

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kepuasan

2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2007),kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka. Sementara orang yang tidak puas memegang perasaan yang negatif terhadap pekerjaan mereka. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusiawi termasuk didalamnya adalah kepuasan kerja karyawan.Penelitian menunjukkan pekerja yang puas lebih cenderung bertahan bekerja untuk organisasi. Pekerja yang puas juga cenderung terlibat dalam perilaku organisasi yang melampaui deskripsi tugas dan peran mereka, serta membantu mengurangi beban kerja dan tingkat stress anggota dalam 19 organisasi. Pekerja yang tidak puas cenderung bersikap menentang dalm hubungannya dengan kepemimpinan dan terlibat dalam berbagai perilaku yang kontraproduktif.

2.1.2 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator-indikator yang menentukan kepuasan kerja yaitu (Robbins):

1) Pekerjaan yang menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3) Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu, individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

4) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5) Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.1.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan

Faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Mangkunegara (2015) yaitu:

- 1) Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalam kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berfikir, persepsi, dan sikap kerja.
- 2) Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi jabatan, interaksi social, dan hubungan kerja.

2.1.4 Manfaat Kepuasan Kerja

Menurut penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners dalam Zoeldhan (2013), diperkirakan tidak kurang dari 3.350 buah artikel yang berkaitan dengan kepuasan kerja, menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain, sebagai berikut:

- a. Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup karyawan
- b. Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja
- c. Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan
- d. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- e. Mengurangi tingkat absensi
- f. Mengurangi turnover
- g. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja
- h. Meningkatkan motivasi kerja
- i. Menimbulkan kematangan psikologis
- j. Menimbulkan sikap positif terhadap pekerjaannya

2.1.5 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara(2009) untuk mengukur kepuasan kerja dapat digunakan digunakan skala indeksdeskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja minnesota.

a. Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan

Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendal dan Hulin pada tahun 1969. Dalam penggunaannya, pegawai ditanyamengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawaboleh pegawai dengan cara menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

b. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah

Mengukur kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

c. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota

Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternatif jawabanyang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.2 Prestasi Kerja

2.2.1 Pengertian prestasi kerja

Menurut Hasibuan (2011) Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Terdapat pula

pendapat menurut Mangkunegara (2009) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

2.2.2 Indikator prestasi kerja

Indikator prestasi kerja menurut Mangkunegara (2009) menjelaskan bahwa Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi diatas, indikator prestasi kerja adalah:

1. Kualitas kerja, kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja, dan kerapihan kerja.
2. Kuantitas kerja, kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.
3. Disiplin kerja, kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.
4. Kerjasama, kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya
5. Inisiatif, kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan, artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan

2.2.3 Ruang Lingkup Penilaian Prestasi

Menurut Hasibuan (2012) ruang lingkup penilaian prestasi dicakup dalam *what, why, where, when, who, dan how* atau sering disebut dengan 5W + 1H.

1. *What* (apa) yang dinilai: yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.
2. *Why* (mengapa) dinilai: Dinilai karena

- a. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
 - b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
 - c. Untuk memelihara potensi kerja.
 - d. Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.
 - e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
 - f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. *Where* (di mana) penilaian dilakukan: Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Di dalam pekerjaan (*on the jobperformance*) secara formal dan di luar pekerjaan (*off the jobperformance*) baik secara formal ataupun informal.
 4. *When* (kapan) penilaian dilakukan: Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik. Informal: penilaian yang dilakukan secara terus-menerus.
 5. *Who* (siapa) yang akan dinilai: Semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan merupakan objek yang akan dinilai. Atasan (*appraiser*) langsung, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu yang akan menilai.
 6. *How* (bagaimana) menilainya: Metode penilaian apa yang digunakan dan masalah apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

2.2.4. Kegunaan-Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Beberapa kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Handoko (2008) yaitu:

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidak-akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

2.2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja

Ada beberapa faktor/ persyaratan yang mempengaruhi prestasi kerja, menurut (Daryanto dan Bintoro 2013) yaitu :

- a. Keterampilan/ kemampuan, karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya merupakan faktor yang sangat penting agar dapat diperoleh hasil seperti yang diharapkan. Oleh karena itu tugas penting seorang manajer personalia atau kepegawaian adalah melaksanakan program diklat sesuai dengan pendidikan dan kemampuan karyawan seperti yang terdapat pada analisa jabatan.
- b. Kesiediaan pegawai untuk melaksanakan tugas dengan penuh semangat untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, pegawai tidak hanya mengejar kebutuhan fisik semata tetapi juga kebutuhan non fisik. Adapun kebutuhan pegawai yang sangat penting adalah kebutuhan yang bersifat psikologis, kebutuhan-kebutuhan utama yang dirasakan pegawai seperti kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk berhasil, dan lain-lain. Selain kebutuhan psikologisnya pegawai juga memiliki kebutuhan yang bersifat ekonomis dan bersifat fisik. Kebutuhan yang bersifat fisik yang memungkinkan pegawai bekerja dengan penuh semangat meliputi tata ruang kerja yang nyaman sehingga memungkinkan pegawai bekerja dengan tenang, pakaian kerja, alat pelindung diri pada saat melakukan pekerjaan dan lingkungan kerja seperti udara, suara, cahaya, warna, bahan-bahan, dan alat-alat kerja yang dipergunakan dalam melakukan pekerjaan.
- c. Pendidikan, umumnya seseorang yang mempunyai pendidikan yang lebih tinggi akan mempunyai produktivitas kerja ditentukan juga oleh tingkat pendidikan.
- d. Tingkat penghasilan yang cukup berdasarkan prestasi kerja pegawai akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai. Karena semakin besar gaji yang diterima akan semakin meningkatkan pula produktivitas kerjanya.
- e. Teknologi, dengan adanya kemajuan teknologi meliputi peralatan yang semakin canggih dan otomatis serta praktis dalam penggunaannya dapat mendukung dan mempermudah manusia dalam melakukan pekerjaan.

- f. Penempatan karyawan yang tepat akan sangat mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi. Dengan adanya penempatan karyawan pada posisi yang tepat, maka diharapkan setiap karyawan akan dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya. Sebelum perusahaan melakukan penempatan karyawan pada tempat yang tepat, suatu perusahaan harus melakukan tugas memilih tenaga kerja.

2.2.6 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Dalam menilai kinerja seorang karyawan, hendaknya berorientasi pada objektivitas jika tidak maka hasil dari penilaian bisa saja menimbulkan masalah dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang efektif dan efisien. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai (2006):

- a. *Rating scale* (skala penilaian).

Tenik ini adalah teknik yang paling sederhana dan mudah dimana atasan langsung memberikan penilaian kepada karyawan dengan menggunakan skala yang biasanya berupa angka atau huruf.

- b. *Checklist*.

Metode ini dilakukan oleh atasan langsung, yang bertujuan untuk mengurangi beban penilai karena tinggal memilih kalimat pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan prestasi kerja karyawan. Pembobotan dilakukan pada item agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan.

- c. Metode peristiwa kritis.

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk sekalipun dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya.

- d. Metode peninjauan lapangan.

Metode ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung.

- e. Tes dan observasi.

Pada metode ini karyawan akan diberikan pertanyaan tertulis untuk mengukur seberapa kemampuan dan pengetahuannya.

f. Metode evaluasi kelompok.

Terdiri dari tiga metode. Pertama, metode ranking, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya. Kedua, Grading atau forced distribution. Pada metode ini, penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu. Ketiga, Point allocation method, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

2.2.7 Standar Penilaian Prestasi Kerja

Menurut (Daryanto dan Bintoro 2013) . Penilaian dilaksanakan tidak hanya sekedar untuk mengetahui kinerja yang lemah, hasil yang baik dan bisa diterima, juga harus diidentifikasi sehingga dapat dipakai untuk penilaiannya. Untuk itu dalam penilaian kerja perlu memiliki:

a. Standar Kerja

Sistem penilaian memerlukan standar kinerja yang mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Agar efektif, standar perlu berhubungan dengan hasil yang diinginkan dari tiap unit. Hal tersebut dapat diuraikan dari analisis pekerjaan dengan menganalisis hubungannya dengan kinerja pegawai saat sekarang. Untuk menjaga akuntabilitas pegawai, harus ada peraturan-peraturan tertulis dan diberitahukan kepada pegawai sebelum dilakukan evaluasi. Idealnya, penilaian setiap kinerja pegawai harus didasarkan pada kinerja nyata dari unsur yang kritis yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan.

b. Ukuran Kinerja

Evaluasi kinerja juga memerlukan ukuran/ standar kinerja yang dapat diandalkan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Agar terjadi penilaian yang kritis dalam menentukan kinerja, ukuran yang handal juga hendaknya dapat membandingkan dengan cara lain dengan standar yang sama untuk mencapai kesimpulan sama tentang kinerja sehingga dapat menambah reliabilita sistem penilaian. Sistem penilaian prestasi kerja yang baik sangat bergantung pada persiapan yang benar-benar baik sangat bergantung pada persiapan yang benar-benar baik dan memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Praktis, keterkaitan langsung dengan pekerjaan seseorang adalah bahwa penilaian ditunjukkan pada perilaku dan sikap yang menentukan keberhasilan menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.
- b) Kejelasan standar, standar adalah merupakan tolak ukur seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Agar memperoleh nilai tinggi, standar itu harus pula mempunyai nilai kompetitif, dalam arti bahwa penerapan harus dapat berfungsi sebagai alat pembanding antara prestasi kerja seorang karyawan dengan karyawan lainnya yang melakukan pekerjaan yang sama.
- c) Kriteria yang objektif. Kriteria yang dimaksud adalah berupa ukuran-ukuran yang memenuhi persyaratan seperti mudah digunakan, dan memberikan informasi tentang perilaku kritical yang menentukan keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan.

2.3 Promosi Jabatan

2.3.1 Pengertian promosi jabatan

Menurut Hasibuan (2012) promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Menurut Manullang (2011) promosi jabatan

berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat di simpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggungjawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya. Pada dasarnya promosi pegawai di arahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan.

2.3.2 Indikator Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Hasibuan (2013) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur pada diri sendiri, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan sesuai perkataan dan perbuatannya dan tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Loyalitas.

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

3. Disiplin

Disiplin karyawan sangat penting, karena adanya sifat disiplin tersebut memungkinkan kinerja perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

4. Pendidikan

Karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

5. Kecakapan

Karyawan yang memiliki kecakapan, mandiri, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

2.3.3 Dasar- Dasar Promosi Jabatan

Hasibuan (2012) berpendapat bahwa ada tiga pedoman yang dapat dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan yaitu:

- a. Pengalaman (*seniority*)
- b. Kecakapan (*ability*), serta
- c. Kondisi pengalaman dan kecakapan

Adapun penjelasan dari ketiga dasar tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pengalaman (*seniority*)

Pengalaman (*seniority*) yaitu dimana promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah lama bekerja dalam perusahaan mendapatkan prioritas pertama dalam tindakan promosi. Pengalaman yang dimiliki seseorang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

b. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu dimana seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

c. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu dimana promosi didasarkan pada lamanya bekerja. Ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian

kenikan 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/kecakapan saja dapat diatasi.

2.3.4 Tujuan Promosi Jabatan

Hasibuan (2013) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

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 yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dsar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/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.

2.3.5 Bentuk-Bentuk Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012) bentuk promosi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

a. Promosi sementara

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus diisi.

b. Promosi tetap

Seseorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

c. Promosi kecil

Menaikkan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan kenaikan atau peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji.

d. Promosi kering

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji.

2.3.6 Asas-Asas Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2016) asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas, sehingga para karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawannya.

Berikut ini merupakan asas-asas dari promosi jabatan :

1. Kepercayaan

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

2. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan dimana penilaiannya harus jujur dan objektif serta tidak pilih kasih. Promosi berdasarkan asas keadilan akan menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

3. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau *job description* yang akan dilaksanakan karyawan.

2.4 Penelitian Terdahulu.

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada tabel berikut :

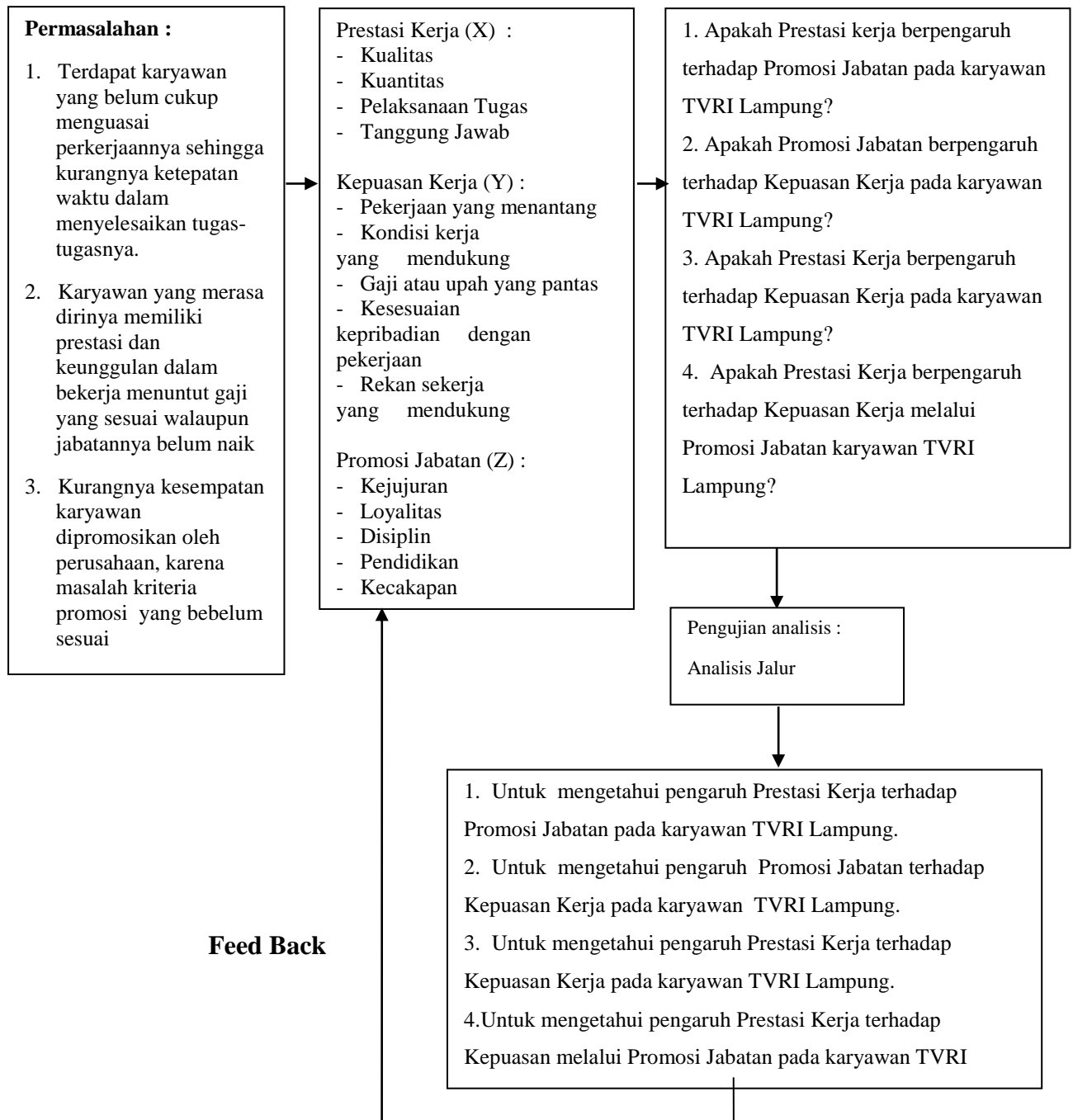
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan
1	Norman Gultom (2016)	Pengaruh Pelaksanaan Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PTPN V Pekanbaru (Studi Kasus Karyawan Pusat PTPN V Pekanbaru)	Variabel Bebas : Promosi Jabatan Variabel Terikat : Kepuasan Kerja	- Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Subjek dan Objek Penelitian
2	Ratna Dwi Arini (2015)	Pengaruh penilaian Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Unit Pelaksana	Variabel Bebas : Prestasi Kerja Variabel Terikat : Kepuasan Kerja	- Prestasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dikarenakan aspek-aspek yang dinilai, pihak penilai, metode penilaian, dan	Subjek dan Objek Penelitian

		Teknis Pendidikan Kecamatan Sumbersari Kabupaten Jember)		umpan balik terhadap kepuasan kerja	
3	Abraham Nuril Fajri (2015)	Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Promosi Jabatan (Studi Pada Karywan PT. Garam (persero) Surabaya – Jawa Timur)	Variabel Bebas : Prestasi Kerja Variabel Terikat : Kepuasan Kerja Variabel Intervening : Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan - Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja - Prestasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja - Prestasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan melalui Variabel Promosi Jabatan 	Subjek dan Objek Penelitian
4	Farda Dwi Cressida (2015)	Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan (Srudi pada Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Kapten A. Rivai Palembang)	Variabel Bebas : Prestasi Kerja Variabel Terikat : Promosi Jabatan	<ul style="list-style-type: none"> - Prestasi Kerja berpengaruh simultan dan signifikan terhadap Promosi Jabatan 	Subjek dan Objek Penelitian

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah penjelasan gambar, maksudnya gambar harus sama arti dan berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Dibawah ini adalah kerangka pemikiran yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.



Gambar 2.2 Skema Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Hipotesis selalu mengambil bentuk kalimat pernyataan (*declarative*) dan menghubungkan secara umum maupun khusus-variabel yang satu dengan variabel yang lain. Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis adalah pernyataan dugaan tentang hubungan antara dua variabel atau lebih yang dinyatakan berdasarkan pemikiran peneliti atau diturunkan dari teori yang telah ada.

2.6.1 Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2006). Kepuasan akan dirasakan seorang karyawan apabila karyawan tersebut merasa bahwa pekerjaannya sudah sesuai dengan harapan dan ketentuan yang diberlakukan diperusahaan tersebut. Seperti ketepatan waktu, ketelitian, tanggungjawab dan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan. Teori Dua Faktor Herzberg menyatakan bahwa faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor permotivasi (*motivational factors*), faktor pemeliharaan meliputi kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan subordinat, upah, dan keamanan kerja. Sedangkan faktor permotivasi yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang dan tanggung jawab. Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ratna Dwi Arini (2015) maka rumusan masalah hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Prestasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dikarenakan aspek-aspek yang dinilai, pihak penilai, metode penilaian, dan umpan balik terhadap kepuasan kerja karyawan TVRI Lampung

2.6.2 Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan

Prestasi Kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu yang sudah ditetapkan (Hasibuan 2012). Semakin tinggi prestasi yang dihasilkan oleh karyawan maka semakin besar pula peluang karyawan tersebut untuk dipromosikan. Dinyatakan oleh McClelland bahwa kebutuhan akan prestasi, secara positif berkaitan dengan hasil pekerja manajerial, dan sukses yang dicapainya, dan kita dapat mengembangkan suatu kebutuhan akan prestasi pada manajer-manajer, yang berinspirasi. Para individu yang menunjukkan orientasi prestasi tinggi, menunjukkan ciri-ciri yaitu bersedia menerima resiko tingkat relatif tinggi, suatu keinginan untuk mendapatkan feedback konkret tentang hasil prestasi mereka, suatu keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah. Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Farda Dwi Cressida (2015) maka rumusan masalah hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H2: Prestasi Kerja berpengaruh simultan dan signifikan terhadap Promosi Jabatan karyawan TVRI Lampung.

2.6.3 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja

Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar (Hasibuan 2012). Promosi jabatan juga dipandang sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, dengan adanya program promosi jabatan ini maka karyawan yang merasa berpotensi akan merasakan kepuasan dalam bekerja di perusahaan tersebut. Level atau tingkatan kebutuhan yang paling tinggi sekaligus yang terakhir menurut teori kebutuhan manusia menurut Abraham Maslow adalah “aktualisasi diri”. Kebutuhan akan aktualisasi

merupakan dorongan keinginan yang timbul secara terus menerus. Dorongan ini akhirnya berubah menjadi potensi yang sangat dahsyat.

Maslow mengatakan bahwa kebutuhan ini ada di dalam diri seseorang dengan cara mendorong diri sendiri untuk bertindak sesuai dengan yang dikehendaki. Tindakan tersebut didasarkan pada kemampuan yang dimiliki. Hasrat yang ingin dicapai juga disesuaikan keinginan yang telah ada dalam waktu yang cukup lama. Penerapan pada manajemen perusahaan, pekerjaan menantang yang dipilih oleh karyawan atau sumber daya manusia lainnya di dalam perusahaan merupakan kebutuhan aktualisasi diri. Melalui pemilihan pekerjaan yang dianggap sebuah tantangan maka kemampuan karyawan akan meningkat. Kreatifitas dan ketrampilan akan selalu dilatih serta terus berkembang. Perkembangan itu akan membawanya kepada karir yang lebih gemilang. Dalam hal ini pimpinan puncak atau *top manager* dapat mendelegasikan bawahannya untuk melakukan pekerjaan yang menantang. Biasanya karyawan yang merasa dipercaya akan merasa senang dan adrenalinnya meningkat untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Tentu saja kebutuhan ini dikhususkan bagi seseorang yang telah tercukupi dan terpuaskan dengan keempat kebutuhan lainnya yaitu kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial dan kasih sayang, dan penghargaan. Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Norman Gultom (2015) maka rumusan masalah hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan TVRI Lampung.

2.6.4 Pengaruh Prestasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Promosi Jabatan

Pada dasarnya penilaian prestasi kerja berguna sebagai alat ukur untuk menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka (Hasibuan 2012). Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka. Sementara orang yang tidak puas memegang perasaan yang negatif terhadap pekerjaan mereka (Robbins 2007). Dan promosi jabatan dalam suatu organisasi disebut perusahaan tentunya dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan, karena dengan adanya promosi jabatan tentu membuat karyawan tambah bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Menurut Teori hierarki kebutuhan Maslow ini kebutuhan aktualisasi diri tersebut terwujud dengan cara pemberian wewenang kepada pegawai untuk membuat keputusan sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya, pekerjaan dikerjakan memberikan kesempatan untuk menunjukkan kemampuan yang dimiliki, pemberian promosi atau pengembangan karir untuk pegawai yang selalu berusaha untuk meningkatkan prestasi kerjanya, memiliki pribadi yang selalu termotivasi dengan hal-hal baru; pemberian tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar dari yang dikerjakan pegawai saat ini, karyawan selalu bekerja keras walaupun tidak ada pengawasan, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu; peningkatan keterampilan, pengembangan diri, dan karir pegawai yang terjamin di perusahaan, pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan bakat dan keterampilan yang dimiliki pegawai, serta adanya program peningkatan keterampilan dan pengembangan potensi diri yang memuaskan dari perusahaan. promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan

tanggungjawab sebelumnya (Manullang 2011). Maka rumusan masalah hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H4: Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Promosi Jabatan pada karyawan TVRI Lampung