinaikkan dari jabatan yang sebelumnya. Menurut R Wayne Mondy (2008 : 257), mengemukakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

Sedangkan Wilson Bangun (2012 : 231), mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

2.3.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

1. Penyesuaian Kompensasi sesuai dengan kinerja, posisi atau jabatan, serta kontribusi yang telah diberikannya terhadap perusahaan tersebut.
2. Perbaikan kinerja atau revolusi sistem kerja untuk menjadi lebih baik lagi.
3. Kebutuhan latihan dan pengembangan guna efektivitas serta efisiensi kerja.
4. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
5. Untuk kepentingan penelitian pegawai
6. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

2.3.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2004 : 312), tujuan penelitian kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.

5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
 - a. Penugasan kembali.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training atau latihan
6. Meningkatkan motivasi kerja

Selanjutnya menurut syafaruddin Alwi (2001 : 187), secara teoritis tujuan penilain dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation* dan *deveploment*, yang bersipat *evaluation* harus menyelesaikan :

1. Hasil penilain digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
2. Hasil penilain digunakan sebagai *staffing decision*.
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

