

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan promosi karyawan, kepuasan kerja, dan prestasi kerja antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Yuliyanti (2009) yang berjudul “Analisis Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan” studi pada PT. Hero Supermarket Tbk, Unit Bisnis Giant Hypermarket MOG Malang. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua konsep, yaitu Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja. Variabel yang digunakan adalah Promosi Jabatan Karyawan (X) untuk variabel bebasnya dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y) untuk variabel terikatnya. Dari hasil penelitian tersebut dapat dibuktikan bahwa variabel bebas promosi jabatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan sebagai variabel terikat. Dimana koefisien regresi dari kedua variabel tersebut adalah 0,586 atau 58,6% dengan probabilitas 0,000. Kontribusi promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan 0,395 atau 39,5%.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Hapsari (2010) yang berjudul “Pelaksanaan Promosi Karyawan Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi kerja Karyawan” studi pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang. Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Untuk fokus penelitiannya mengarah kepada dasar dari pelaksanaan promosi karyawan

beserta prosedur dan persyaratannya, kemudian beberapa faktor yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut berprestasi, serta melaksanakan promosi karyawan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa dasar dari pelaksanaan promosi di lokasi penelitian berdasarkan gabungan antara promosi berdasarkan senioritas dan prestasi kerja. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang juga berupaya dalam meningkatkan kinerja karyawannya dengan memotivasi mereka melalui jalur promosi jabatan. Promosi yang diberikan berdasarkan potensi kerja, prestasi kerja, dan kemampuan kerja karyawan.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2011) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan” studi pada karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian *explanatory research*, dengan menggunakan dua konsep, yaitu Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja. Variabel yang digunakan untuk variabel bebasnya adalah Kerja yang Secara Mental Menantang (X_1), Gajaran yang Pantas (X_2), Kondisi Kerja yang Mendukung (X_3), Rekan Kerja yang Mendukung (X_4), dan Kesesuaian Kepribadian-pekerjaan (X_5). Variabel terikatnya adalah Prestasi Kerja Karyawan (Y). Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa Kerja yang Secara Mental Menantang (X_1), Gajaran yang Pantas (X_2), Kondisi Kerja yang Mendukung (X_3), Rekan Kerja yang Mendukung (X_4), dan Kesesuaian Kepribadian-pekerjaan (X_5) secara simultan maupun parsial berpengaruh

signifikan terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y). Dimana nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,692 atau 69,2% yang menunjukkan bahwa variabel Kerja yang Secara Mental Menantang (X_1), Ganjaran yang Pantas (X_2), Kondisi Kerja yang Mendukung (X_3), Rekan Kerja yang Mendukung (X_4), dan Kesesuaian Kepribadian-pekerjaan (X_5) memberikan kontribusi terhadap variabel Prestasi kerja Karyawan (Y) sebesar 69,2%. Untuk sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian dalam perusahaan.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Yanuarmawan (2011) yang berjudul “ Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan” studi pada PT. BPR Gunung Ringgit, Malang. Dalam penelitian ini menggunakan 3 variabel, yaitu: Promosi Jabatan (X) yang merupakan variabel bebas, Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y) yang merupakan variabel terikat. Hasil analisis data menunjukkan bahwa variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif (0,555) dan signifikan (0,000) terhadap variabel Motivasi Kerja (Z). Variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif (0,303) dan signifikan (0,003) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Variabel Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara positif (0,485) dan signifikan (0,000) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

Dari ringkasan hasil penelitian terdahulu yang membedakan dengan penelitian ini adalah variabel Promosi yang diambil pada penelitian ini adalah variabel Promosi Karyawan selanjutnya adalah tempat penelitian dimana nantinya akan mempengaruhi hasil penelitian yang didapat. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang

digunakan yaitu dengan menggunakan analisis jalur untuk menganalisis besarnya pengaruh tiga variabel yang digunakan yaitu Promosi Karyawan (X) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1), Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y_2), Promosi Karyawan (X) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y_2), dan Promosi Karyawan (X) terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Y_2) melalui Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1).

Secara ringkas, penelitian terdahulu yang sejenis dan hampir sama disajikan dalam Tabel 1 dibawah ini

Tabel 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Judul/Peneliti	Variabel/Fokus Penelitian	Analisis	Hasil Penelitian
1	Analisis Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Renny Yuliyanti,2009)	Promosi Jabatan Karyawan (X), dan Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Analisis Regresi linier berganda, uji simultan dan uji parsial	Variabel bebas promosi jabatan karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien regresi dari kedua variabel tersebut adalah 0.586 atau 58.6% dengan probabilitas 0.000. Kontribusi promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan 0.395 atau 39.5%.

Lanjutan Tabel 1

No	Judul/Peneliti	Variabel/Fokus Penelitian	Analisis	Hasil Penelitian
2	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Julidar Saputra, 2011)	Kerja yang Secara Mental Menantang (X_1), Ganjaran yang Pantas (X_2), Kondisi Kerja yang Mendukung (X_3), Rekan Kerja yang Mendukung (X_4), Kesesuaian Kepribadian-pekerjaan (X_5) dan Prestasi Kerja Karyawan (Y).	Analisis Regresi linier berganda, uji simultan dan uji parsial	Diperoleh nilai <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,692 atau 69,2% yang menunjukkan bahwa variabel Kerja yang Secara Mental Menantang (X_1), Ganjaran yang Pantas (X_2), Kondisi Kerja yang Mendukung (X_3), Rekan Kerja yang Mendukung (X_4), dan Kesesuaian Kepribadian-pekerjaan (X_5) memberikan kontribusi terhadap variabel Prestasi kerja Karyawan (Y) sebesar 69,2%.
3	Pelaksanaan Promosi Karyawan Dalam Rangka Meningkatkan Prestasi kerja Karyawan (Wikan Hapsari, 2010)	Dasar dari pelaksanaan promosi karyawan beserta prosedur dan persyaratannya, kemudian beberapa faktor yang menunjukkan bahwa karyawan tersebut berprestasi, serta melaksanakan promosi karyawan dalam rangka meningkatkan prestasi kerja karyawan.	Deskriptif	Dasar dari pelaksanaan promosi di lokasi penelitian berdasarkan gabungan antara promosi berdasarkan senioritas dan prestasi kerja. Sedangkan upaya PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Malang dalam meningkatkan kinerja karyawannya adalah memotivasi mereka melalui jalur promosi jabatan. Promosi yang diberikan berdasarkan potensi kerja, prestasi kerja, dan kemampuan

Lanjutan Tabel 1

No	Judul/Peneliti	Variabel/Fokus Penelitian	Analisis	Hasil Penelitian
				kerja karyawan
4	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Promosi Jabatan (X), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Ordinary Least Square (OLS)	Variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif (0,555) dan signifikan (0,000) terhadap variabel Motivasi Kerja (Z). Variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh secara positif (0,303) dan signifikan (0,003) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y). Variabel Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara positif (0,485) dan signifikan (0,000) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

B. Promosi

1. Pengertian Promosi

Menurut Hasibuan (2010:108) “promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.” Menurut Wether dan Davis (1996:261), “*a promotion occurs when employee is moved from a job to another position that is higher in pay, responsibility, and/or organizational level.*”. Begitu pula menurut

Moekijat (2010:108), “promosi ialah kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik, lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.”

Siagian (2010:169) menyebutkan bahwa “promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan pun lebih besar pula.” Menurut Manullang dan Manullang (2008:153) “promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.” Dari beberapa pengertian promosi tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengertian promosi adalah suatu perpindahan/kenaikan pekerjaan karyawan dengan posisi jabatan yang lebih baik, dengan tugas, tanggung jawab yang lebih besar, yang biasanya diikuti oleh kenaikan penghasilan.

2. Dasar-dasar Promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan haknya. Menurut Siagian (2010:170) “organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas.” Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas prestasi kerja karyawan dalam

pekerjaannya. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu. Promosi yang didasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama. Moekijat (2010:110) berpendapat bahwa “promosi dapat didasarkan atas kecakapan atau atas lamanya masa kerja (senioritas).” Hasibuan (2010:109), memberikan pendapat mengenai pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman (senioritas)
2. Kecakapan (*ability*), dan
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Promosi yang didasarkan pada senioritas yaitu promosi didasarkan lamanya pengalaman kerja seorang karyawan di perusahaan tersebut. Pertimbangan dari promosi berdasarkan senioritas yaitu orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapatkan prioritas dalam pelaksanaan promosi. Promosi yang berdasar kecakapan (*ability*) yaitu promosi yang didasarkan pada penilaian kecakapan. Pertimbangannya adalah orang yang ahli dan cakap mendapatkan prioritas dalam promosi. Promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan karyawan.

3. Tujuan Promosi

Tujuan dari promosi menurut Hasibuan (2010:113) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.

- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan realisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- k. Promosi karyawan akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

Menurut Moenir (1983:175), tujuan atau alasan mengapa diadakan promosi oleh organisasi adalah:

- a. Promosi adalah jenjang kenaikan pegawai yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan. Disamping itu ada harapan perbaikan dalam penghasilan.
- b. Promosi menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi pegawai dan itu merupakan daya dorong bagi pegawai lain.
- c. Promosi dapat mengurangi angka permintaan berhenti pegawai (*labor turnover*) karena pegawai mempunyai harapan positif di tempat kerja itu.
- d. Promosi dapat membangkitkan semangat kerja pada pegawai dalam organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang mereka juga berkepentingan.
- e. Adanya kesempatan promosi membangkitkan kemauan untuk maju pada pegawai itu sendiri (*self development*) dan juga menimbulkan kesungguhan dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang menyelenggarakan oleh organisasi.

- f. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam organisasi karena timbulnya lowongan berantai.

4. Asas-asas Promosi

Asas-asas promosi merupakan suatu pegangan bagi perusahaan untuk mempromosikan karyawan. Asas-asas yang digunakan dalam melaksanakan promosi karyawan yaitu (Haiman dan Hilgert.1982: 262)

a. Kesesuaian dengan keahlian

Pelaksanaan promosi hendaknya memilih karyawan yang memiliki keahlian dan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan diisi. Hal ini untuk mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

b. Kepercayaan

Atasan hendaknya percaya akan kemampuan dan kecakapan yang dimiliki karyawannya untuk mengisi jabatan yang kosong.

c. Keadilan

Dalam melaksanakan promosi atasan harus adil dalam menentukan karyawan yang akan dipromosikan. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dapat dipromosikan, dan penunjukan karyawan yang akan dipromosikan harus objektif.

Hasibuan (2010:108), juga memberikan beberapa asas-asas promosi yaitu:

a. Kepercayaan

Kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan

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

b. Keadilan

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

c. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya memungkinkan 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 didalam formasi jabatan yang ada didalam perusahaan.

5. Manfaat Promosi

Manullang dan Manullang (2008:155) mengemukakan bahwa ada beberapa manfaat mengapa disetiap badan usaha perlu adanya promosi.

“Pertama-tama ialah untuk mempertinggi semangat kerja pegawai. Bilamana promosi direalisasikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi para pegawai untuk mempertinggi semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi adalah perlu bagi setiap badan usaha dan hal ini untuk sebagian dapat diakibatkan oleh pemberian promosi yang obyektif. Selanjutnya promosi adalah untuk menjamin stabilitas kepegawaian. Keuntungan daripada stabilitas kepegawaian telah dirasakan dan dinyatakan oleh banyak perusahaan. Salah satu hal yang menyebabkan stabilitas kepegawaian, adalah teralisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar pada waktu yang tepat dan obyektif”.

Mangkuprawira (2011:172) juga memberikan manfaat dari promosi.

“Promosi memiliki manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan. Pertama, promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya. Kedua, promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa berkinerja

tinggi mengarah pada adanya promosi. Ketiga terdapat korelasi yang signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.”

6. Syarat-syarat Promosi

Menurut Moekijat (2010:112), program promosi sebaiknya mencakup syarat-syarat sebagai berikut:

1. Semua promosi dalam saringan pegawai dibuat atas dasar kecakapan di antara pegawai-pegawai yang paling cakap
2. Promosi diselenggarakan hanya menurut rencana promosi organisasi itu dan disesuaikan dengan kebijaksanaan promosi dari Kantor Urusan Pegawai.
3. Pegawai-pegawai diberitahu tentang perkembangan dan penempatan rencana promosi.
4. Memelihara dan melindungi pegawai dengan memberi segala keterangan tentang kebijaksanaan dan prosedur-prosedur untuk mengatur rencana promosi.
5. Tiap rencana promosi menggunakan lapang saingan yang seluas-luasnya dan menggunakan metode-metode penilaian yang didasarkan atas alasan-alasan yang tepat serta dilakukan secara jujur.
6. Catatan kepegawaian mengenai tiap promosi menunjukkan bahwa promosi-promosi itu dilakukan sesuai dengan rencana promosi yang resmi.

Bagaimana pun juga pelaksanaan promosi harus dilaksanakan secara obyektif, yakni dengan penilaian secara obyektif terhadap karyawan yang akan dipromosikan. Oleh sebab itu perlu adanya penetapan syarat-syarat promosi karyawan. Syarat-syarat promosi untuk setiap jabatan tentunya tidak sama, hal ini disebabkan jabatan yang berlainan memerlukan kecakapan dan kemampuan yang tertentu. Menurut Hasibuan (2010:111) syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut.

1. Kejujuran
Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin
Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
3. Prestasi kerja
Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan dapat mempergunakan alat-alat dengan baik.
4. Kerja sama
Karyawan dapat bekerja sama secara humoris dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.
5. Kecakapan
Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.
6. Loyalitas
Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.
7. Kepemimpinan
Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personal authority* yang tinggi dari para bawahannya.
8. Komunikatif
Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
9. Pendidikan
Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi pekerjaan.

Selain pendapat di atas terdapat pula beberapa syarat atau kriteria dalam promosi yang dikemukakan Ferris, Buckley, dan Allen (1992:49) atas pendapat Stumpf dan London, yaitu:, “*Stumpf and London developed a model that considered*

individual as well as organizational influences on the promotion decision process, including a focus on type of promotion decision criteria such as performance, potential, promotability, and so forth.”

C. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001:193), bahwa kepuasan kerja adalah “keadaan emosional yang menyenangkan pada para karyawan yang memandang pekerjaan mereka”. Hal ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerja. Kemudian menurut Wexly dan Yuki dalam Mangkunegara (2009:117) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya”. Robbins dalam Wibowo (2011:78) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah “suatu sikap umum individu terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima” Feldman dan Arnold (1985:192) juga memberikan definisi mengenai kepuasan kerja yaitu *“the amount of overall positive affect (or felling) that individuals have toward their jobs.”* Menurut Hasibuan (2010:202) kepuasan kerja adalah “sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.” Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya atas ganjaran dan lingkungan.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Wibowo (2011:503-504) teori kepuasan kerja yaitu:

1. *Two-Factor Theory*

Teori dua faktor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *satisfaction* (kepuasan) dan *dissatisfaction* (ketidakpuasan) merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda, yaitu *motivators* dan *hygiene factors*.

Pada umumnya orang mengharapkan bahwa faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan menimbulkan ketidakpuasan apabila tidak ada. Pada teori ini, ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factor*.

Sebaliknya, kepuasan kerja ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

2. *Value Theory*

Menurut konsep teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas. Semakin sedikit mereka menerima hasil, akan kurang puas. *Value theory* memfokuskan pada hasil manapun yang menilai orang tanpa memperhatikan siapa mereka. Kunci menuju kepuasan dalam pendekatan ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dan diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Mangkunegara dalam bukunya (2009:120-121) memberikan teori-teori tentang kepuasan kerja, yaitu:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*.

Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa "*input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job.*" *Input* adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, *skill*, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job. (*Outcome* adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai). Misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person may be some one in the same organization, someone in a different organization, or even the person himself in a previous job.* (*Comparison person* adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda taua dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya). Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lainnya (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan, sebaiknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain atau *comparison person*)

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, faktor tersebut dalam peranannya memberikan kepuasan kerja pada karyawan tergantung dari pribadi

masing-masing. Menurut Robbins (2001:149) faktor yang menentukan kepuasan kerja yaitu:

- a. Kerja yang secara mental menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja secara menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.
- b. Ganjaran yang pantas
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas. Sama halnya pula, karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktek promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka.
- c. Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan, dan faktor-faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit), misalnya terlalu panas atau terlalu dingin.
- d. Rekan sekerja yang mendukung
Orang-orang akan mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat.
- e. Kesesuaian kepribadian-kepribadian
Kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan

mereka. Dengan demikian lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut karena sukses ini, mempunyai probabilitas yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari pekerjaan mereka.

Menurut Hariandja (2001:291-292), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

- a. Gaji
Yaitu jumlah yang bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil
- b. Pekerjaan itu sendiri
Isi dari pekerjaan yang telah dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- c. Rekan sekerja
Yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- d. Atasan
Yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang.
- e. Promosi
Merupakan kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau kurang terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
- f. Lingkungan kerja
Yaitu lingkungan fisik dan psikologis.

Mangkunegara (2009:120) juga berpendapat, bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

- a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (1Q), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.
- b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, kesempatan promosi, interaksi sosial, dan hubungan kerja.

Selain pendapat beberapa ahli di atas, Feldman dan Arnold (1985:193) mengatakan bahwa *“in general, pay and work itself are the most important source of job satisfaction, that promotional opportunities and supervisor are moderately important sources of job satisfaction, and that the work group and working conditions are relatively minor sources of job satisfaction.”*

4. Mengukur Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa cara yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Robbins dalam Wibowo (2011:510) memberikan dua macam pendekatan yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. *Single global rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespon atas satu pertanyaan, seperti *denan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda?* Responden menjawab antara *“Highly Satisfied”* dan *“Highly Dissatisfied”*.
- b. *Summation score* lebih canggih, mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang dipehitungkan adalah: sifat pekerjaan, supervise, upah sekarang, kesempatan promosi, dan hubungan dengan *co-worker*. Faktor ini di peringkat pada skala yang distandarkan dan ditambahkan untuk menciptakan *job satisfaction score* secara menyeluruh.

Selain pendapat Robbins di atas, Smith, Kendall, dan Hullin dalam Pangabean (2004:132) mengatakan bahwa *“menilai kepuasan kerja keseluruhan (overall job satisfaction) dengan menggunakan : kepuasan terhadap pengawasan, kepuasan terhadap rekan kerja, kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan terhadap pembayaran ,kepuasan terhadap promosi.”*

D. Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Hasibuan (2010:94) berpendapat bahwa prestasi kerja adalah “hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu.” Mangkunegara (2009:67) juga berpendapat bahwa prestasi kerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Dari beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada karyawan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Sebagaimana menurut Zeitz dalam Triastuti (2009:195) mengatakan bahwa

“prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal. Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja. Diantara berbagai faktor organisasional tersebut, faktor yang paling penting adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Selain itu, faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya. Sementara faktor personal meliputi ciri sifat kepribadian (*personality trait*), senioritas, masa kerja, kemampuan ataupun keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaan atau kepuasan hidup“

Masih dalam Triastuti (2009:196), Blumberg dan Pringle juga menyatakan bahwa

“ada beberapa faktor yang menentukan prestasi kerja seseorang, yaitu kesempatan, kapasitas, dan kemauan untuk melakukan prestasi. Kapasitas terdiri dari usia, kesehatan, keterampilan, intelegensi, keterampilan motorik, tingkat pendidikan, daya tahan, stamina, dan tingkat energi. Kemauan terdiri dari motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, kecemasan, legitimasi, partisipasi, sikap, persepsi atas karakteristik tugas, keterlibatan kerja, keterlibatan ego, citra diri, kepribadian, norma, nilai, persepsi atas ekspetasi peran, dan rasa keadilan. Sedangkan kesempatan meliputi alat, material, pasokan, kondisi kerja, tindakan rekan kerja, perilaku pemimpin, mentorisme, kebijakan, peraturan, prosedur organisasi, informasi, waktu, serta gaji.

Selain pendapat di atas, Riniwati (2011:51) memberikan persamaan dari faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu

$$Performance = f(Motivation \times Ability \times Oportunity)$$

Dimana berdasarkan persamaan di atas dapat dilihat bahwa prestasi kerja dipengaruhi oleh motivasi, kemampuan dan kesempatan. Dengan adanya motivasi, kemampuan serta kesempatan, maka karyawan bisa memiliki prestasi kerja yang tinggi.

3. Penilaian Prestasi Kerja

a. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2010:87) adalah “menilai rasio kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.” Menurut Sikula dalam bukunya Hasibuan (2010:87) penilaian kinerja adalah “evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditunjukan untuk pengembangan.” Menurut Handoko (2001:135)

penilaian prestasi kerja adalah “proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.”

Dari beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian hasil kinerja karyawan sesuai dengan standar baik secara kualitas maupun kuantitas.

b. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Banyak manfaat yang didapat dalam melakukan penilaian prestasi kerja. Ivancevich (2001:246) memberikan beberapa manfaat atau kegunaan dari penilaian prestasi kerja, yaitu:

- 1) *Development*
It can determine which employees need more training, and it can help evaluate the results of training programs. It helps the subordinate-supervisor counseling relationship, and it encourages supervisor to observe subordinates' behavior to help employees.
- 2) *Motivation*
It can encourage initiative, develop a sense of responsibility, and stimulate efforts to perform better.
- 3) *Human Resource and Employment Planning*
It can serve as a valuable input to skill inventories and human resource planning.
- 4) *Communication*
It can serve as a basis for an ongoing discussion between superior and subordinate about job related matters. Through interaction, the parties get to know each other better.
- 5) *Legal Compliance*
It can serve as legally defensible reason for promotions, transfer, reward, and discharges.
- 6) *HRM Research*
It can be used to validate selection tools such as a testing program.

Menurut Hasibuan (2010:89), manfaat dan kegunaan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- 4) Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- 5) Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- 6) Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan, sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
- 7) Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- 8) Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- 9) Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- 10) Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- 11) Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- 12) Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan karyawan (*job description*).

c. Unsur-unsur yang Dinilai

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian prestasi kerja menurut Hasibuan (2010:95), adalah sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan
- 2) Prestasi kerja
- 3) Kejujuran
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreativitas
- 6) Kerja sama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa

- 10) Kecakapan
- 11) Tanggung jawab

Dharma (2003:355), memberikan pendapat bahwa dalam pengukuran dan penilaian mempertimbangkan hal-hal berikut:

- 1) Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan”, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

E. Keterkaitan Promosi dengan Kepuasan Kerja

Promosi sebagaimana yang telah dibahas sebelumnya memiliki pengertian suatu perpindahan/kenaikan pekerjaan karyawan dengan posisi jabatan yang lebih baik, dengan tugas, tanggung jawab yang lebih besar, yang biasanya diikuti oleh kenaikan penghasilan. Sehingga dengan demikian promosi akan diikuti oleh kenaikan tanggung jawab, tugas, wewenang dan penghasilan. Promosi sendiri merupakan harapan setiap karyawan, oleh karena itu, jika harapan itu terwujud maka akan tercapai kepuasan dalam diri karyawan tersebut.

Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu tersedianya peluang-peluang untuk mencapai kemajuan dalam jabatan, maka dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Selain itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil (*fair and*

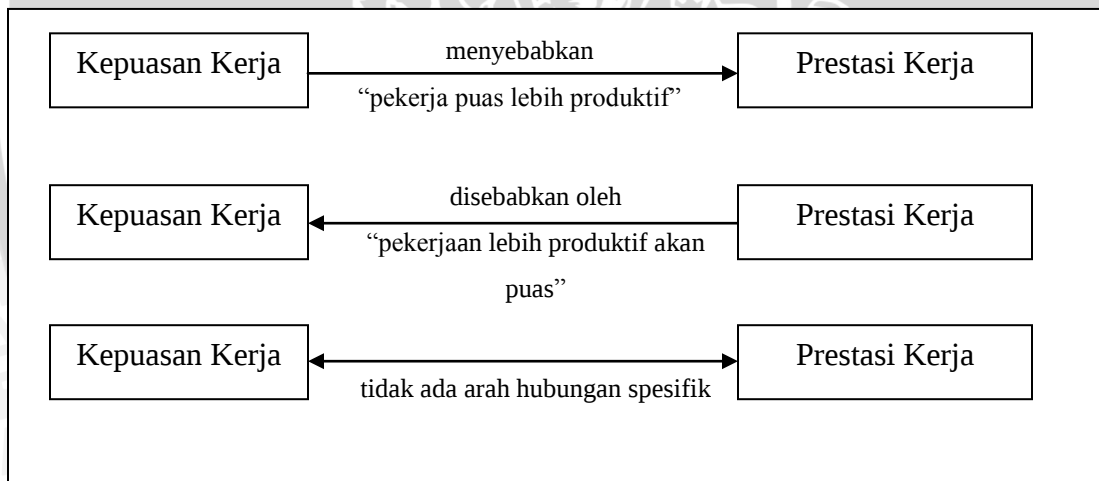
just) kemungkinan besar akan merasakan kepuasan dengan pekerjaan mereka (Robins, 2001:149, dan Winardi, 2004:216).

Menurut Mangkunegara (2009:120) secara menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti kecakapan, ketrampilan, umur, jenis kelamin, kepribadian, emosi, cara pikir, persepsi dan sikap kerja. Berikutnya faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari luar diri karyawan, seperti jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, interaksi sosial, hubungan kerja, dan kesempatan promosi. Hampir senada, dalam bukunya, Hariandja (2001:291-292) memberikan beberapa aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yang mana salah satu dari aspek tersebut adalah promosi. Bernardin dan Russell (1993:179) juga berpendapat bahwa “*an organizational policy of promoting from within can enhance employee morale, organizational commitment, and job satisfaction*”

F. Keterkaitan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja

Kepuasan kerja sebagai mana telah dibahas sebelumnya, merupakan perasaan emosional karyawan terhadap pekerjaannya atas ganjaran dan lingkungan. Terdapat kecenderungan yang terjadi ketika karyawan mendapatkan kepuasan kerja, yaitu adanya prestasi kerja yang lebih baik. Sebagaimana menurut menurut Handoko (2000:196) bahwa “karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadang-kadang berprestasi lebih baik dari pada

karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja.” Sementara itu, menurut Gibson dalam Wibowo (2011:509) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal balik antara prestasi kerja dan kepuasan kerja. Disatu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan prestasi kerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula kepuasan kerja disebabkan oleh adanya prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Selain itu terdapat kemungkinan timbul hubungan timbal balik yang menunjukan tidak adanya arah atau hubungan yang spesifik.



Sumber: Wibowo (2011:509)

Gambar 1
Hubungan antara Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja

Hasibuan (2010:22) berpendapat bahwa “kepuasan kerja karyawan harus diciptakan supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, dan kedisiplinan karyawan meningkat. Jika terjadi hal sebaliknya maka akan menyebabkan timbulnya stress,

yaitu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi kerja seseorang.” Robbin (2001:23) mengungkapkan beberapa efek dari kepuasan kerja pada kinerja karyawan, yaitu:

1. Kepuasan dan produktif
2. Kepuasan dan kemangkiran
3. Kepuasan dan tingkat keluarnya karyawan

Bagaimanapun juga kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya. Dampak dari ketidakpuasan kerja dapat dilihat dari *output* yang dihasilkan, seperti produktivitas kerja yang menurun, tingkat *turn over* yang tinggi, menurunnya kesehatan fisik dan mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan kerja.

G. Keterkaitan Promosi dengan Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan sarana penentu tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu perlu diupayakan agar prestasi kerja karyawan dapat meningkat. Oleh karena itu perlu diupayakan agar prestasi kerja karyawan dapat berkembang semakin baik. Terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Sebagai mana yang menurut Zeitz dalam Triastuti (2009:195), bahwa promosi juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Dengan adanya promosi ini dapat memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan

kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya dan dapat membantu tercapainya prestasi kerja karyawan yang baik. Jika melihat dalam tujuan dari promosi, promosi dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya sehingga prestasi kerja karyawan akan ikut berkembang. Selain itu adanya promosi berarti dapat menambah atau memperluas pengetahuan dan serta pengalaman kerja. Sehingga dengan adanya tambahan pengetahuan dan pengalaman dapat membantu karyawan untuk berprestasi kerja yang lebih baik.

H. Model Konsep, Model Hipotesis, dan Hipotesis

1. Model Konsep

Berdasarkan uraian dalam tinjauan pustaka, maka dapat dirumuskan kerangka berpikir dengan model konsep sebagai berikut:

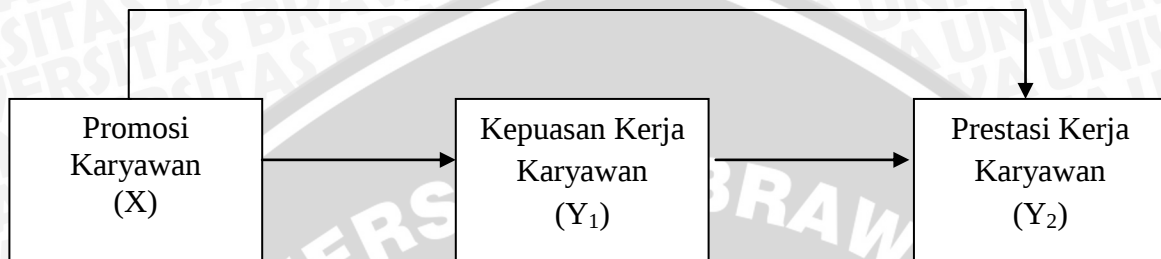


Gambar 2
Model Konsep

2. Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep di atas maka dapat disusun model hipotesis yang digunakan yaitu dengan menggunakan tiga variabel yang terdiri dari variabel bebas, variabel moderator dan variabel terikat, yaitu Prestasi Kerja Karyawan untuk variabel bebasnya (X), Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) untuk variabel intervening

dan Prestasi Kerja Karyawan (Y_2) untuk variabel terikat. Gambaran model hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:



Gambar 3
Model Hipotesis

3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Sehingga hipotesis merupakan dugaan sementara mengenai hubungan antara variabel dalam suatu penelitian yang kebenarannya perlu dibuktikan. Berdasarkan pada perumusan dan tujuan penelitian dan teori yang telah dijelaskan, maka rumusan hipotesisnya adalah:

- Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Promosi Karyawan (X) terhadap variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1).
- Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Kepuasan Kerja Karyawan (Y_1) terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y_2).
- Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Promosi Karyawan (X) terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y_2).

- d. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Promosi Karyawan (X) terhadap variabel Prestasi Kerja Karyawan (Y_2) melalui variabel Kepuasan Kerja karyawan (Y_1).

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

