

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan *job performance* atau *actual performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Gibson dalam Kasmir (2015: 182) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi yang sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu, motivasi individu, pengharapan, dan penilaian yang dilakukan oleh manajemen terhadap pencapaian hasil kerja individu.

Menurut Colquitt dalam Kasmir (2015: 183) kinerja ditentukan oleh 3 faktor, yaitu :

- a. Kinerja tugas (*task performance*).
- b. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai perilaku positif.
- c. Perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai perilaku negatif.

Menurut Ivancevich dalam Kasmir (2015: 183) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai dari apa yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa fungsi kinerja adalah :

- a. Kapasitas untuk melakukan yang berkaitan dengan derajat hubungan proses dalam individu antara tugas dengan keahlian, kemampuan, pengetahuan dan pengalaman.
- b. Kesempatan melakukan yang berkaitan dengan ketersediaan teknologi.
- c. Kerelaan untuk melakukan yang berhubungan dengan hasrat dan kerelaan untuk menggunakan usaha mencapai kinerja.

Kinerja menurut Scriber dalam *Bantam English Dictionary* menjelaskan kinerja berasal dari *to perform* dengan beberapa entitas, yaitu :

- a. Melakukan, menjelaskan, dan melaksanakan (*to do or carry of execute*)
- b. Memenuhi atau melaksanakan kewajiban (*to do discharge of fulfilas vow*).
- c. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete of fan understand king*).
- d. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Kinerja menurut Siswanto (2015:11) berasal dari kata *job performance* yang berarti prestasi kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Rivai and Basri : 2005 dalam Harsuko : 20011), menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu

perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Wibowo (2011: 7) menyatakan bahwa kinerja berasal dari pengertian *performance* ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh individu melalui proses dari organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara konkrit dan dibandingkan melalui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, variabel psikologi dan variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

Menurut Mangkunegara (2002: 68) terdapat beberapa karakteristik kinerja pegawai, yaitu sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Dapat mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realitas.
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

- e. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Dari deskripsi di atas tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh pekerjaan itu dan dapat menghasilkan kepuasan kerja yang nantinya akan berpengaruh pada tingkat imbalannya.

2.1.2 Aspek-Aspek Kinerja

Menurut Soeprahinto (1996: 6) ada beberapa aspek-aspek kinerja adalah:

- a. Kualitas pekerjaan.
- b. Kuantitas pekerjaan.
- c. Kemampuan bekerja sendiri.
- d. Pemahaman dan pengenalan pekerjaan.
- e. Kemampuan memecahkan persoalan.

Aspek-aspek kinerja pegawai menurut Prabu Mangekunegara (2010: 67) bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya, yaitu sebagai berikut :

- a. Hasil kerja bagaimana seseorang mendapatkan sesuatu yang dikerjakannya.
- b. Kedisiplinan, adalah ketepatan dalam menjalankan tugas, bagaimana seseorang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan waktu yang dibutuhkan.

- c. Tanggung jawab dan kerjasama, adalah bagaimana seseorang bisa bekerja dengan baik walaupun dalam dengan ada dan tidak adanya pengawasan.

2.1.3 Tujuan Kinerja

Menurut Rivai (2010: 311) tujuan kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan intensif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Meningkatkan motivasi kerja.
- e. Meningkatkan etos kerja.
- f. Sebagai pembeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya.\
- g. Memperkuat hubungan karyawan melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- h. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia dan karir.
- i. Membantu penempatan karyawan sesuai dengan pencapaian hasil kerjanya.
- j. Sebagai alat untuk tingkatan kinerja.

2.1.4 Manfaat Kinerja

Menurut Rivai (2013: 315) manfaat kinerja pada dasarnya meliputi :

- a. Perbaikan prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan.

- b. Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
- c. Sebagai perbaikan kinerja pegawai.
- d. Sebagai latihan dan pengembangan pegawai.
- e. Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik Sumber Daya Manusianya berfungsi.

2.1.5 Indikator Kinerja

Dalam mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Ukuran kinerja atau prestasi kerja secara umum yang kemudian diterjemahkan kedalam penilaian perilaku secara mendasar menurut Hady Sutrisno (2009: 167), yaitu :

- a. Hasil kerja
- b. Pengetahuan pekerjaan
- c. Inisiatif
- d. Kecakapan mental
- e. Disiplin
- f. Sikap

Sedangkan menurut Robbins (2006: 260) indikator kinerja dapat diukur melalui, yaitu sebagai berikut :

- a. Kualitas (mutu)

Kinerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan dimana proses hasil kerja mendekati titik kesempurnaan.

b. Kuantitas (jumlah)

Jumlah target yang diharapkan melebihi dari target yang telah ditetapkan, produksi yang dihasilkan dapat dalam bentuk siklus kegiatan yang terselesaikan.

c. Ketepatan waktu

Pekerjaan tertentu telah diberikan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi seperti tenaga, uang, teknologi. Dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dalam menggunakan sumber daya.

e. Efisiensi

Mengukur derajat kesesuaian penghasilan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

Dari beberapa pengukuran kinerja di atas, maka kinerja membuat karyawan mengetahui tentang hasil dan produktivitasnya hal tersebut yang berguna sebagai bahan pertimbangan yang baik dalam menentukan pengambilan keputusan dalam hal promosi jabatan dan membantu pihak manajemen mengenai pemberian bonus, kenaikan upah, pemindahan maupun pemutusan hubungan kerja.

2.2 Promosi Jabatan

Promosi berasal dari bahasa *Inggris* yaitu *promote* yang berarti meningkatkan atau mengembangkan. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik dan bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi.

Menurut Rivai (2004: 211), promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam tanggung jawab atau level yang pada umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atau usaha dan prestasinya dimasa lampau, dengan promosi jabatan bagi pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi, akan dapat ditingkatkan jabatannya sesuai dengan kemampuannya.

Promosi juga merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, dimana wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi.

Promosi jabatan adalah seseorang yang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dimana tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hirarkinya lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Promosi jabatan berarti perluasan dari tugas, wewenang dan tanggung jawab yang bersangkutan sebelumnya, sekaligus peningkatan kesejahteraan bagi yang menerimanya (Siagian, 2010: 169).

Sedangkan menurut Hasibuan (2012: 108), promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Setiap pegawai mendambakan promosi jabatan karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

2.2.1 Tujuan Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2002: 113) tujuan promosi pada dasarnya meliputi :

- a. Meningkatkan moral kerja.
- b. Meningkatkan disiplin kerja.
- c. Terwujudnya sistem organisasi yang menggairahkan.
- d. Untuk memperluas pengalaman kerja pegawai.
- e. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi.

2.2.2 Manfaat Promosi Jabatan

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

- a. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
- b. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya dapat berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi
- c. Adanya kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan diri.

2.2.3 Asas-Asas Promosi Jabatan

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan atau pegawai mampu mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan pegawainya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2002: 108-109) asas-asas promosi jabatan meliputi :

a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan pegawai yang bersangkutan dalam melakukan tugas dengan baik. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan tersebut menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

b. Keadilan

Promosi berazaskan kepada keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan terhadap pegawai. Penilaian harus jujur dan objektif, tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan atau pegawai yang memiliki peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunan. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada promosi yang ada, karena promosi pegawai hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau jabatan yang akan dilaksanakan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan.

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mempresentasikan seseorang dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya.

Menurut Suwanto (2001: 98) dasar-dasar untuk mempromosikan pegawai atau karyawan, yaitu :

a. Pengalaman

Promosi yang didasarkan lamanya pengalaman kerja karyawan merupakan promosi yang menghargai kecakapan karyawan, kebajikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan penilaian yang sangat berharga. Maka dialah yang pertama kali akan mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan oleh perusahaan.

b. Kecakapan

Seorang karyawan akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan, yaitu ketrampilan dan keahlian kerja yang didukung dengan prestasi kerja yang baik. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapatkan prioritas pertama untuk dipromosikan.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi ini menggabungkan antara pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi ini berdasarkan atas lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

2.2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2005: 111) promosi jabatan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu meliputi :

a. Prestasi kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan dapat bekerja secara efektif.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugas serta menaati peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c. Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan serta pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya. Diharapkan dengan pendidikan yang lebih tinggi pemikiran akan lebih baik.

d. Pengalaman

Karyawan didasarkan pada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan memiliki kemampuan yang lebih tinggi dan ide-ide yang lebih menarik.

e. Inisiatif dan Kreatif

Karyawan harus memiliki daya inisiatif dan kreatif dimana ukuran hasil kerja memiliki cara atau metode baru yang lebih baik dari apa yang dikerjakan sebelumnya.

2.2.5 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Syarat-syarat promosi jabatan yang terdapat didalam perusahaan pada PT.

Kuala Jaya Kuala Tanjung Batu Bara meliputi :

a. Kemampuan

Pegawai mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sesuai *skill* atau kemampuan yang telah dimilikinya.

b. Integritas

Pegawai mampu bersikap teguh dan konsisten, dan tidak akan tergoyahkan dalam mempertahankan nilai-nilai dan prinsip-prinsip moral.

c. Loyalitas

Pegawai harus setia terhadap organisasi yang ada diperusahaan dan membela perusahaan dari tindakan yang dapat merugikan perusahaan.

d. Disiplin

Pegawai harus disiplin pada dirinya sendiri, mampu mematuhi peraturan dan ketetapan perusahaan yang memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil secara optimal.

e. Inisiatif

Pegawai harus memiliki inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya dan menjalankan tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya dengan baik sesuai target yang mengembangkan dan mendayagunakan kreatifitas daya pikir yang diharapkan dapat berdayaguna dan bermanfaat.

f. Visi dan misi

Gambaran masa depan yang ingin dicapai untuk kemajuan perusahaan serta berjalannya organisasi perusahaan yang profesional.

Syarat-syarat inilah yang harus dilakukan pegawai atau karyawan yang hendak melakukan promosi jabatan yang nantinya akan menjadi pertimbangan pada pihak manajemen bahwa pegawai atau karyawan tersebut sudah mampu untuk menjabat promosi jabatan yang akan diberikan kepadanya.

2.2.6 Bentuk – Bentuk Promosi Jabatan

Bentuk-bentuk promosi jabatan yang terdapat di PT. Kuala Jaya Samudera Kaula Tanjung Batu Bara adalah bentuk promosi jabatan tetap (*permanent promotion*), yaitu dimana seorang pegawai atau karyawan dipromosikan dari satu

jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

Menurut Hasibuan (2008: 113) ada beberapa bentuk-bentuk promosi jabatan, yaitu meliputi :

a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

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

b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Seorang pegawai atau karyawan naikkan jabatan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

d. 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.

2.3 Kerangka Berpikir

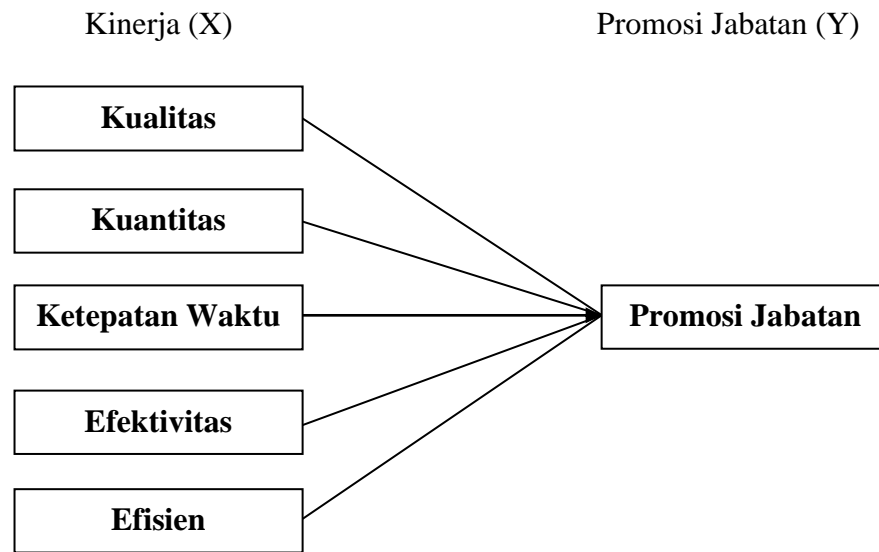
Dalam sebuah perusahaan promosi jabatan menjadi perhatian utama oleh para atasan atau pimpinan, karena promosi jabatan berhubungan erat dengan keberhasilan dalam pencapaian tujuan.

Menurut Siagian (2010: 169), promosi adalah seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dimana tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan dalam hirarki lebih tinggi dan penghasilan pun menjadi lebih besar.

Keberhasilan kinerja seorang pegawai sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan, karena dengan adanya promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai diharapkan pegawai tersebut mampu meningkatkan kinerjanya. Kinerja pada dasarnya merupakan perpaduan antara aspek promosi jabatan yang diberikan pimpinan dengan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Semua perusahaan mengharapkan kinerja yang terbaik dari pegawai, begitu pula dengan pegawai juga mengharapkan timbal balik dari perusahaan, salah satunya adalah dengan promosi jabatan. Sehingga pegawai mampu mempersembahkan kinerja yang maksimal yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dimana pegawai tersebut bernaung.

Kerangka berpikir penelitian ini disusun berdasarkan landasan teori yang menjadi fokus penelitian. Kerangka berpikir akan menjelaskan tentang variabel-variabel yang dapat diukur dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

PT. Kuala Jaya Samudera Kuala Tanjung Batu Bara



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2015 : 96), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sebagai jawaban sementara karena jawaban yang diberikan bar di dasarkan pada teori yang relavan, belum didasarkan fakta –fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data Sugiyono.

Oleh karena itu, hipotesis dapat diartikan sebagai suatu pernyataan yang belum merupakan suatu tesis, suatu kesimpulan sementara, karena masih harus dibuktikan kebenarannya.

Berdasarkan latar belakang, landasan teori dan perumusan masalah maka hipotesis penelitian ini adalah bahwa “kinerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pegawai di PT. Kuala Jaya Samudera Kuala Tanjung Batu Bara”.