

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penilaian Prestasi Kerja

Suatu perusahaan tentu memiliki tujuan, tujuan inilah yang membuat organisasi atau perusahaan tersebut ada. Namun, terkadang banyak kendala yang muncul, sehingga membuat tujuan tersebut tidak tercapai. Untuk mencegahnya, perusahaan harus mendorong karyawannya untuk memiliki kinerja dan prestasi yang baik dari waktu ke waktu.

Menurut Sutrisno (2010:151) prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Suprianto 2002:7). Mangkunegara (2011:67) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut A.A Anwar Prabu (2011 : 67) faktor yang mempengaruhi prestasi kerja (*human performance*) adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Faktor kemampuan

Secara kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan

kemampuan reality (*knowlodge & skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai yang untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka pegawai tersebut akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang mengerakan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus sikap mental yang siap secara psikologis (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental maupun fisik, memahami tujuan utama dari target yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Prestasi kerja dapat menentukan kelangsungan hidup perusahaan. Dengan hal tersebut, prestasi kerja perlu diperhatikan, dinilai dan dievaluasi oleh pihak manajemen perusahaan. Mangkupawira (2004:166) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah proses yang dilakukan suatu organisasi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Menurut Hani Handoko (2001:135), Penilaian prestasi kerja (*Performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja. Schuler dan Jackson (1999:3) berpendapat bahwa Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan

terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Veithzal Rivai (2004:309) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkungan tanggung jawabnya.

Dari beberapa pengertian di atas, maka penulis menyimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem formal dan struktur yang digunakan perusahaan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang berguna untuk penetapan kebijaksanaan perusahaan selanjutnya.

Penilaian prestasi harus dilakukan secara objektif (Michael Ardiyanto 2012). Pihak penilai harus melaporkan hasil penilaian apa adanya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Begitu pula dengan pegawai, harus siap dievaluasi dan menerima hasil evaluasi dengan lapang dada. Bila hal ini mampu diwujudkan, penilaian prestasi kerja bukan lagi sekedar formalitas, namun benar-benar mampu memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan perusahaan. Penilai juga harus transparan dimana setiap orang dapat mengetahui tata cara penilaian prestasi kerja. Penilaian yang dilakukan harus konsisten dimana penilai mengikuti prosedur yang sudah ditetapkan oleh pihak instansi dan juga harus sensitif dimana penilai harus dapat membedakan pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi.

Penilaian prestasi kerja memiliki manfaat yang besar bagi perusahaan maupun karyawan. Dipandang dari segi manfaatnya bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja di suatu perusahaan merupakan program yang sangat penting untuk dilaksanakan dalam rangka mengetahui pencapaian target dan sasaran kerja setiap

individu. Selain itu juga membantu bagian personalia dalam mengambil keputusan yang berkenaan dengan promosi jabatan, pelatihan, kompensasi, serta perencanaan karir pegawai. Program ini juga sangat dibutuhkan bagi pegawai untuk menciptakan kepuasan kerja, karena pegawai dapat mengetahui apa yang telah dicapainya. Sehingga dapat meningkatkan produktivitas pegawai yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada tingkat yang lebih tinggi.

Sunyoto (2012:199-200) mengatakan bahwa manfaat penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

a. Perbaikan prestasi kerja

Dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan para karyawan.

b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja dan membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang pantas didapatkan oleh karyawan.

c. Keputusan-keputusan penempatan

Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambilan keputusan promosi, transfer, dan demosi atau penurunan jabatan seseorang.

d. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangannya

Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan pihak perusahaan untuk mengadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan

dan kelemahan mampu untuk mengembangkan potensi pegawai yang belum sepenuhnya digali.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

Untuk menyakinkan umpan balik bagi seseorang karyawan, maka harus ditunjang dengan pengembangan diri dan karir sehingga dapat menjamin efektivitas instansi/perusahaan.

2.1.1. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Program penilaian prestasi kerja dimaksud untuk memberi informasi kepada orang yang dinilai dan orang yang menilai mengenai hasil kerja prestasi kerja pegawai selama ini.

Menurut Veithzal Rivai (2004:312) penilaian prestasi kerja memiliki sedikitnya 20 (dua puluh) tujuan yang pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi kerja seorang karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan/umpan balik yang sesuai.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Sebagai pembeda antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya.
5. Pengembangan sumber daya manusia yaitu penugasan kembali (mutasi dan rotasi), promosi atau kenaikan jabatan, serta training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja karyawan.
7. Meningkatkan etos kerja karyawan.
8. Memperkuat hubungan antara pegawai dengan supervisi melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk merencanakan sumber daya manusia, perencanaan karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan didalam pekerjaan yang sesuai.
13. Sebagai sumber informasi untuk manajer/perusahaan dalam mengambil keputusan.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun masalah pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga kinerja pegawai.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerjanya.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan sumber daya manusia didalam perusahaan.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja karyawan menjadi lebih baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi yang akan diberikan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

2.1.2. Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2005;97) metode penilaian prestasi kerja dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Metode Tradisional

Metode ini adalah metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja karyawan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Metode tradisional terbagi kedalam beberapa bagian diantaranya:

a. *Rating Scale*

Metode ini digunakan oleh penilai untuk mengukur karakteristik misalnya inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya. Hal ini dilaksanakan untuk memperoleh hasil perbandingan dari pekerjaan yang telah dilakukan setiap karyawan dengan hasil perbandingan yang akan datang, kemudian diperoleh peringkat karyawan. Dengan peringkat inilah perusahaan dapat melihat seberapa besar tingkat prestasi karyawannya.

b. *Employee Comparison*

Metode ini digunakan dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya. Metode ini dibagi menjadi tiga yaitu:

1) *Alternative Ranking*

Metode ini dilakukan dengan cara mengurutkan peringkat karyawan dimulai dari yang terendah sampai tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

2) *Paired Comparison*

Bentuk penilaian dengan cara membandingkan tenaga kerja secara keseluruhan. Faktor yang diperbandingkan tidak menguraikan aspek-aspek secara spesifik dari perilaku tenaga kerja.

3) *Forced Comparison*

Metode ini sama dengan metode *paired comparison*, akan tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang lebih banyak. Metode ini memiliki definisi yang jelas untuk setiap kategori misalnya baik sekali, memuaskan dan kurang memuaskan.

c. *Checklist*

Dalam metode ini karyawan memilih kalimat-kalimat yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan setelah itu hasilnya dilaporkan kepada personalia untuk menetapkan nilai.

d. *Freeform Easy*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berhubungan dengan karyawan yang akan dinilai.

e. *Critical Incident*

Dalam metode ini, penilai mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku karyawan.

2. Metode Modern

Metode modern merupakan hasil pengembangan dari metode tradisional.

Metode modern dibagi menjadi tiga yaitu:

a. *Assessment Centre*

Metode ini dilakukan dengan membentuk tim penilai khusus yang berasal dari luar, dalam maupun kombinasi dari luar atau dalam instansi/perusahaan. Pembentukan tim ini diharapkan agar penilaian prestasi kerja bisa berjalan

secara objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai fakta dan objektif dari setiap karyawan.

b. Management By Objective

Dalam metode ini karyawan diikutsertakan dalam perumusan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasaran-sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran instansi/perusahaan.

c. Human Asset Accounting

Faktor pekerja dinilai sebagai individu model jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.1.3. Hambatan Penilaian Prestasi Kerja

Proses pengambilan keputusan melalui penilaian prestasi kerja tentu terdapat permasalahan yang muncul. Sunyoto (2012:200) menyatakan bahwa permasalahan yang sering muncul dalam proses penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Halo effect

Pengukuran prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh pendapat pribadi sang penilai atau oleh penilaian itu sendiri.

2. Kesalahan cenderung terpusat

Apabila penilaian merasa takut memberikan penilaian sangat jelek atau sangat baik maka selalu dibuat nilai rata-rata pada para pegawai.

3. Bias terlalu lunak atau terlalu keras

Apabila penilaian terlalu mudah memberikan nilai atau terlalu ketat dalam mengevaluasi prestasi kerja karyawan.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi penilaian ikut mempengaruhi suatu penilaian atau mengubah suatu penilaian.

5. Pengaruh kesan terakhir

penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan pegawai yang terakhir.

Akan tetapi meskipun dengan resiko yang telah disebutkan, penilaian prestasi kerja memainkan peran sentral dalam mengelola sumber daya manusia (Desseler 2015:329).

2.2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan cerminan dari karyawan yang mempunyai kemampuan bekerja ditempat sebelumnya selain itu dapat menggambarkan seberapa lama karyawan tersebut telah bekerja. Semakin banyak pengalaman kerja yang didapatkan oleh karyawan akan membuat karyawan tersebut semakin terlatih dan terampil dalam melaksanakan segala pekerjaan dan tugas yang dilaksanakannya. Berdasarkan pengertian dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengalaman merupakan segala sesuatu yang pernah dialami sedangkan kerja merupakan kegiatan melakukan sesuatu.

Pengalaman kerja yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja/karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam pekerjaan yang harus dilakukan dan lamanya melakukan pekerjaan itu (Tjutju Yuniarsih dan Suwanto (2013: 117). Pengalaman kerja merupakan suatu ukuran

tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik (Bill Foster dalam Khoirul Efendi Lubis, 2012: 22). Syafaruddin Alwi (2001: 231) menambahkan bahwa pengalaman seorang karyawan memiliki nilai yang sangat berharga bagi kepentingan karirnya di masa yang mendatang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah keterampilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya yang dilihat dari masa kerja, pemahaman akan tugas yang dilaksanakannya, kemampuan menyelesaikan tugasnya, dan penguasaan terhadap pekerjaan yang sedang ditekuni.

2.2.1. Tujuan Pengalaman Kerja

Nitisemito (2000:65) menyebutkan bahwa ada berbagai macam tujuan seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja, adapun tujuan pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

1. Mendapat rekan kerja/teman sebanyak mungkin.
2. Menambah pengalaman kerja didalam berbagai bidang.
3. Mencegah ataupun mengurangi persaingan kerja yang sering muncul dikalangan tenaga kerja/karyawan.

2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Banyak sekali faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja, salah satunya Menurut T. Hani Handoko (2003: 241) yaitu:

1) Lama waktu/masa kerja

Lama waktu atau masa kerja merupakan lama waktu yang telah ditempuh seseorang pegawai dalam memahami tugas didalam suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan mencakup kemampuan memahami dan menerapkan informasi pada pekerjaan yang sedang ditekuninya. Sedangkan keterampilan merupakan kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaannya.

3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan merupakan tingkat penguasaan seseorang (karyawan) dalam melaksanakan aspek-aspek teknik peralatan dan pekerjaan.

2.2.3. Pengukuran Pengalaman Kerja

Pengukuran pengalaman kerja merupakan sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi karyawan dalam melaksanakan tugas. Asri (1986:131) beberapa hal yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja ialah:

1. Gerakannya mantap dan lancar

Setiap karyawan atau pegawai yang berpengalaman akan melakukan gerakan yang mantap tanpa keraguan dalam bekerja.

2. Gerakannya berirama

Artinya terciptanya kebiasaan dalam melakukan pekerjaan atau tugas sehari-hari.

3. Lebih cepat tanggap terhadap suatu tanda-tanda

Tanda-tanda yang dimaksud adalah seperti tanda akan terjadi kecelakaan.

4. Dapat menduga akan timbulnya kesulitan

Dengan dapat menduga akan timbulnya kesulitan seorang pegawai akan lebih siap menghadapinya karena didukung oleh pengalaman kerja yang dimilikinya.

5. Bekerja dan tenang

Seorang yang berpengalaman akan memiliki rasa percaya diri yang tinggi sehingga dalam melaksanakan pekerjaan akan merasa tenang.

2.2.4. Cara Memperoleh Pengalaman Kerja

Syukur (2001:83) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja ialah melalui pendidikan, pelaksanaan tugas, media informasi, penataran, pergaulan, dan pengamatan.

a. Pendidikan

Berdasarkan pendidikan yang ditempuh oleh seseorang, maka orang tersebut dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak dari sebelumnya.

b. Pelaksanaan tugas

Melalui pelaksanaan tugas sesuai dengan kemampuannya, maka seseorang akan semakin banyak memperoleh pengalaman kerja.

c. Media informasi

Pemanfaatan berbagai media informasi, dapat mendukung seseorang untuk memperoleh pengalaman.

d. Penataran

Kegiatan penataran dan sejenisnya dapat membuat seseorang memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

e. Pergaulan

Pergaulan dalam kehidupan sehari-hari, dapat membuat seseorang memperoleh pengalaman kerja untuk diterapkan sesuai dengan kemampuannya.

f. Pengamatan

Selama seseorang mengadakan pengamatan terhadap suatu kegiatan tertentu, maka orang yang bersangkutan akan memperoleh pengalaman.

2.3. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan tidak saja menambah pengetahuan, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja, dengan demikian meningkatkan produktivitas kerja. Pendidikan memberikan pengetahuan bukan saja yang langsung dengan pelaksanaan tugas, akan tetapi juga landasan untuk memperkembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada sekitar kita untuk kelancaran pelaksanaan tugas.

Pengertian pendidikan menurut instruksi Presiden No. 15 Tahun 1974 dalam Sedarmayanti (2009: 32) pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia jasmani dan rohaniyah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur. Sesuai dengan Undang-Undang republik Indonesia Nomor 20 Tahun

2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa: “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta ketrampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara”.

2.3.1. Jalur Pendidikan

Menurut Umar Tirtahardja dan S. L. La Sulo (2005: 264) penjelasan mengenai jalur pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Jalur pendidikan sekolah (formal)

Jalur pendidikan sekolah adalah pendidikan yang diselenggarakan di sekolah melalui kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan bersinambungan (pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi). Sifat jalur pendidikan ini adalah formal, yang diatur berdasarkan ketentuan pemerintah, dan mempunyai keseragaman pola yang bersifat nasional.

2. Jalur pendidikan luar sekolah (non formal)

Jalur pendidikan luar sekolah adalah pendidikan yang bersifat kemasyarakatan yang diselenggarakan di luar sekolah melalui kegiatan belajar mengajar yang tidak berjenjang dan tidak berkesinambungan. Pendidikan luar sekolah memberikan kemungkinan perkembangan sosial yang dapat dimanfaatkan oleh anggota masyarakat untuk mengembangkan dirinya dan membangun masyarakatnya. Sifat dari pendidikan luar sekolah

adalah tidak formal yang artinya tidak ada keseragaman pola yang bersifat nasional.

3. Jalur pendidikan informal

Jalur pendidikan informal adalah pendidikan yang diberikan oleh keluarga dan lingkungan berbentuk kegiatan belajar secara mandiri. Jalur pendidikan informal ini berfungsi untuk menanamkan keyakinan agama, nilai budaya dan moral, serta keterampilan.

2.3.2. Jenis Pendidikan

Menurut Umar Tirtaahardja dan S.L. La Sulo (2005: 268-269) menjelaskan mengenai jenis pendidikan yang diuraikan sebagai berikut:

1. Pendidikan umum

Pendidikan umum adalah pendidikan yang mengutamakan perluasan ilmu pengetahuan dan keterampilan peserta didik dengan pengkhususan yang diwujudkan pada tingkat-tingkat akhir dimasa pendidikan.

2. Pendidikan kejuruan

Pendidikan kejuruan adalah pendidikan yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat bekerja dibidang pekerjaan tertentu.

3. Pendidikan akademik

Pendidikan akademik adalah pendidikan tinggi program sarjana maupun pascasarjana yang diarahkan untuk penguasaan disiplin ilmu pengetahuan tertentu.

4. Pendidikan profesi

Pendidikan kedinasan (profesi) adalah pendidikan khusus yang diselenggarakan untuk meningkatkan kemampuan dalam pelaksanaan tugas kedinasan bagi pegawai atau calon pegawai suatu departemen pemerintah maupun lembaga pemerintah non departemen.

5. Pendidikan vokasi

Pendidikan vokasi adalah pendidikan tinggi yang berfungsi untuk mempersiapkan peserta didik memiliki pekerjaan dengan keahlian tertentu.

6. Pendidikan keagamaan

Pendidikan keagamaan adalah pendidikan khusus yang mempersiapkan peserta didik untuk dapat melaksanakan peranan yang menuntut penguasaan pengetahuan khusus tentang ajaran agama.

7. Pendidikan khusus

Pendidikan khusus adalah pendidikan untuk peserta didik yang memiliki kelainan atau kecerdasan luar biasa, diselenggarakan berupa satuan pendidikan khusus pada tingkat pendidikan dasar dan menengah.

2.3.3. Jenjang Pendidikan

Dalam Umar Tirtaahardja dan S. L. La Sulo (2005: 264- 266) menjelaskan mengenai jenjang pendidikan yang diuraikan sebagai berikut:

1. Pendidikan dasar

Pendidikan dasar diselenggarakan untuk memberikan bekal dasar yang diperlukan untuk hidup dalam masyarakat berupa pengembangan sikap, pengetahuan, dan ketrampilan dasar, selain itu berfungsi mempersiapkan

peserta didik yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti pendidikan menengah.

2. Pendidikan menengah

Pendidikan menengah dalam hubungan ke bawah berfungsi sebagai lanjutan dan perluasan pendidikan dasar, dan dalam hubungan ke atas mempersiapkan peserta didik untuk mengikuti pendidikan tinggi ataupun memasuki lapangan kerja. Pendidikan ini terdiri atas pendidikan umum, menengah kejuruan, menengah luar biasa, menengah kedinasan dan menengah keagamaan.

3. Pendidikan tinggi

Pendidikan tinggi adalah kelanjutan pendidikan menengah yang diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian.

2.3.4. Fungsi Pendidikan

Menurut Dwi Siswoyo dkk (2007: 24) fungsi pendidikan terhadap masyarakat setidaknya ada dua bagian besar, yaitu fungsi preserveratif dan fungsi direktif. Fungsi preserveratif dilakukan dengan melestarikan tata sosial dan tata nilai yang ada dalam masyarakat, sedangkan fungsi direktif dilakukan oleh pendidikan sebagai agen pembaharuan sosial sehingga dapat mengantisipasi masa depan. Selain itu pendidikan mempunyai fungsi:

1. Menyiapkan sebagai manusia yang berilmu.
2. Menyiapkan tenaga kerja.

3. Menyiapkan warga negara yang baik.

Hal ini dapat dimengerti karena dalam hidup manusia pasti harus memiliki dan melakukan suatu karya demi berjalannya kehidupan. Untuk dapat berkarya maupun bekerja, maka manusia haruslah dipersiapkan. Penyiapan manusia untuk menjadi tenaga kerja dilakukan melalui pendidikan baik itu di sekolah ataupun di luar sekolah.

2.4. Promosi Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya. Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Penilaian seorang pegawai dilakukan oleh pejabat yang membawahnya dan unit biro yang mempunyai tugas untuk mengolah kegiatan administrasi kepegawaian (Fathoni, 2006:160).

Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Hasibuan (2007) dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberi status sosial, wewenang ,tanggung jawab, serta

penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Hasibuan (2007) jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan azas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Begitu besarnya pelaksanaan promosi karyawan maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan.

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh. Menurut Siagian (2010 : 169), promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Sedangkan menurut Manullang (2001:153), promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Menurut Rivai (2009 : 199) promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasinya di masa lampau.

Setiap pegawai mendambakan promosi 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. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non-manajerial. Siagian (2010:170) mengatakan bahwa organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu:

1. Prestasi Kerja

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi anggotanya tersebut. Akan tetapi promosi demikian harus pula didasarkan pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi.

2. Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya sudah lama/paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, yaitu:

- a. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari dari segi loyalitas kepada organisasi.

- b. Penilaian biasanya bersifat obyektif karena cukup dengan membandingkan masa kerja orang-orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan.
- c. Mendorong organisasi mengembangkan para pegawainya karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

Cara ini mengandung kelemahan, terutama pada kenyataan bahwa pegawai senior belum tentu merupakan pegawai yang paling produktif dan juga belum tentu yang paling mampu bekerja. Kelemahan tersebut memang dapat diatasi dengan adanya program pendidikan dan pelatihan, baik yang diperuntukkan bagi sekelompok pegawai yang melakukan pekerjaan-pekerjaan tertentu maupun yang secara khusus diperuntukkan bagi para pegawai senior tertentu yang akan dipertimbangkan untuk dipromosikan. Agar promosi para pegawai mempunyai dampak positif bagi organisasi dan semangat para karyawan keseluruhan, pendekatan yang paling tepat dalam hal promosi karyawan adalah menggabungkan prestasi kerja dan senioritas.

Menurut Hasibuan (2008 : 113) tujuan promosi adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- 3) Untuk merangsang agar karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.

- 4) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya 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 kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- 7) Untuk menambah pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- 8) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti.
- 9) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitasnya juga meningkat.
- 10) Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- 11) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002 : 261), tujuan promosi adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatnya moral kerja.
- b. Meningkatnya disiplin kerja.
- c. Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan.
- d. Meningkatnya produktivitas kerja.

2.4.1. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Promosi jabatan dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Bambang Wahyudi (2011:173) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Kejujuran.
2. Loyalitas.
3. Prestasi kerja.
4. Pendidikan.
5. Pengalaman Kerja.
6. Inisiatif.

2.4.2. Asas-Asas Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2008:108) asas promosi harus ada dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Asas-asas promosi, yaitu:

- 1) Kepercayaan

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

akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2) Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif, tidak pilih kasih atau like and dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3) Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

2.4.3. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah memiliki syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan kepada semua karyawan, agar mereka mengetahuinya secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan untuk mencapai syarat-syarat promosi tersebut. Persyaratan promosi menurut Hasibuan (2008 : 111) tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan

masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi:

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, harus sesuai kata dengan perbuatannya. karyawan tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin karyawan sangat penting karena kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi Kerja

Karyawan mampu mencapai hasil kerja dengan kualitas maupun kuantitas bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan menggunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran/tujuan perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara para karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan yang diduduki dengan baik. Karyawan bisa bekerja secara

mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasan.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut aktif didalam perusahaan.

g. Kepemimpinan

Atasan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai sasaran/tujuan perusahaan. Pemimpin harus menjadi teladan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari bawahan.

h. Komunikatif

Karyawan dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahan komunikasi.

i. Pendidikan

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

2.4.4. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Jenis promosi yang dikenal Hasibuan (2008:113) adalah:

1) Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

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

2) Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

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

3) Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Karyawan dinaikkan ke jabatan yang sulit dengan keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4) Promosi Kering (*Dry Promotion*)

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

2.4.5. Dasar-Dasar dan Proses Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2008:109), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya

pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kelebihannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan hal yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja 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 seorang yang berkemampuan kurang bahkan cenderung rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2. Kecakapan (*ability*)

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

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen

yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijakan dan didalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan, penilaian, dan pembaruan.

c. Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya bekerja dan ijazah pendidikan formal yang dimiliki. 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 saja atau kecakapan saja dapat diatasi. Hasibuan (2008:111) berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan atau manfaat sebagai berikut:

- 1) Memotivasi karyawan untuk memperdalam ilmu pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil dan cerdas.
- 2) Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
- 3) Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.
- 4) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis di antara para

karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai tujuan.

- 5) Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran atau tujuan akan optimal dan tercapai.

Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh kombinasi pengalaman dan kecakapan adalah:

- 1) Karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan tersebut.
- 2) Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya uji kenaikan golongan.

2.5. Keterkaitan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan

Kebutuhan non-material bagi manusia salah satunya adalah keinginan untuk maju dan berkembang dalam hal pekerjaan. Kebutuhan tersebut dapat terpenuhi, salah satunya dengan jalan promosi jabatan. Dengan mengadakan promosi jabatan, maka akan bermanfaat bagi perusahaan dan juga mampu memberikan pengaruh yang positif terhadap karyawan yang akan dipromosikan maupun karyawan lain untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik agar dapat dipromosikan. Hal ini tentunya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Menurut Hariandja dalam Hasibuan (2006) faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu:

a. Gaji

Yaitu jumlah bayaran atau imbalan atas hasil kerja seorang karyawan yang telah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.

b. Pekerjaan itu sendiri

Yaitu tugas-tugas yang telah diberikan kepada karyawan apakah memiliki elemen yang memuaskan.

c. Rekan kerja

Yaitu teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan ataupun tidak menyenangkan.

d. Atasan

Yaitu seorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

e. Promosi jabatan

Yaitu kemungkinan seorang karyawan dapat berkembang melalui kenaikan jabatan atau karir. Karyawan dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk dipromosikan, hal ini dapat mempengaruhi prestasi kerja.

f. Lingkungan kerja

Yaitu meliputi lingkungan fisik dan lingkungan psikologis. Lingkungan fisik berupa struktur organisasi di perusahaan, sedangkan lingkungan psikologis adalah hubungan yang terjalin antar karyawan.

Dari beberapa faktor yang dikemukakan, promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Sebab seorang karyawan yang dipromosikan akan menunjukkan perkembangan dalam karirnya.

Manulang (1994:109) selain itu biasanya seiring dengan naiknya jabatan seseorang maka kebutuhan-kebutuhan akan dapat terpenuhi, sehingga akan timbul prestasi kerja yang lebih gemilang dan menguntungkan perusahaan.

Prestasi kerja perlu di evaluasi dan dinilai. Mastur dalam Andriani (2018) menyatakan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja amat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam memutuskan pemberian umpan balik mengenai promosi jabatan, pemberian bonus, kenaikan gaji, dan pemutusan hubungan kerja. Untuk itu dibutuhkan sumber informasi mengenai diri setiap karyawan melalui penilaian prestasi kerja.

Hana (2016) menegaskan bahwa secara simultan penilaian prestasi kerja, loyalitas, pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pegawai Bank Jatim Kediri. Sedangkan menurut Herlynd,dkk (2014) pelatihan dan prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap promosi jabatan karyawan PT Casuarina Harnessindo.

Dari penjelasan di atas dapat diambil hipotesis adanya dugaan **H₁: Diduga Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Promosi Jabatan.**

2.6. Keterkaitan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan

Pengalaman kerja adalah suatu pekerjaan maupun jabatan yang sebelumnya pernah diduduki pada kurun waktu tertentu. Menurut Purnamasari dalam Chalimatus Sa'diyah dan Hermin Endarto (2013), karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang lama cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan, semakin lama seorang karyawan bekerja maka semakin banyak pengalaman kerja yang dimilikinya dan sebaliknya semakin singkat masa kerja

karyawan maka semakin sedikit pengalaman kerja karyawan tersebut. Pengalaman kerja memberikan keahlian dan keterampilan dalam kerja, sedangkan keterbatasan pengalaman kerja mengakibatkan tingkat ketrampilan dan keahlian yang semakin rendah (Chalimatus Sa'diyah dan Hermin Endarto, 2013). Dengan pengalaman kerja seorang dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu dia dapat di promosikan (Hasibuan, 2009). Dengan pertimbangan pengalaman kerja, manajemen dapat menentukan promosi jabatan yang akan diberikan.

Medhiantari, Yuniari (2014) menyatakan bahwa secara simultan variabel X1 (prestasi kerja) dan X2 (pengalaman kerja) berpengaruh signifikan positif terhadap promosi jabatan PT Bank Rakyat Indonesia (persero) TBK cabang Gajah Mada Denpasar. Berarti dengan adanya prestasi kerja dan pengalaman kerja yang sesuai maka akan mampu meningkatkan kesempatan promosi jabatan pada karyawan. Sejalan dengan penelitian Putri (2018) Hasil penelitian yang dilakukan Putri secara simultan prestasi kerja, disiplin, komitmen dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap promosi jabatan pada PTPN X Kebun Kertosari.

Berbeda dengan penelitian Yurasti, Mahdona (2017). Hasil dari penelitian tersebut adalah prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, sedangkan pengalaman kerja dan pendidikan tidak berpengaruh positif terhadap promosi jabatan di RSI Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat.

Dari penjelasan di atas dapat diambil hipotesis adanya dugaan **H2: Diduga Pengalaman Kerja Berpengaruh Positif Terhadap Promosi Jabatan.**

2.7. Keterkaitan Pendidikan Terhadap Promosi Jabatan

Pendidikan memiliki peran membangun manusia yang akan melaksanakan transformasi sosial ekonomi yang sesuai dengan tujuan. Dengan perantara pendidikan maka dapat dilaksanakan perubahan sosial budaya yaitu pengembangan ilmu pengetahuan, penyesuaian nilai dan sikap yang mendukung pembangunan, penguasaan berbagai keterampilan dalam penggunaan teknologi maju untuk mempercepat proses pembangunan. Pendidikan berperan membentuk kepribadian yang berorientasi pada prestasi (Soekidjo, Notoatmodjo 2003).

Soekidjo, Notoatmodjo (2003) Pendidikan dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang diinginkan oleh organisasi. Pendidikan berkaitan dengan kinerja karena tingkat pendidikan yang tinggi dari karyawan akan mempengaruhi kemampuan dalam mencapai kinerja secara optimal. Pendidikan merupakan modal yang sangat penting, karena dengan pendidikan seseorang mempunyai kemampuan dan dapat dengan mudah mengembangkan diri dalam bidang kerjanya, Handoko (2003:126). Hariandja (2002:169) menegaskan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan, memperbaiki kinerja perusahaan serta dapat menjadi bahan pertimbangan dalam promosi jabatan. Untuk itu, karyawan harus memiliki keahlian yang diperoleh melalui jenjang pendidikan yang tinggi (Ali Idrus dan Fachruddin 2009). Melalui pendidikan, seorang karyawan dapat memiliki keterampilan sehingga karyawan lebih terampil maka karyawan akan lebih mudah dalam bekerja dan mampu menggunakan fasilitas kerja dengan baik.

Hana (2016) menegaskan bahwa simultan penilaian prestasi kerja, loyalitas,

pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pegawai Bank Jatim Kediri. Yulistiyono (2017) menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan, komitmen dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, sehingga dapat digunakan untuk stimulasi dalam promosi jabatan di PT. Panarub Industry. Begitu pula Mirayanti (2015) yang menyatakan bahwa secara simultan loyalitas, pendidikan dan pelatihan serta kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada kantor sekretariat daerah Kabupaten Tolitoli.

Penelitian yang berbeda dilakukan oleh Yurasti, Mahdona (2017). Hasil dari penelitian tersebut adalah prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, sedangkan pengalaman kerja dan pendidikan tidak berpengaruh positif terhadap promosi jabatan di RSI Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat.

Dari penjelasan di atas dapat diambil hipotesis adanya dugaan **H3: Diduga Pendidikan Berpengaruh Positif Terhadap Promosi Jabatan.**

2.8. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu tentang pengaruh penilaian prestasi kerja, pengalaman kerja, dan pendidikan terhadap promosi jabatan. Penelitian pertama dibuat oleh Hana (2016) yang berjudul "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Loyalitas, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Bank Jatim Kediri". Hasil dari penelitian tersebut adalah secara simultan penilaian prestasi kerja, loyalitas, pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Penelitian kedua dibuat oleh Yulistiyono (2017) yang berjudul “ Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Komitmen Dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Di PT. Panarub Industry Tangerang”. Hasil penelitian Yulistiyono, pendidikan dan pelatihan, komitmen dan kompetensi berpengaruh signifikan positif terhadap promosi jabatan, sehingga dapat digunakan untuk stimulasi dalam promosi jabatan.

Penelitian ketiga dibuat oleh Mirayanti (2015) yang berjudul “Pengaruh Loyalitas, Pendidikan Dan Pelatihan Serta Kinerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli”. Hasil penelitian Mirayanti, secara simultan loyalitas, pendidikan dan pelatihan serta kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Penelitian keempat dibuat oleh Medhiantari, Yuniari (2014) yang berjudul "Pengaruh Prestasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK. Cabang Gajah Mada Denpasar". Hasil dari penelitian tersebut adalah secara simultan variabel XI (prestasi kerja) dan X2 (pengalaman kerja) berpengaruh signifikan positif terhadap promosi jabatan PT Bank Rakyat Indonesia (persero) TBK cabang Gajah Mada Denpasar. Berarti dengan adanya prestasi kerja dan pengalaman kerja yang sesuai maka akan mampu meningkatkan kesempatan promosi jabatan pada karyawan.

Penelitian kelima dibuat oleh Putri (2018) yang berjudul “Pengaruh Prestasi Kerja, Disiplin, Komitmen, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada PTPN X Kebun Kertosari”. Hasil penelitian yang dilakukan Putri

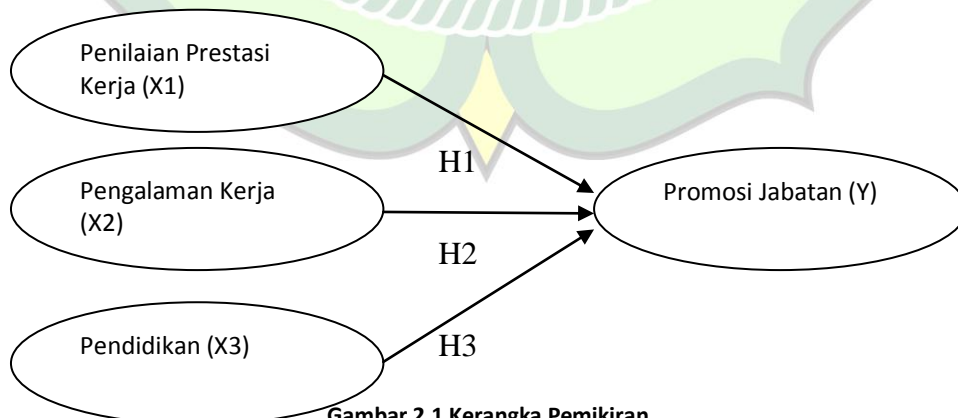
secara simultan prestasi kerja, disiplin, komitmen dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap promosi jabatan.

Penelitian keenam dibuat oleh Yurasti, Mahdona (2017) yang berjudul "Pengaruh Prestasi Kerja, Pengalaman Kerja dan Pendidikan Terhadap Promosi Jabatan di RSI Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat". Hasil dari penelitian tersebut adalah prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, sedangkan pengalaman kerja dan pendidikan tidak berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.

Penelitian ketujuh dibuat oleh Herlynd, dkk (2014) yang berjudul "Pengaruh Pelatihan Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Di PT Casuarina Harnessindo". Hasil dari penelitian tersebut adalah pelatihan dan prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan dan negatif terhadap promosi jabatan karyawan PT Casuarina Harnessindo.

2.9. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan teori-teori yang mendukung diatas, maka penulis membuat kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Hadiwidjaja dan Dharmayanti, 2014.

Pada kerangka pemikiran teoritis diatas dijelaskan bahwa pada penelitian ini berfokus pada promosi jabatan pada PT Triconville Jepara, Karyawan perusahaan kurang puas terhadap promosi jabatan diperusahaan tersebut, namun hal tersebut harus dilakukan dukungan agar promosi jabatan dapat dilaksanakan dan diterapkan dengan baik pada PT Triconville Jepara. Adapun untuk mencapai hal tersebut peneliti harus memberikan variabel pendukung agar dapat diolah dan diteliti dengan baik. Adapun variabel yang peneliti siapkan yaitu varibel penilaian prestasi kerja, pengalaman kerja dan pendidikan. Dari masing-masing variabel tersebut ditujukan agar supaya setiap variabel dapat berpengaruh terhadap promosi jabatan. Pada gambar diatas dapat dilihat mengenai gambaran hubungan antara variabel prestasi kerja, pengalaman kerja dan pendidikan terhadap Promosi Jabatan. Notasi pada kerangka pikir diatas dapat dijelaskan, apakah ada pengaruh terhadap promosi jabatan yang ditulis dengan simbol hipotesis. Hipotesis Penilaian Prestasi Kerja H_1 , Hipotesis Pengalaman Kerja H_2 , dan Pendidikan H_3 , ada hubungan terhadap Y Promosi Jabatan.

2.10. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

- a. H_1 = Diduga penilaian prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
- b. H_2 = Diduga pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
- c. H_3 = Diduga pendidikan berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.