

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Manajemen sumber daya didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.

Menurut Sedarmayanti (2015:13), menyatakan bahwa “Manajemen Sumber daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian sumber”. Kemudian menurut

Mangkunegara (2013:2), mengemukakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Kasmir (2017:6), “Manajemen manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan “stakeholder”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses antara perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian diri dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Menurut Sutrisno (2014:9) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan, kegiatan untuk merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian, kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan

organisasi.

c. Pengarahan, kegiatan untuk mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

e. Pengembangan, merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi, merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian, merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Pengintegrasian hal yang penting dan sulit dalam manajemen SDM.

h. Pemeliharaan, merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

- i. Kedisiplinan, merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.
- j. Pemberhentian, merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

## **2.1.2 Penilaian Prestasi Kerja**

### **1. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Salah satu kegiatan terpenting dalam perusahaan yang berhubungan dengan kepegawaiannya adalah mengevaluasi prestasi karyawan dimana tidak hanya pekerjaan-pekerjaan atau tugas-tugas yang selama ini telah dikerjakan tetapi juga sikap karyawan, akan dinilai pada saat penilaian prestasi kerja. Apakah itu menghasilkan hasilnya baik atau hasil yang buruk hal itu bergantung kepada karyawan itu sendiri. Perusahaan menggunakan penilaian prestasi kerja bagi karyawan sebagai acuan atau standar di dalam membuat keputusan yang berkenaan dengan kondisi kerja karyawan (donni 2011:195).

Kemudian menurut Mangkunegara (2013:69), Suatu proses penilaian prestasi kerja yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Dan selanjutnya menurut Gaol (2014:274), penilaian prestasi kerja sebagai suatu prosedur yang mencakup

menetapkan standar kerja, menilai prestasi kerja pegawai secara nyata dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan, dan memberikan umpan balik kepada pegawai dengan tujuan untuk memotivasi pegawai agar meninggalkan prestasi yang buruk dan mempertahankan, bahkan meningkatkan prestasi yang sudah baik.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja sebagai acuan atau standar dalam membuat sebuah keputusan.

## **2. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Nurjaman (2014:172), penilaian prestasi kerja pegawai bertujuan sebagai berikut:

- a. Memperoleh dasar pengambilan keputusan promosi, transfer, demosi, atau penurunan pangkat dan pemutusan hubungan kerja
- b. Kriteria bagi kesahelian sarana-sarana seleksi dan program-program pelatihan
- c. Mengalokasikan imbalan-imbalan bagi para karyawan
- d. Meyangkinakan umpan balik bagi perseorangan yang dapat menunjang pengembangan diri, karir dan menjamin efektivitas perusahaan.

### **2.1.3 Promosi Jabatan**

#### **1. Pengertian Promosi Jabatan**

Salah satu dorongan seseorang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya.

Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering dinamakan sebagai promosi (naik pangkat). Suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab dan yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya.

Menurut Badriyah (2015:218), promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam organisasi atau instansi, baik dalam pemerintahan maupun nonpemerintah (swasta). Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya dan demi peningkatan dalam situasi sosial. Kemudian menurut Kadarisman (2014 : 124), bahwa dalam suatu promosi telah terjadi kegiatan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi. Pada umumnya dengan promosi ini, diikuti dengan peningkatan kompensasi (gaji dan lain-lain) walaupun tidak selalu demikian. Sedangkan menurut Fahmi (2016:77), promosi jabatan adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi.

Dari pernyataan – pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ketingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya. Dengan promosi berarti telah menunjukkan suatu bukti pengakuan atas prestasi diatas rata – rata karyawan lainnya.

## 2. Tujuan Promosi Jabatan

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat di dukung dengan program yang efektif, dimana dengan adanya promosi jabatan karwayan akan diberikan pengakuan dari instansi atau organisasi atas kemampuan atau hasil kerjanya. Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling di nantikan oleh setiap karyawan pada perusahaan. Hasibuan (2013:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi yaitu:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan balas jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah dalam bekerja, bersiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai 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 mengisi kekosongan jabatan karena penjabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka di promosikan karyawan lainnya

- h. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong kepada 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 memasukan lamarannya
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan setelah lulus dalam masa percobaannya.

Maka dari penjelasan diatas bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan perusahaan atau pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan

### **3. Jenis – Jenis Promosi jabatan**

Selain menjadi salah satu bentuk pengembangan karir, promosi jabatan juga salah satu pemberian penghargaan pada prestasi karyawan dimana sistem promosi diharapkan terlaksana secara adil dan tepat. Adapun jenis jenis promosi jabatan menurut Hasibuan dalam Aswandi (2013 : 113) adalah sebagai berikut:

#### **a.Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)**

Seorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya lowongan yang segera diisi.

#### **b.Posisi Jabatan (*Permanent Promotion*)**

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

c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit untuk dipindahkan ke jabatan yang sulit yang memerlukan ketrampilan tertentu tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

d. Promosi Kering (Dry Promotion)

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

Dari penjelasan di atas bahwa tidak semua promosi disertai dengan kenaikan gaji atau upah dan tidak semua karyawan ingin dipromosikan atau tidak bersedia dipromosikan karena alasan – alasan tertentu.

#### **4. Syarat – Syarat Dilakukannya Promosi Jabatan**

Dalam mempromosikan karyawan, perusahaan harus mempunyai syarat – syarat tertentu yang telah direncanakan sebelumnya. Syarat – syarat promosi jabatan menurut Hasibuan dalam Aswandin (2013:111) meliputi hal – hal sebagai berikut:

a. Keinginan untuk maju

Pada dasarnya setiap karyawan mempunyai motivasi tersendiri, baik yang timbul dari diri sendiri maupun dari lingkungan kerja. Keinginan karyawan untuk

maju dan berkembang dapat dilihat dari kemampuan saja untuk selalu mengikuti perkembangan perkejaanya.

b. Mempunyai disiplin kerja yang baik

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

c. Memiliki prestasi kerja yang baik

Karyawan itu harus mampu mencapai kerja yang baik, yang dapat dipertanggung jawabkan kualitasnya maupun kuantitasnya dan bekerja secara efektif dan efisien. hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat alat dengan baik.

d. Pendidikan yang sesuai dengan jabatan

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

e. Senioritas (Pengalaman Kerja)

Karyawan yang akan dipromosikan harus memiliki masa kerja yang cukup lama agar dapat melaksanakan tugas – tugas yang telah di berikan dengan baik.

f. Mampu bekerjasama

Karyawan yang dapat bekerja secara harmonis dengan sesame karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan

demikian akan terciptanya suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

g. Loyalitas terhadap perusahaan

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Ini menunjukkan bahwa adanya partisipasi aktif karyawan terhadap perusahaan

h. Komunikatif

Karyawan harus mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu mempersepsikan informasi dari atasan dengan baik, sehingga tidak terjadi kesalahpahaman.

Dari pernyataan diatas mengenai syarat – syarat promosi jabatan hendaknya menjamin kestabilan perusahaan dan menjamin bahwa orang yang yang dipromosikan sesuai dengan syarat – syarat promosi jabatan dan akan mampu mempunyai kemampuan yang baik untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

## **5. Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan**

Program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan menurut Hasibuan dalam Aswandi (2013 : 109) meliputi:

a. Pengalaman (Senioritas)

Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seorang, orang yang

terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

b. Kecakapan (*Ability*)

Kecakapan berarti seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil. Adapun yang bisa dipertanggung jawabkan meliputi:

- 1) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja praktis , teknik – teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam – macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dalam situasi manajemen.
- 3) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosinya adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dasar – dasar untuk melakukan promosi jabatan dengan menilai pengalaman kerja dan kecakapan seorang karyawan, agar karyawan yang akan dipromosikan adalah orang yang tepat untuk jabatan tersebut dan mendapatkan hasil yang maksimal.

## 6. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Moekijat (2011:80), mengatakan faktor-faktor dari pelaksanaan promosi jabatan adalah pendidikan dan pengalaman, lamanya masa kerja, hasil pekerjaan, hasil ujian tertulis dan hal-hal yang tidak dapat dirasakan seperti kepemimpinan, kepribadian, dan kerjasama. Menurut wadjaja (2014:50), dalam praktek promosi jabatan sering terjadi bukan hanya faktor obyektif (prestasi kerja, kecakapan, dan lain-lain) yang menjadi ukuran tetapi faktor subyektiflah yang dominan (penilaian sang pimpinan apakah seorang pegawai dapat dipercaya atau tidak, loyal atau tidak, dan faktor lain serupa dengan hal itu).

Jadi dari dua pendapat ahli tersebut diatas dapat dikatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi promosi jabatan yaitu faktor obyektif dan faktor subyektif.

### 1. Faktor Obyektif

Faktor-faktor obyektif yang mempengaruhi promosi jabatan adalah sebagai berikut:

#### a. Senioritas

Senioritas di samping dipergunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala. Pendapat lain dari Nitisemito (2014:149, mengemukakan bahwa senioritas sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasinya baik pada jabatan yang bersangkutan ataupun dalam instansi keseluruhan.

Dari pengertian diatas dapat dikatakan bahwa promosi atau kenaikan jabatan diberikan berdasarkan pada masa kerja karyawan. Faktor senioritas ini

termasuk faktor yang mendukung seseorang untuk menjadi pejabat dan menjadi bahan pertimbangan. Jadi dapat dikatakan bahwa faktor senioritas ini digunakan dengan alasan semakin lama masa kerja seorang pegawai maka semakin berpengalaman sehingga prestasinya juga meningkat, senioritas juga menunjukkan kesetiaan dan loyalitas karyawan kepada organisasi, dan lebih mudah serta lebih obyektif, karena pengukuran senioritas ini bisa menunjukkan seseorang itu mempunyai pengalaman. Akan tetapi faktor senioritas ini mengandung kelemahan, karena kurang memperhatikan kecakapan dan kemampuan karyawan.

Dan faktor senioritas juga bisa mengurangi kegairahan karyawan yang lebih junior yang potensial dan kemampuan yang lebih dari seniornya untuk bekerja dengan baik.

b. Prestasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2013:67), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. Pegawai yang dipromosikan untuk mengisi suatu jabatan yang lowong adalah mereka yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi, artinya mempunyai kecakapan kerja, kreatif, inovatif, mempunyai sifat manajerial yang handal dan budipekerti yang baik. Sekalipun ia masih belum senior dan masih ada senior yang lain tetapi prestasi kerjanya kalah dibanding junior maka tetap yang dipromosikan adalah pegawai yang junior tadi asalkan persyaratan jabatan telah lengkap.

Jadi dapat dikatakan bahwa prestasi merupakan kewajiban seorang pegawai dan dengan prestasi yang baik inilah pegawai dapat dipromosikan. Karena dengan prestasi kerja yang tinggi maka organisasi akan bertambah maju. Dan seorang yang tidak mempunyai prestasi berarti merupakan parasit bagi organisasi dan bisa merugikan perusahaan.

c. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan prasyarat penting untuk seseorang dapat diopromosikan. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk memperluas ilmu dan keahlian pegawai agar bisa melaksanakan tugas dengan baik dan lancar. Menurut Sinambela (2016:169), Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

## **2. Faktor-faktor subyektif**

a. Faktor Nepotisme

Pada pelaksanaan promosi jabatan telah ditetapkan syarat-syarat secara tegas dan jelas. Karyawan harus bersifat aktif untuk segera melengkapi persyaratan yang ditentukan, agar nantinya mereka siap untuk dipromosikan. Namun kenyataan sering ditemukan bahwa selain syarat-syarat telah dipenuhi terdapat faktor lain yang ikut bermain, yaitu faktor nepotisme atau

kedekatan dengan atasan. Jika ternyata calon yang disiapkan memang mempunyai prestasi kerja yang baik dan telah memenuhi persyaratan yang cukup dan telah diuji kemampuannya dengan yang lain, ini dapat dibenarkan dan hanya bersifat kebetulan.

Namun hal ini jarang sekali ditemukan, yang sering ditemukan adalah jika ada promosi untuk memegang suatu jabatan yang penting, maka calon yang mempunyai hubungan keluarga atau kedekatan dengan para atasan tersebutlah yang terlebih dahulu dipromosikan. Dengan mempersiapkan calon karyawan yang akan dipromosikan berarti organisasi akan dapat memilih mana calon yang unggul dan tepat untuk suatu jabatan, baik disiplin ilmunya maupun prestasi kerja dan kepemimpinannya. Tetapi kadangkala masih ada karyawan yang disiplin ilmunya rendah yang dipromosikan tidak sesuai dengan jabatan yang disandangnya.

Berdasarkan pernyataan ini maka jika promosi tetap dilakukan, maka telah terjadi kesalahan promosi, prinsip "*the right man on the right place*" tidak terlaksana, yang bisa berakibat kepada kemunduran suatu organisasi karena karyawan tersebut kurang memahami pekerjaannya.

b. Faktor *Like and Dislike*

Faktor suka dan tidak suka ini dapat merusak karier pegawai. Ada karyawan yang disukai pimpinan dan ada yang tidak. Ada karyawan yang menjadi anak emas dan ada anak perak. Hal ini menimbulkan sifat iri hati dan kecemburuan diantara karyawan yang ada.

### c. Faktor Kepercayaan

Menurut Widjaja (2014:56), faktor kepercayaan merupakan faktor subyektif, sering memegang peranan dalam menepatkan seseorang pegawai terutama dalam kedudukan penting. Karena walaupun seseorang itu cakap dan mempunyai keahlian yang tinggi. Tetapi tidak dapat dipercaya, maka hal ini akan menimbulkan kekacauan dalam organisasi. Promosi jabatan membawa dampak dan beban moral bagi karyawan yang dipromosikan. Karena bidang tugas, tanggung jawab dan wewenang yang dimiliki menuntut kerja yang lebih dari sebelumnya. Promosi membutuhkan kepercayaan yang tinggi dari pimpinan kepada pejabat yang diberi jabatan. Karena hal ini penting untuk kelangsungan dan kelancaran organisasi. Bisa saja terjadi walaupun syarat-syarat untuk jabatan telah dipenuhi seseorang tapi karena belum dipercaya oleh pimpinan maka ia tidak akan dipromosikan.

## 7. Dimensi Promosi Jabatan

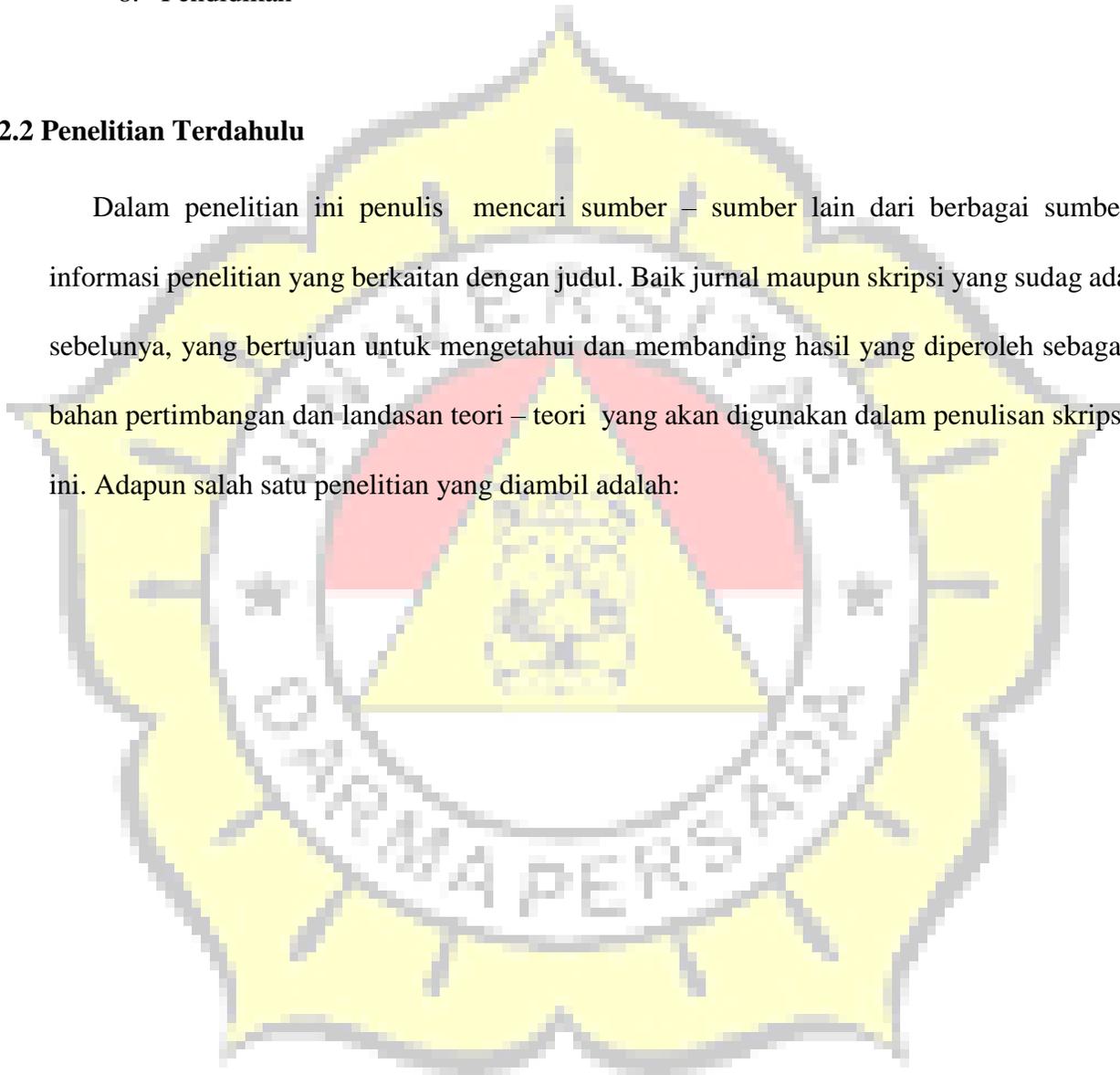
Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran penilaian. Menurut Hasibuan (2013 : 108), Mengungkapkan bahwa dimensi dan indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran
2. Disiplin
3. Prestasi kerja
4. Kerjasama

5. Kecakapan
6. Loyalitas
7. Kepemimpinan
8. Pendidikan

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

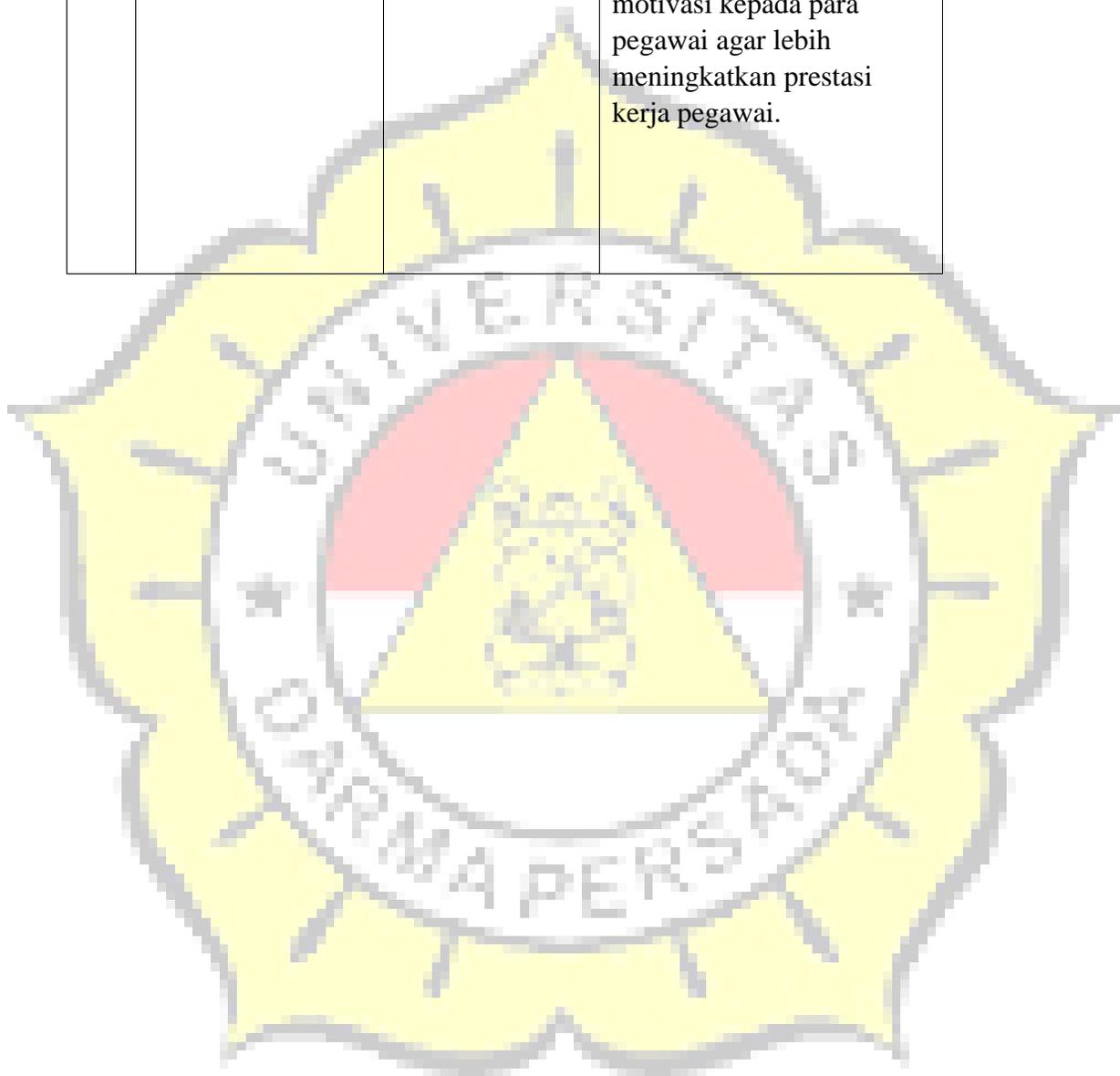
Dalam penelitian ini penulis mencari sumber – sumber lain dari berbagai sumber informasi penelitian yang berkaitan dengan judul. Baik jurnal maupun skripsi yang sudah ada sebelumnya, yang bertujuan untuk mengetahui dan membanding hasil yang diperoleh sebagai bahan pertimbangan dan landasan teori – teori yang akan digunakan dalam penulisan skripsi ini. Adapun salah satu penelitian yang diambil adalah:



**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1.	<p>Jekson Simion D. Animun1 Jantje L. Sepang2 Yantje Uhing3 Vol.5 No.3 September 2017</p>	<p>Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan Dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pelaksanaan promosi jabatan dan mutasi berdasarakan prestasi kerja pegawai pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)Tbk Cabang Manado. Metode analisis yang digunakan deskriptif kualitatif dengan populasi sebanyak 5 infroman yang juga merupakan sampel dari penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh secara positif terhadap prestasi kerja pegawai.Mutasi tidak berpengaruh secara positif terhadap prestasi kerja pegawai.Promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.Hubungan antara mutasi dan promosi jabatan berdasarkan</p>

			<p>prestasi kerja pegawai kuat. Mutasi dan promosi merupakan salah satu kegiatan penting bagi pengembangan pegawai, dan untuk memberi motivasi kepada para pegawai agar lebih meningkatkan prestasi kerja pegawai.</p>
--	--	--	--



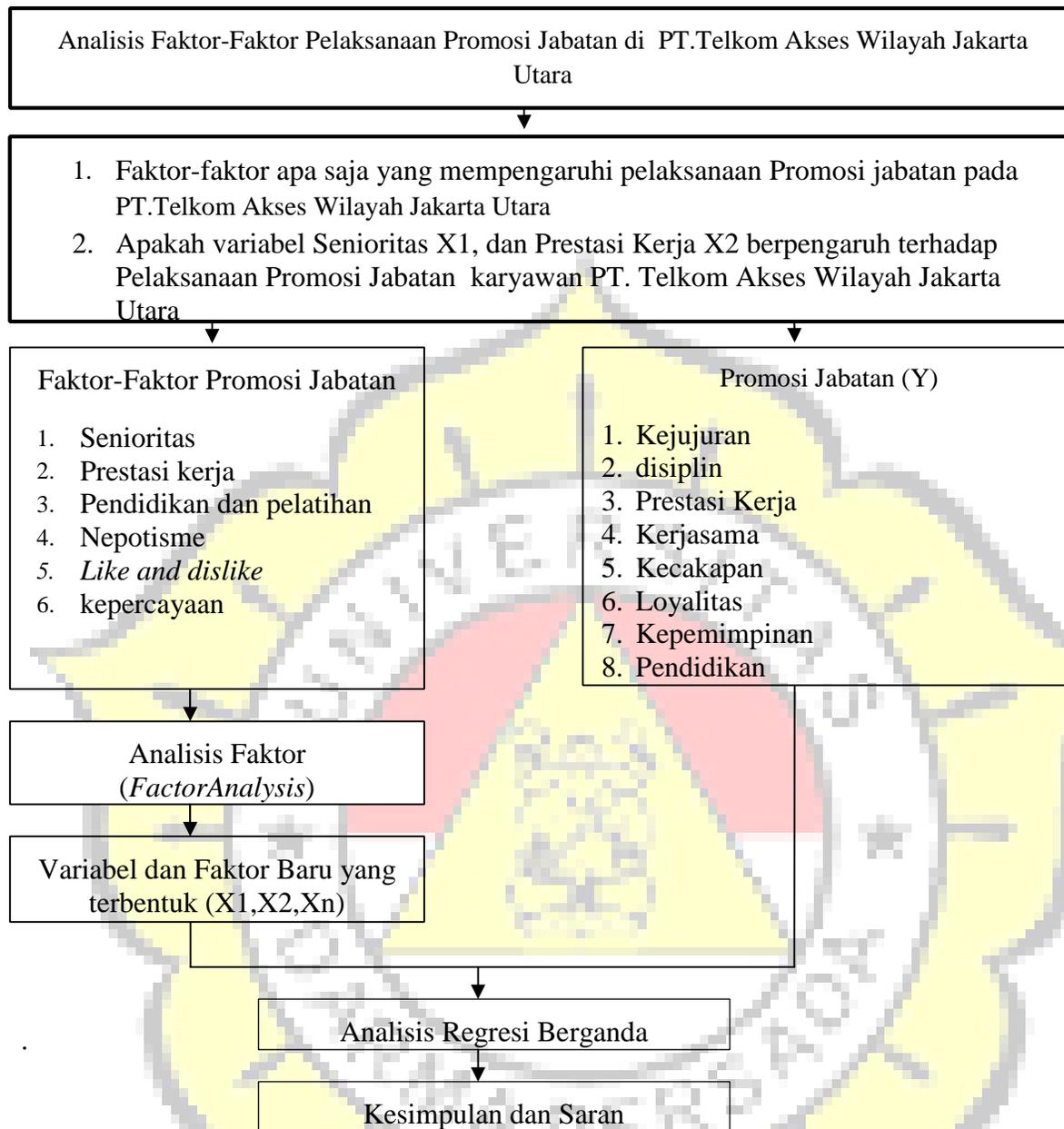
2.	Endang Rustuti Volume 3 Nomor 8, Agustus 2015	Analisis Promosi Jabatan Di Sekretariat Daerah Kota Palu	Pelaksanaan promosi jabatan di Sekretariat Daerah Kota Palu dimulai dengan menginventarisasi jabatan yang lowong di Sekretariat Daerah Kota Palu dan mengevaluasi syarat jabatannya, setelah diadakan inventarisasi kemudian dicari Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tersebut. Setelah itu, pegawai yang memenuhi syarat diajukan minimal 3 orang untuk dibahas Baperjakat untuk ditetapkan salah satunya sebagai bahan pertimbangan kepada
			Walikota, setelah pertimbangan itu disetujui oleh Walikota maka ditetapkanlah dalam keputusan Walikota untuk selanjutnya diadakan pelantikan.

3.	<p>Atefeh Sadri  <i>McCampbell</i>  <i>Florida Institute of Technology,</i>  <i>Maryland, USA</i></p>	<p><i>Seniority-based promotion in Thailand: it's time to change</i></p>	<p>Data menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan Thailand menggunakan struktur promosi berbasis senioritas. Sebanyak 76,08 persen perusahaan yang disurvei menggunakan struktur promosi berbasis senioritas, sementara 23,92 persen menggunakan sistem berbasis prestasi. Sebaliknya, mayoritas, 75 persen, perusahaan AS menggunakan sistem berbasis prestasi dan 25 persen memanfaatkan struktur promosi berbasis senioritas. Ketika memperhitungkan faktor ukuran perusahaan, persentase meningkat dan turun beberapa poin persentase, masing-masing, untuk perusahaan</p>
----	---	--	---

			<p>besar yang didefinisikan sebagai 1.000 atau lebih karyawan. Tren ini menunjukkan bahwa semakin besar perusahaan di Thailand, semakin tinggi kemungkinan mempekerjakan struktur promosi berbasis senioritas. Di AS, semakin besar perusahaan, semakin tinggi kemungkinan menggunakan struktur berbasis prestasi.</p>
--	--	--	--

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan ditentukan oleh faktor sumber daya manusia dalam mencapai tujuan. Promosi yang diberikan dari perusahaan kepada karyawan agar karyawan lebih merasa di hargai, diperhatikan dan dibutuhkan oleh perusahaan. Sehubungan dengan itu membuat karyawan akan semakin produktif dan karirnya dapat berkembang dengan baik. Dalam proses pelaksanaan promosi jabatan diperlukan karyawan yang berkompeten agar tujuan – tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal serta pengalaman kerja yang lebih banyak, karena karyawan yang berpengalaman akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya. Maka model kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut pada gambar 2.1



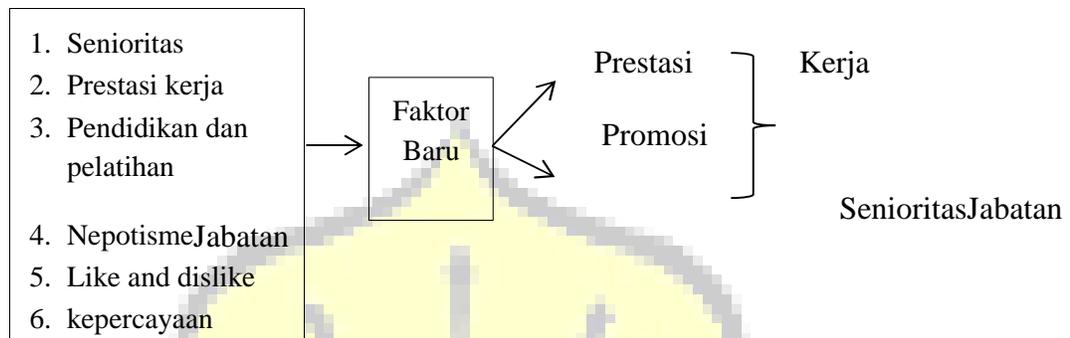
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data diolah oleh penulis Tahun 2019

## 2.4 Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:63), paradigma penelitian diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti ndan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan,

jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang digunakan. Berikut dapat dijelaskan dengan paradigma penelitian dibawah ini:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian  
 Sumber: Data diolah oleh penulis 2019

Gambar diatas menjelaskan mengenai antara variabel bebas (*independent variabel*) yang menyebabkan terbentuknya faktor-faktor baru yang disusun setelah adanya variabel terikat (*dependent variabel*). Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variabel terikat. Variabel bebas pada penelitian ini adalah faktor-faktor pelaksanaan promosi jabatan karyawan antara lain senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan, nepotisme, like and dislike, kepercayaan. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas, jadi besarnya perubahan pada variabel terikat tergantung dari besarnya pengaruh yang dilakukan oleh variabel bebas. Variabel terikat pada penelitian ini adalah promosi jabatan.

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Sugiono (2017:63) Menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan

teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta – fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner.

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan memperhatikan telaah pustaka teori – teori yang ada, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis sebagai jawaban sementara dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan di PT.Telkom Akses Wilayah Jakarta Utara adalah senioritas, prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan, nepotisme, *like and dislike* dan kepercayaan.
2. Apakah prestasi kerja dan senioritas berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara prestasi kerja ( $X_1$ ) dan senioritas ( $X_2$ ) terhadap promosi jabatan (Y).

Ha : Terdapat pengaruh yang signifikan prestasi kerja ( $X_1$ ) dan senioritas ( $X_2$ ) terhadap promosi jabatan (Y)

## 2.6 Variabel Penelitian

Adapun yang dijadikan variabel penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : 1.

Senioritas

2. Prestasi kerja

3. Pendidikan dan pelatihan

4. Nepotisme

5. Like and dislike

6. kepercayaan