



# BAB I.

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi saat ini yang diikuti oleh adanya peningkatan perekonomian diperlukan adanya peningkatan pembangunan nasional, maka untuk mencapai tujuan pembangunan nasional tersebut terutama pada sektor ekonomi diperlukan adanya keserasian, keseimbangan, pemerataan pembangunan, pertumbuhan dan stabilitas nasional.

Perusahaan sebagai unit kegiatan kerja ekonomi dan sebagai sub sistem perekonomian Indonesia memiliki hubungan langsung terhadap perbaikan ekonomi nasional. Keberhasilan suatu organisasi perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sumber Daya Manusia yang baik merupakan salah satu faktor produksi yang penting untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, karenanya peranan manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam membantu menciptakan tenaga kerja yang handal guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Seperti yang kita ketahui bahwa PT. Bank Central Asia, Tbk merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa perbankan yang berkualitas tinggi, terutama dalam melayani nasabahnya. Sebagai perbankan yang merupakan jasa layanan, maka sebaiknya PT. Bank Central Asia, Tbk harus mampu menciptakan sumber daya manusia yang baik dan profesional.

Dalam pelaksanaannya sebagai jasa layanan, sering terjadi pelayanan yang kurang memuaskan sehingga nasabah sering mengeluh karena tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Central Asia, Tbk. Keluhan-keluhan tersebut antara lain adalah: waktu antrian yang lama atau panjang, pemberian layanan yang lambat, kurangnya penerapan sistem "SMART" (Sigap, Menarik, Antusias, Ramah, Teliti) pada karyawan. Hal ini disebabkan adanya kinerja karyawan yang kurang baik. Kinerja karyawan yang kurang baik disebabkan oleh kurangnya motivasi kerja karyawan untuk dapat melayani nasabah dengan baik. Motivasi ini dapat dirangsang melalui kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh perusahaan yang diarahkan untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien, serta produktif dan berkualitas.

Pemberian kompensasi yang memadai, promosi jabatan, merupakan suatu kebijakan yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja dengan baik. Pemberian gaji yang tidak memadai dapat mengakibatkan motivasi karyawan menurun, apalagi bila gaji yang diberikan tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan. Karena tidak dapat dipungkiri lagi bahwa gaji memang sesuatu yang sangat berperan dalam kesejahteraan hidup setiap karyawan.

Keluhan-keluhan dari nasabah yang tidak puas terhadap pelayanan karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk dapat pula disebabkan karena karyawan kurang mendapat perhatian dari pemimpin atau atasan. Seorang pemimpin dalam perusahaan merupakan faktor yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan. Maka pemimpin dalam menilai prestasi kerja karyawan harus adil guna



meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga karyawan dapat cepat memperoleh karier yang lebih baik melalui promosi, dan pemimpin dapat juga mencapai tujuan perusahaan yang ingin dicapai. Promosi ini biasanya dapat dilaksanakan setiap dua atau empat tahun sekali berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja karyawan selama dua sampai empat tahun terakhir.

Pemberian kompensasi yang memadai dan diberikan secara teratur oleh perusahaan, juga adanya promosi jabatan mempengaruhi terhadap tingkat absensi karyawan. Karena jika hal tersebut diatas tidak diperhatikan akan menyebabkan motivasi karyawan menurun sehingga karyawan malas untuk bekerja dan akhirnya sering membolos, hal ini tentunya dapat mempengaruhi kinerja karyawan pula.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil judul "Pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan, dan Tingkat Absensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Central Asia,Tbk. KCP. Ahmad.Yani Surabaya".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Kompensasi, Promosi Jabatan, dan Tingkat Absensi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Bank Central Asia,Tbk KCP. Ahmad. Yani Surabaya?
2. Apakah Kompensasi, Promosi Jabatan, dan Tingkat Absensi secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Bank Central Asia,Tbk KCP. Ahmad. Yani Surabaya?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan permasalahan diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan dan Tingkat Absensi secara simultan (bersama-sama) terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia,Tbk KCP. Ahmad,Yani Surabaya.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan dan Tingkat Absensi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia,Tbk KCP. Ahmad,Yani Surabaya.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1. Manfaat Bagi Universitas

Untuk menambah bahan kepustakaan sehingga dapat dibaca oleh setiap orang yang berminat dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia.

#### 2. Manfaat Bagi Perusahaan

Untuk memberikan masukan-masukan kepada pihak manajemen PT. Bank Central Asia,Tbk terutama KCP. Ahmad Yani Surabaya tentang pengaruh kompensasi, promosi jabatan dan tingkat absensi terhadap kinerja karyawan sehingga pihak manajemen perusahaan dapat menentukan kebijakan yang lebih baik terhadap karyawan agar dapat memberikan pelayanan lebih baik terhadap nasabah.



### 3. Manfaat Bagi Penulis

Sebagai Bahan perbandingan antara teori yang selama ini diterima dibangku kuliah dengan permasalahan yang ada. Serta untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana ekonomi.

## 1.5 Sistematika Penelitian

Secara garis besar penyusunan skripsi ini dibagi dalam lima bab yaitu :

### BAB I : Pendahuluan

Pada bagian ini berisi tentang penjelasan latar belakang permasalahan, perumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### BAB II : Tinjauan Pustaka.

Pada bagian ini diuraikan beberapa teori dan konsep yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti.

### BAB III: Metodologi Penelitian.

Dalam bagian ini dijelaskan metode-metode penelitian yang digunakan dalam menganalisa permasalahan yang akan diteliti.

### BAB IV: Analisis dan Pembahasan

Dalam bagian ini terdapat data-data yang mendukung dalam penelitian.

### BAB V: Simpulan dan Saran



Dalam bagian ini akan diungkapkan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan saran-saran yang berguna bagi perusahaan maupun bagi ilmu pengetahuan.





## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai peran yang sangat penting didalam sebuah organisasi, karena keberadaannya akan menciptakan orang-orang yang mempunyai kemampuan dalam mengelola sebuah organisasi agar apa yang menjadi tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai dan roda kehidupan organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar. Dalam hal ini faktor sumber daya manusia sangat berperan secara aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia sebagai perencana, pelaksana, dan juga sebagai penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan suatu organisasi tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif dari orang-orang yang menjadi pendukung organisasi. dalam hal ini karyawan.

Banyak teori yang membahas masalah sumber daya manusia, ada beberapa definisi tentang sumber daya manusia yang disampaikan oleh beberapa pakar di bidang manajemen diantaranya :

Menurut **Hasibuan** (2006:10): "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat."

**Mangkunegara** (2001:2) mengatakan : "Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian,

pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

**Hariandja** (2002:2) mengatakan :“Manajemen sumber daya manusia sering juga disebut dengan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi/upah, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat.”

**Dessler** (1997:1) mengatakan: “Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen. yang meliputi: perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan atau upah, dan penilaian.”

**Flippo** (1996:5) mengatakan: “Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi/upah, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.”

Dari pengertian-pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia adalah kesatuan fungsi manajemen yang bila dikelola secara efisien dan efektif dapat meningkatkan pencapaian tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Ada dua fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan** (2006:21-23) yang menyebutkan masing-masing dari fungsi manajemen sumber daya manusia:

1. Berkaitan dengan fungsi manajerial .



a. Perencanaan

Dalam manajemen personalia, perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu program program personalia yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Setelah program program personalia direncanakan dengan matang, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana menyusun dan mendeskripsikan tiap-tiap jabatan , serta menghubungkan satu dengan yang lain dalam satuan tugas yang terorganisasi.

c. Pengarahan

Adalah fungsi yang memilih suatu kegiatan untuk menciptakan suatu pola kerjasama secara efektif

d. Pengendalian

Adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, akan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Berkaitan dengan fungsi operasional

a. Pengadaan :

Adalah fungsi untuk memperoleh jumlah dan mutu karyawan yang tepat. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan :



Adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah.

d. Pengintegrasian

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

f. Kedisiplinan

Adalah fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian



Adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja telah berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

## 2.2 Kompensasi

### 2.2.1 Pengertian Kompensasi

Setiap orang ingin memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak dan cukup, oleh karena itu mereka memenuhi kebutuhan tersebut dengan bekerja dan dengan bekerja tersebut mereka akan mendapatkan imbalan (balas jasa) yang disebut kompensasi. Kompensasi merupakan masalah yang sangat penting terhadap tumbuh dan berkembangnya sebuah organisasi. Besarnya kompensasi yang akan diterima merupakan salah satu yang menjadi tujuan seseorang untuk bekerja pada suatu tempat atau sebuah organisasi bisnis. Dengan bekerja pada sebuah organisasi bisnis atau perusahaan, maka seorang karyawan berharap akan menerima kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah diberikannya kepada perusahaan.

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan atas dasar jasa-jasa yang telah dikeluarkan oleh seseorang kepada orang lain dalam bentuk dan sifat yang cenderung tetap. Ada beberapa teori yang disampaikan oleh beberapa pakar tentang kompensasi. diantaranya: Menurut **Hasibuan** (2006:118) "Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak



langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.”

Menurut **Hariandja** (2002:244) “Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti dan lain-lain.”

Menurut **Simamora** (1999:540) “Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.” Sedangkan menurut **NitiseMITO** (1996:90); “Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.”

Menurut **Ditmer dan Griffin** (1993:479-481) kompensasi tidak selalu berbentuk imbalan yang bersifat finansial. Berikut adalah penjelasan tentang komponen-komponen yang terdapat pada struktur kompensasi. Kompensasi diberikan kepada karyawan dalam dua bentuk utama, yaitu:

1. Kompensasi finansial (*financial compensation*)

Dimana di dalam komponen finansial terdiri dari:

- a. Pembayaran keuangan langsung (*direct financial compensation*): dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus
- b. Pembayaran keuangan tidak langsung (*indirect financial compensation*): dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang liburan yang dibayar majikan



## 2. Kompensasi non finansial (*nonfinancial compensation*)

Yang terdiri dari kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik dimana orang tersebut bekerja.

**Dessler** (1997) mengatakan kompensasi merupakan setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari pekerjaan karyawan itu.

Besarnya kompensasi telah ditentukan dan diketahui sebelumnya sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya penerimaan kompensasinya. Besarnya kompensasi mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati. Jika kompensasi yang diterima semakin besar maka semakin tinggi statusnya dan pemenuhan kebutuhan semakin banyak dan kepuasan kerja semakin baik.

### 2.2.2 Tujuan-Tujuan Kompensasi

Pada umumnya kompensasi diberikan untuk merangsang karyawan agar bersedia bekerja lebih giat dan lebih bersemangat untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Setiap perusahaan memiliki tujuan pada saat memberikan kompensasi, beberapa tujuan pemberian kompensasi menurut **Hasibuan** (2006:121) adalah sebagai berikut:

#### 1. Ikatan kerjasama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerjasama formal antara pihak karyawan dan pengusaha, dimana karyawan harus



bekerja dengan baik sedangkan pengusaha harus membayar kompensasi atas apa yang telah diterima dari karyawan sesuai yang disepakati.

## 2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa yang diterimanya karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

## 3. Pengadaan Efektif.

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.

## 4. Motivasi

Jika kompensasi yang diberikan memadai maka pimpinan akan lebih mudah memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga dapat terjadi peningkatan produktivitas.

## 5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi yang berdasarkan prinsip adil dan layak maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* yang kecil.

## 6. Peningkatan disiplin

Pemberian kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berdampak pada peningkatan disiplin karyawan.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan pemberian kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah



Jika kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Agar sistem kompensasi berjalan efektif harus mempertimbangkan:

1. Sistem kompensasi harus tanggap terhadap situasi
2. Sistem kompensasi harus dapat memotivasi karyawan.

### 2.2.3 Hal-hal Yang Mempengaruhi Pembentukan Kompensasi

Ada tiga hal yang mempengaruhi pembentukan kompensasi menurut Woods (1995:221-224), yaitu:

#### 1. *Cost of Living*

Mengacu pada nilai uang secara riil dan daya beli para pekerja. Consumer Price Index (CPI) adalah piranti pengukur terhadap harga barang dan jasa sebagai keseluruhan indikasi daya beli masyarakat yang pendapatannya diperoleh dengan gaji atau upah. CPI ini dipengaruhi oleh berbagai kondisi dan faktor ekonomi. Biaya hidup di suatu wilayah dengan wilayah lainnya tidaklah sama, hal ini yang menyebabkan pendapatan gaji dan kompensasi di suatu wilayah berbeda dengan wilayah lainnya. Oleh karena itu setiap daerah mempunyai standar Upah Minimum Regional (UMR) sendiri.

#### 2. *Labor Market Influence*

Jumlah tenaga kerja yang tersedia di pasar tenaga kerja bervariasi pada tingkat nasional maupun daerah. Jumlah tenaga kerja yang



tersedia tergantung dari kesempatan kerja yang ada. Ketika kesempatan kerja masih padat, angka pengangguran tinggi, sebaliknya ketika kesempatan kerja terbuka maka angka pengangguran menurun.

### 3. *Governmential Influence*

Peranan pemerintah sangatlah besar dalam rangka pembuatan dan penetapan peraturan tentang ketenaga kerjaan untuk melindungi para karyawan. Peraturan pemerintah tentang ketenaga kerjaan antara lain adalah peraturan tentang Upah Minimum Regional (UMR), upah lembur, tunjangan keluarga, kesehatan, kesejahteraan, dana pensiun, dan lain-lain.

#### 2.2.4 Faktor-faktor Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi merupakan hal yang tidak mudah untuk diputuskan karena kompensasi mempunyai fungsi yang vital dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan faktor-faktor yang penting dalam menentukan kompensasi.

Faktor-faktor dalam penentuan kompensasi dapat diidentifikasi sebagai berikut:

#### 1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Dimana pengaturan kompensasi harus sesuai dengan tingkat upah dan gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja maupun berdasarkan peraturan pemerintah.



2. Tuntutan serikat kerja.

Serikat kerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji yang lebih tinggi dari tingkat upah yang berlaku. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, misalnya keinginan serikat kerja untuk meningkatkan taraf hidup anggotanya atau karena situasi yang menurut penilaian serikat kerja memungkinkan adanya perubahan upah dan gaji.

3. Produktivitas

Agar tercapainya suatu tujuan maka organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Jika para pekerja memperoleh imbalan yang sesuai maka tingkat produktivitasnya akan meningkat.

4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji.

Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji bagi karyawan tercermin juga dalam berbagai komponen lain seperti; tunjangan, bonus, bantuan pengobatan dan sebagainya.

5. Peraturan perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenaga kerjaan dan karenanya hal tersebut diatur dalam perundang-undangan. Misalnya penentuan tingkat upah minimum, undang-undang ketenaga kerjaan yang mengatur tentang tenaga kerja wanita dan anak-anak, undang-undang keselamatan kerja dan hak cuti.



## 2.3 Promosi Jabatan

### 2.3.1 Pengertian Promosi

Pada dasarnya manusia mempunyai keinginan untuk maju, demikian pula halnya dengan karyawan suatu organisasi usaha pada umumnya ingin menjadi lebih baik, dan maju dari posisi yang saat ini dijalannya. Oleh sebab itu adanya kesempatan bagi karyawan untuk maju dalam organisasi yang sering disebut promosi atau kenaikan pangkat sangat dibutuhkan oleh setiap karyawan yang ingin maju tersebut, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan dapat tercapai dengan optimal.

Menurut **Hasibuan** (2006:108): "Promosi yang berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab lebih tinggi biasanya disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya."

Sedangkan menurut **Martoyo** (1998:67): "Suatu promosi berarti pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibandingkan dengan jabatan lama."

**Dessler** (1997:2) mengutip dari Robert Holland CEO Ben & Jerry's:

"Pengembangan karyawan merupakan satu bagian terpadu dari manajemen karir, dan promosi dalam menuntut catatan karir/sistim penempatan karir."



Menurut **Hariandja** (2002:157) mengatakan, “Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar, dan pada level organisasi yang lebih besar.”

### 2.3.2 Dasar –Dasar Promosi

Menurut **Hasibuan** (2006:109) promosi didasarkan pada:

1. Pengalaman (*senioritas*); yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan.
2. Kecakapan (*ability*); yaitu promosi yang didasarkan pada penilaian kecakapan kerja karyawan.
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan; yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja dan kecakapan kerja karyawan.

Pihak manajemen biasanya lebih memilih dasar kecakapan kerja untuk dipakai sebagai alat ukur dalam promosi, sedangkan karyawan lebih menghendaki unsur senioritas yang lebih ditekankan dalam menentukan promosi. Sebab mereka berpendapat bahwa dengan makin lama masa kerja, makin berpengalaman seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka semakin baik. Alasan lain adalah lama kerja seseorang mencerminkan kesetiaan terhadap perusahaan. Mereka juga berpendapat bahwa pengukuran senioritas adalah hal yang paling mudah dan obyektif. Sedangkan pengukuran kecakapan cenderung mempunyai unsur subyektifitas.

Promosi dapat dilakukan secara terbuka dan tertutup. Promosi terbuka adalah promosi yang dilakukan dengan cara memberitahukan kepada semua



pegawai yang memiliki kesempatan untuk dipromosikan, melalui suatu proses formal dalam penilaian prestasi kerja. Promosi tertutup merupakan kebalikannya, yaitu tidak memberitahukan adanya kesempatan untuk posisi baru yang lebih baik, dan penilaian karyawan yang akan dipromosikan didasarkan pada penilaian subyektif dari beberapa atasan. Prestasi kerja didasarkan atas pada kesan atasan.

Menurut **Hasibuan** (2006:111), Syarat-syarat yang dipertimbangkan dalam promosi:

1. Jujur
2. Disiplin
3. Prestasi kerja yang baik
4. Memiliki kerja sama yang baik
5. Kecakapan kerja yang baik
6. Loyalitas
7. Sikap kepemimpinan yang baik
8. Komunikatif
9. Tingkat pendidikan yang memadai

Jadi sistim promosi merupakan suatu cara yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer untuk mempromosikan seseorang ke jenjang yang lebih tinggi dengan mempertimbangkan faktor-faktor diatas. Dengan menggunakan dasar promosi yang tepat maka diharapkan bisa menempatkan seseorang yang dipromosikan pada posisi yang tepat yang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya (*The right man in the right place*)



Selain itu promosi juga memberikan manfaat pada organisasi dan karyawan karena:

1. Promosi memungkinkan organisasi mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan semaksimal mungkin.
2. Promosi diberikan untuk memberikan imbalan atas kinerja karyawan yang sangat baik sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik.
3. Ada korelasi yang signifikan antara kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja karyawan.

### 2.3.3 Tujuan Promosi

Tujuan promosi menurut **Hasibuan** (2006:113) adalah sebagai berikut

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.
2. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dan penilaian yang jujur dan adil
5. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi yang lebih baik.



6. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat lain yang berhenti bekerja.
7. Mempermudah rekrutmen.
8. Memperbaiki status karyawan.

## 2.4 Disiplin Kerja

### 2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja

Ada beberapa pendapat yang mengemukakan tentang pengertian disiplin kerja yang mengandung arti dan tujuan yang sama.

Menurut **Handoko** (2001:208): "Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional." Sedangkan menurut **Nitisemito** (1996:118): "Kedisiplinan lebih tepat kalau diartikan sebagai sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik yang tertulis maupun tidak."

Menurut **Hasibuan** (2006:193) "Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku."

Dari pendapat tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa kedisiplinan adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan para karyawan yang sesuai dengan peraturan-peraturan yang telah ditentukan oleh perusahaan dan telah disepakati bersama. Tujuan dari penerapan disiplin ini adalah demi kelancaran operasional perusahaan dan adanya integrasi yang baik antara perusahaan dan karyawan.



### 2.4.2 Indikator Disiplin Kerja

Untuk mengetahui tingkat kedisiplinan karyawan suatu perusahaan, maka ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengungkapkan hal tersebut yaitu:

#### 1. Absensi

Banyak tidaknya karyawan yang absen menunjukkan tinggi rendahnya kedisiplinan. Semakin banyak karyawan yang absen dalam suatu periode tertentu menunjukkan semakin rendah tingkat kedisiplinan karyawan.

#### 2. Keterlambatan kerja

Apabila karyawan sering datang terlambat berarti kedisiplinan karyawan tersebut rendah. Masalah keterlambatan ini dapat dikurangi dengan cara:

- a. Menggunakan system Check-lock untuk mengetahui waktu kehadiran dan pulang karyawan.
- b. Memberikan nasihat, peringatan atau sanksi secara tegas dan adil kepada karyawan yang datang terlambat.
- c. Pimpinan memberikan teladan kepada karyawan dengan tidak datang terlambat.

#### 3. Kelambatan pekerjaan

Kelambatan dalam pekerjaan menunjukkan rendahnya tingkat kedisiplinan, hal ini biasanya disebabkan karena kemalasan, kurang respek terhadap pimpinan dan adanya pemborosan waktu yang



dilakukan oleh karyawan. Untuk mengatasinya sebaiknya pimpinan bersikap tegas dengan memberikan teguran dan batas waktu penyelesaian pekerjaan.

#### 4. Kesalahan dalam bekerja

Sering tidaknya kesalahan terjadi dalam pekerjaan menunjukkan pula tingkat kedisiplinan karyawan. Kemungkinan penyebab dari kesalahan dalam melakukan pekerjaan yaitu adanya kebosanan dan kurangnya konsentrasi. Perusahaan diharapkan mengerti dan mengetahui sebab-sebab adanya kesalahan karyawan dalam bekerja kemudian mengambil tindakan perbaikan seperti memperbaiki lingkungan kerja, memberikan pelatihan kepada karyawannya.

#### 5. Pelanggaran terhadap tata tertib perusahaan

Seringnya karyawan melanggar tata tertib perusahaan menunjukkan ketidak disiplin dari karyawan tersebut. Hal ini perlu diatasi dengan cara memberikan sanksi yang tegas kepada karyawan tersebut untuk menegakkan peraturan yang ada diperusahaan.

### 2.4.3 Tipe-Tipe Disiplin Kerja

Disiplin kerja menurut **Handoko** (2001:208-211) ada beberapa tipe yaitu:

#### 1. Disiplin Preventif

Adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah.



Disiplin ini paling sering digunakan karena didalamnya dilakukan tindakan pencegahan terhadap ketidak disiplin kerja sehingga jarang terjadi pelanggaran. Tugas dari manajemen adalah menciptakan suatu keadaan dimana karyawan mengetahui standar dan posisinya dalam bekerja. Standar yang ditetapkan hendaknya bersifat positif, artinya standar yang dapat menjelaskan alasan-alasan ditetapkannya standar tersebut sehingga karyawan dapat memahami dan melakukan disiplin kerja atas kesadaran diri mereka sendiri.

## 2. Disiplin Korektif

Adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran-pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menyadari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

Disiplin ini diterapkan apabila disiplin preventif tidak berhasil. Disiplin korektif biasanya berupa hukuman yang diberikan kepada karyawan yang tidak disiplin. Hukuman tersebut dapat berupa peringatan, skorsing dan pemberian sanksi. Hukuman yang diberikan hendaknya bersifat positif dan mendidik karyawan agar tidak melakukan pelanggaran lagi.

## 3. Disiplin Progresif

Perusahaan bisa menerapkan suatu kebijaksanaan disiplin progresif apabila pelanggaran dilakukan karyawan secara berulang. Pada pendisiplinan ini manajemen ikut membantu karyawan untuk memperbaiki kesalahannya dengan harapan pelanggaran tersebut tidak



terulang lagi, namun apabila pelanggaran tersebut masih terulang maka akan diberikan hukuman yang lebih serius.

Adapun sistem disiplin progresif adalah sebagai berikut:

a. Teguran lisan

Apabila seseorang melanggar peraturan yang bersifat ringan, tindakan yang dapat diberikan adalah peringatan lisan. Peringatan lisan merupakan bentuk tindakan koreksi dan peringatan ini biasanya tidak dimasukkan ke dalam catatan personalia.

b. Teguran tertulis dengan catatan dalam file personalia

Peringatan ini dilakukan apabila karyawan yang melakukan pelanggaran tidak menghiraukan peringatan lisan tersebut dan mengulangi pelanggaran lagi.

c. Skorsing dari pekerjaan 1-3 hari

Pemberhentian kerja sementara ini diberikan karena karyawan sama sekali tidak menghiraukan peringatan lisan maupun tertulis yang telah diberikan. Hal ini mengakibatkan karyawan akan kehilangan upah selama skorsing. Tujuannya agar karyawan tersebut menyadari kesalahannya. Skorsing ini termasuk ringan karena hanya 1-3 hari dan diberikan pada pelanggaran yang masih dianggap ringan. Namun hendaknya tindakan ini dihindari karena perusahaan tidak mudah dalam mencari karyawan pengganti.

d. Skorsing 1 minggu atau lebih.



Skorsing ini diberikan apabila pelanggaran yang dilakukan karyawan dianggap berat.

e. Penurunan pangkat (demosi)

Hal ini jarang dilakukan, biasanya tindakan ini dilakukan bila karyawan dianggap tidak mampu lagi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

f. Pemecatan

Pemecatan dilakukan hanya untuk pelanggaran yang sangat berat atau disengaja secara terus menerus. Namun tindakan ini sering dianggap sebagai kegagalan manajemen dan departemen personalia, pandangan tersebut tidak realistis karena dalam departemen personalia kadang-kadang terdapat persoalan yang tidak dapat diselesaikan sehingga satu-satunya cara yaitu dengan pemecatan. Jadi pemecatan dilakukan apabila karyawan yang bersangkutan tidak dapat diperbaiki lagi dan sangat merugikan perusahaan.

#### 2.4.4 Manfaat Disiplin Kerja

Disiplin yang timbul dari kesadaran diri sendiri akan sangat menguntungkan bagi perusahaan. Dalam melaksanakan tindakan pendisiplinan harus disesuaikan dengan keadaan perusahaan dan bersifat logis agar karyawan dapat mematuhi peraturan-peraturan yang ada. Dalam skripsi ini disiplin kerja dikategorikan berdasarkan tingkat absensi saja. Adanya karyawan yang sering absen akan



merugikan perusahaan karena absensi berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

Sebab-sebab ketidak hadirannya karyawan ditempat kerja adalah:

1. Alpa

Diantara alasan karyawan yang tidak masuk kerja yang lebih mencerminkan moral kerja adalah alpa. Dengan alpa akan menunjukkan apakah karyawan tersebut bosan dengan pekerjaan atau tidak, gaji yang diterima sesuai atau tidak, senang atau tidaknya dengan lingkungan kerja.

2. Ijin

Karyawan yang sering minta ijin tidak masuk kerja perlu mendapat perhatian, mungkin hanya merupakan alasan yang dibuat saja karena memiliki pekerjaan lain diluar perusahaan atau merasa bosan dengan pekerjaan yang ada.

3. Absen

Karyawan yang tidak masuk karena sakit biasanya terjadi diluar keinginannya. Namun apabila jumlah ketidakhadirannya sangat menyolok sebaiknya diteliti apakah sakit yang diderita karyawan disebabkan oleh pekerjaan atau tekanan moral, atau merupakan alasan yang dibuat-buat.

4. Cuti

Cuti adalah hak yang biasanya diberikan kepada karyawan namun dalam keadaan moral kerja yang tinggi, sering juga ada rasa enggan dari karyawan untuk mengambil hak cutinya karena lebih senang untuk bekerja.



Menurut **Heidjrachman** (1990:34-35) untuk dapat mengamati pola dari absensi, maka ada beberapa hal yang dapat dilakukan:

a. Mencatat nama karyawan yang absen

Seringkali terjadi bahwa tingkat absensi yang tinggi disebabkan oleh kelompok karyawan yang sering tidak masuk kerja. Dengan demikian kalau kita mempunyai catatan tentang nama-nama karyawan tersebut, kita mempunyai dasar untuk melakukan tindakan pendisiplinan.

b. Mencatat sebab-sebab ketidakhadiran

Alasan yang sering terjadi adalah karena faktor sakit. Sebab-sebab lainnya biasanya dikarenakan kesulitan transportasi, keperluan pribadi, menjaga anak-anak. Untuk alasan sakit perusahaan bisa memberikan fasilitas kesehatan kepada karyawan, untuk masalah transportasi perusahaan dapat memberikan fasilitas antar jemput.

c. Memperhatikan kelompok umur yang sering absen

Pada umumnya karyawan usia belasan mempunyai kecenderungan untuk sering tidak masuk kerja sedangkan bagi karyawan yang cukup umur biasanya mereka jarang tidak masuk kerja.

d. Kelompok jenis kelamin

Karyawan wanita pada umumnya cenderung sering tidak masuk kerja dibandingkan dengan karyawan pria.

e. Hari-hari sering tidak masuk kerja



Tabulasi hari-hari sering tidak masuk kerja akan bisa memberikan pola yang sangat menarik. Biasanya hari sering tidak masuk kerja adalah hari Sabtu atau Senin, sesudah hari gajian atau hari libur.

f. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang buruk, pekerjaan yang membosankan atau rekan kerja yang tidak menyenangkan bisa menimbulkan tingginya tingkat absensi.

#### 2.4.5 Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2001:130) ada 3 pendekatan disiplin kerja yaitu:

1. Pendekatan disiplin modern yaitu: mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru diluar hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
  - a. Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman fisik.
  - b. Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukum yang berlaku.
  - c. Keputusan-keputusan yang semauanya terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.
  - d. Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah terhadap kasus disiplin.



2. Pendekatan disiplin dengan tradisi, yaitu: pendekatan disiplin dengan cara memberikan hukuman. Pendekatan ini berasumsi:
  - a. Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila telah diputuskan.
  - b. Disiplin adalah hukuman terhadap pelanggaran, pelaksanaannya harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
  - c. Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
  - d. Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
  - e. Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberikan hukuman yang lebih berat.
3. Pendekatan disiplin bertujuan; Pendekatan ini berasumsi:
  - a. Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
  - b. Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
  - c. Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
  - d. Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.



## 2.5 Kinerja

Perusahaan perlu mengetahui kelemahan dan kelebihan pegawai untuk pengembangan dan peningkatan produktivitas pegawai. Untuk itu diperlukan adanya penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa akan datang.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Menurut **Mangkunegara** (2001:67): "Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

### 2.5.1 Elemen-elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Elemen-elemen pokok sistem penilaian kerja ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran kriteria tersebut, dan umpan balik kepada karyawan dan departemen personalia. Meskipun departemen personalia merancang sistem penilaian, tetapi mereka jarang melakukan evaluasi atas prestasi kerja secara nyata. Pada umumnya atasan langsung yang melaksanakan penilaian kerja.

Menurut **Handoko** (2001:135) Penilaian kerja dapat digunakan untuk:

1. Perbaikan kinerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan-keputusan penetapan



4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir.
6. Melihat penyimpangan-penyimpangan proses staffing
7. Melihat ketidak akuratan informasional
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan pekerjaan
9. Menjamin kesempatan bekerja yang adil
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal

### 2.5.2 Standarisasi Pengukuran Kinerja

Deskripsi pekerjaan secara sederhana menyatakan bahwa kinerja karyawan didasarkan pada tingkat keefektifan pada perencanaan dan pengambilan keputusan. Deskripsi pekerjaan seharusnya mencakup faktor-faktor kunci yang akan dipergunakan dalam mengevaluasi kinerja. Ukuran-ukuran kinerja yang umum mencakup efektifitas berikut (Neal Jr; 2004:1):

1. Subyektif:
  - Perencanaan
  - Pengambilan keputusan
  - Pendelegasian
  - Motivasi
  - Tingkat Perbaikan dan Inovasi
2. Obyektif:
 

Pencapaian tujuan schubungan dengan jumlah, prosentase, biaya, kerugian dan lain sebagainya.



### 2.5.3 Syarat-syarat Penilaian Kinerja

Dalam melaksanakan pengukuran prestasi kerja dibutuhkan suatu sistem penilaian yang memenuhi syarat-syarat tertentu yaitu:

1. *Relevance.*

Suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur kegiatan yang ada hubungan antara hasil kerja dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. *Acceptability.*

Hasil dari sistem penilaian tersebut dapat diterima dari kesuksesan pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.

3. *Reliability*

Hasil dari sistim penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil), realibilitas sistim penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain; waktu dan frekuensi penilaian.

4. *Sensitivity*

Sistem penilaian tersebut cukup peka dalam menunjukkan kegiatan yang berhasil atau gagal dilakukan oleh karyawan. Hal ini sangat penting agar jangan sampai terjadi suatu sistem yang tidak memiliki kemampuan untuk membedakan karyawan yang berhasil dan karyawan yang tidak berhasil.

5. *Practicality*

Sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas karyawannya.



Penilaian yang baik dan sesuai dengan fungsinya akan sangat menguntungkan organisasi yaitu meningkatkan kinerja. Tetapi dalam proses penilaian kerja ada beberapa hambatan, yaitu :

1. Kesalahan penilaian
2. Ketidaksiapan penilai
3. Tidak efektifan praktek dan kebijakan organisasi
4. Formulir penilaian yang tidak baik.

Beberapa cara mengatasi hambatan yaitu:

1. Memberikan latihan kepada penilai.
2. Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian.
3. Menekankan pada manajer akan pentingnya penilaian kerja.
4. Memberikan penghargaan kepada manajer penilai.
5. Memilih penilai yang tepat.

#### 2.5.4 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Tujuan pokok dari penilaian prestasi kerja adalah memberikan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Selain tujuan pokok tersebut penilaian prestasi kerja mempunyai beberapa tujuan yaitu tujuan umum dan tujuan khusus, sebagai berikut:

##### 1. Tujuan Umum.

- a. Penilaian kerja bertujuan untuk memperbaiki pekerjaan para pekerja dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja dapat



- mempergunakan potensinya secara maksimal dalam melaksanakan tugasnya.
- b. Penilaian kerja bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan manajer dalam pengambilan keputusan yang akan dilaksanakan sesuai dengan perusahaan tempat mereka bekerja.
  - c. Penilaian kerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan perusahaan, yang dapat mendesign hubungan antara atasan dan bawahan guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja secara individual dengan sasaran perusahaan.
  - d. Penilaian kerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Hasil dari penilaian tersebut hendaknya diketahui pekerja agar pekerja mengetahui keberhasilan atau kegagalannya. Apabila pekerja memperoleh keberhasilan maka akan menjadi motivasi untuk masa depannya dan apabila gagal dapat menjadikan dorongan bagi pekerja untuk memperbaiki kelemahan dan kekurangannya agar dimasa depan dapat meningkatkan prestasinya.



## 2. Tujuan khusus

- a. Penilaian kerja bertujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan untuk dasar melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin, menetapkan pemberian penghargaan/balas jasa dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
- b. Penilaian kerja bertujuan untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi. Dengan kata lain informasi penilaian karya dapat digunakan untuk keperluan rekrutmen dan seleksi, karena dengan tes yang valid akan diperoleh hasil berupa skor (nilai) yang dapat digunakan untuk memprediksi kemampuan calon pekerja, sehingga dapat diperoleh calon pekerja yang berkualitas.
- c. Penilaian kerja bertujuan menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan. Disamping itu bagi pekerja pada tingkat bawah dapat pula menggunakan informasi hasil penilaian karya ini untuk pengembangan dirinya.
- d. Penilaian kerja bertujuan untuk menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan



pengetahuan dan ketrampilan dalam bekerja maupun dalam menyikapi pekerjaannya. Dengan demikian informasi penilaian karya dapat digunakan untuk menetapkan tujuan dan materi dalam kurikulum pelatihan tenaga kerja.

- e. Penilaian kerja bertujuan untuk memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut bidang maupun jenjangnya dalam struktur organisasi. Spesifikasi ini dapat membantu dalam memecahkan masalah-masalah dalam organisasi/perusahaan.
- f. Penilaian kerja bertujuan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan. Terutama bila penilaian itu dilakukan dengan metode interview.

#### 2.5.5 Metode Penilaian Kinerja

Metode-metode yang digunakan dalam penilaian kerja adalah sebagai berikut:

##### 1. Skala Peringkat

Metode ini adalah metode tertua dan paling banyak digunakan meskipun diakui bahwa metode ini sesungguhnya bersifat obyektif.

Kelebihan: mudah mempersiapkannya, dapat digunakan untuk menilai banyak pegawai sekaligus.

Kelemahan: faktor-faktor yang dinilai belum tentu berkaitan langsung dengan tugas seseorang, subyektifitas penilai, nilai yang diberikan dapat diinterpretasikan dengan cara yang berbeda-beda



pula. Cara penilaian dengan memberikan angka dalam bentuk bobot misalnya amat baik 5, baik 4, sedang 3, cukup 2, kurang 1.

## 2. Checklist

Pada metode ini bagian kepegawaian mempersiapkan formulir isian yang mengandung:

- nama pegawai yang dinilai
- bagian dimana pegawai bekerja
- nama dan jabatan penilai
- tanggal penilaian dilakukan

Kelebihan: bobot untuk berbagai faktor berbeda dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan yang lain

Kelemahan: penilaian yang bersifat subyektif, interpretasi yang tidak tepat tentang faktor yang dinilai, cara pembobotan yang kurang tepat.

## 3. Pilihan Terarah

Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai.

Dalam penggunaannya, berbagai pernyataan disusun berpasangan seperti:

- Hasil kerja yang memuaskan berpasangan dengan prestasi kerja yang dapat menjadi contoh bagi pekerja lain.
- Mampu bekerja dalam tim berpasangan dengan senang bergaul.



#### 4. Insiden Kritisal

Adalah peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan. Bagian kepegawaian secara berkala mengirimkan formulir isian kepada para penilai, untuk mencatat berbagai insiden perilaku pegawai tertentu. Kunci keberhasilan metode ini terletak pada ketekunan para penilai untuk mencatat semua insiden kritisal yang relevan secara kontinyu.

#### 5. Evaluasi Lapangan

Penggunaan metode ini meletakkan tanggung jawab utama dalam melakukan penilaian yang bertugas di bagian kepegawaian. Penilai turut ke lapangan melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai. Hasilnya dilaporkan kepada pihak atasan dan pegawai yang bersangkutan.

Kelemahan: meskipun seorang ahli penilai tetap tidak bisa bebas dari "bias" tertentu. Selain itu mendatangkan ahli penilai ke tempat pelaksanaan tugas akan menghabiskan biaya yang mahal.

#### 6. Tes dan Observasi

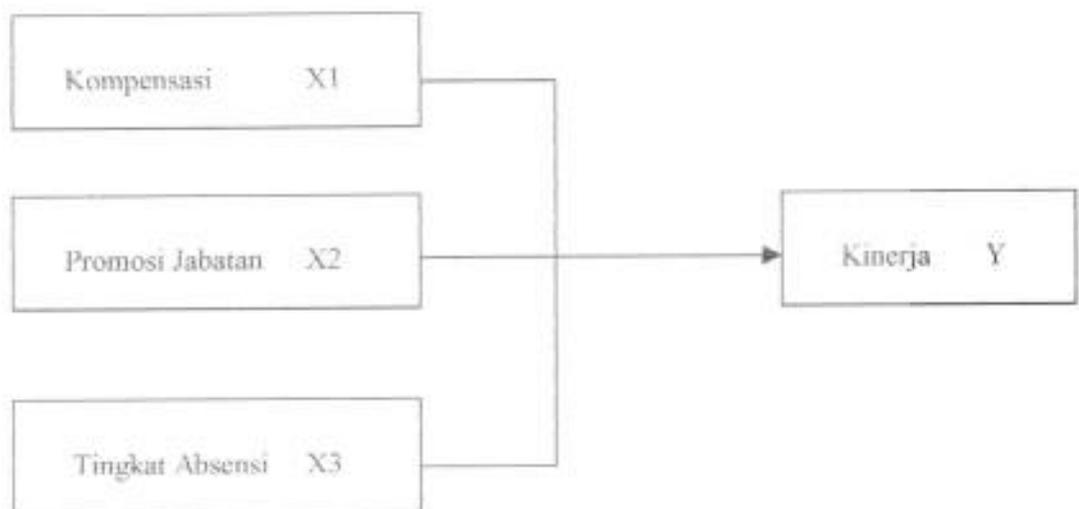
Pegawai yang dinilai diuji kemampuannya, baik berupa ujian praktek maupun tulis yang langsung diamati oleh penilai.

Kelebihan : ada keterikatan langsung antara prestasi kerja dengan tugas pekerjaan seseorang. Prinsip standarisasi dipegang teguh.



Kelemahan: memerlukan biaya yang tidak sedikit untuk menyediakan alat tes dan mendatangkan penilai dari luar perusahaan.

## 2.6 Kerangka Konseptual



## 2.7 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tinjauan pustaka maka hipotesisnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara kompensasi, promosi jabatan, dan tingkat absensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk KCP. Ahmad, Yani Surabaya.
2. Diduga terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara kompensasi, promosi jabatan, dan tingkat absensi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Central Asia, Tbk KCP. Ahmad, Yani Surabaya.

