

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didasarkan dari sebuah penelitian terdahulu, baik dari jenis penelitian maupun teori yang digunakan, dan Teknik metode penelitian yang digunakan penjelasannya dibawah ini sebagai berikut :

**Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Alat Analisis
		Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Rialmi & Patoni, 2020) Jurnal Mandiri (Ilmu Pengetahuan, seni, dan teknologi)	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap kinerja Karyawan Pada PT. Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan. Variabel X : Pengembangan Karir Y : Kinerja karyawan	Alat Analisis: Regresi Linear Sederhana dengan menggunakan SPSS Hasil Penelitian: Hasil penelitian ini Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2	(Galla et al., 2020) Jurnal Ilmiah Manajemen	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT PLN (PERSERO) UIP SULBAGUT Variabel X1 : motivasi kerja X2 : Pengembangan karir	Alat Analisis: Analisis jalur atau <i>path analysis</i> Dengan menggunakan SPSS Hasil Penelitian: Menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan

	Bisnis Dan Inovasi	Y : Kepuasan kerja Z : Kinerja pegawai	kerja, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, pengembangan karir dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3	(Yosep P Hutabarat, 2020) Jurnal Manajemen Dan Akuntansi Medan	Pengaruh Pengawasan, Pengembangan Karir, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SAKA MITRA SEJATI MEDAN Variabel X1 : Pengawasan Pengembangan karir X2 : Promosi Jabatan Y : Kinerja Karyawan	Alat Analisis : Analisis Regresi Linier Berganda dengan menggunakan SPSS Hasil Penelitian : Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Saka Mitra Sejati Medan. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Saka Mitra Sejati Medan.
4	(Kawilaran g et al., 2017) Jurnal EMBA	Pengaruh Komunikasi, Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan AJB BUMIPUTERA 1912 MANADO Variabel X1 : Komunikasi X2 : Pengembangan Karir X3 : Promosi Jabatan	Alat Analisis : Regresi Linear Berganda dengan menggunakan SPSS Hasil penelitian : Adanya pengaruh yang negatif Dan tidak signifikan Pada pengembangan karir terhadap kinerja karyawan . Promosi jabatan berpengaruh positif

		Y : Kinerja Karyawan	dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	(Basriani & Martina, 2017) Jurnal Menara Ilmu	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TASMA PUJA DIPEKANBARU Variabel X :Promosi Jabatan Y :Kinerja Karyawan	Alat Analisis : Regresi Linear Sederhana dengan menggunakan SPSS Hasil penelitian : Hasil penelitian ini Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: data diolah (2023)

B. Teori Yang Digunakan

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan, 2019), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Sedangkan menurut (Prasaja Ricardianto 2018) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia 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 (goal) bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat maksimal.

b. Fungsi MSDM

Manajemen memiliki beberapa fungsi, berikut ini beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia dari beberapa ahli:

Menurut (Hasibuan, 2019), fungsi sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

(Griffin dalam Sinambela, 2016) menyatakan bahwa : “Kinerja adalah salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.”. Sedangkan menurut (Hasibuan, 2016) : “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.”

Berdasarkan defenisi di atas dapat diketahui bahwa untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang paling dominan adalah sumber daya manusia, walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi tetapi apabila orang atau personil yang melaksanakan tidak berkualitas

dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, maka perencanaan yang telah disusun tersebut akan sia-sia.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang baik menurut (Mangkunegara, 2018) adalah :

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge+ skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

c. Tujuan dan Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai yang tinggi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi, karena dengan terciptanya kinerja pegawai yang tinggi akan mempengaruhi situasi kerja yang profesional. Manajemen kinerja sebagai suatu proses untuk menciptakan pemahaman yang sama tentang

apa yang harus dicapai dan pengelolaan pegawai sehingga meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan.

Tujuan kinerja menurut (Riani, 2013) terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan kinerja sebagai berikut:

1) Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian pegawai merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2) Tujuan Pengembangan

- a) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b) Mengukuhkan dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua pegawai ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.

- c) Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada pegawai bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d) Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada pegawai yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e) Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan

Kinerja pegawai merupakan tolak ukur bagi perusahaan untuk menilai kemampuan, produktivitas, dan memberikan informasi yang berguna bagi hal-hal yang berkaitan dengan pegawai. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dibandingkan dengan standar yang ditentukan. Kinerja memainkan peranan penting bagi peningkatan kemajuan atau perubahan ke arah yang lebih baik untuk pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh kinerja yang dicapainya selama kurun waktu tertentu.

Manfaat kinerja Menurut (Rivai, 2013:315) menyatakan :

- 1) Perbaiki prestasi, dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi karyawan

- 2) Keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya
- 3) Sebagai perbaikan kinerja pegawai
- 4) Sebagai latihan dan pengembangan pegawai
- 5) Umpan balik sumber daya manusia. Prestasi yang baik atau buruk diseluruh perusahaan mengidentifikasi seberapa baik sumber daya manusia berfungsi.

d. Indikator Kinerja

Menurut (Mangkunegara, 2018), menyebutkan bahwa indikator kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Kualitas kerja.

Mencerminkan peningkatan mutu dan standar kerja yang telah ditentukan sebelumnya, biasanya disertai dengan peningkatan kemampuan dan nilai ekonomis.

- 2) Kuantitas kerja.

Mencerminkan peningkatan volume atau jumlah dari suatu unit kegiatan yang menghasilkan barang dari segi jumlah. Kuantitas kerja dapat diukur melalui penambahan nilai fisik dan barang dari hasil sebelumnya.

- 3) Keandalan Kerja

Mencerminkan bagaimana seseorang itu menyelesaikan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan tingkat ketelitian, kemauan serta semangat tinggi.

4) Sikap Kooperatif.

Mencerminkan sikap yang menunjukkan tinggi kerjasama diantara sesama dan sikap terhadap atasan, juga terhadap pegawai dari perusahaan lain.

Dari uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa para pegawai diharapkan harus bisa meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan, serta sikap terhadap perusahaan pegawai lain serta kerjasama diantara rekan kerja. Pimpinan juga dalam hal ini bisa memotivasi para pegawainya untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Pengembangan Karir

a. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir tercermin dalam gagasan bahwa orang selalu bergerak lebih maju dan meningkat dalam pekerjaan yang dipilihnya. Bergerak maju berarti kenaikan gaji yang lebih besar dengan tanggung jawab yang lebih besar pula. Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan dikemukakan pengertian karir menurut beberapa ahli, diantaranya, menurut (Handoko 2014): “Pengembangan karir merupakan upaya upaya pribadi seseorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir”.

Dalam perencanaan karir seseorang pegawai memang tidak menjamin keberhasilan karir karena walaupun sudah dirancang sedemikian rupa akan tetapi sikap atasan, faktor pengalaman, pendidikan dan juga nasib seseorang sangat mendukung dalam keberhasilan karir seseorang.

(Dubrin dalam Ramli & Yudhistira, 2018) menyatakan: “Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai

merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.” Menurut (Rivai 2015.) : “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.”

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa dengan pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar pegawai dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Disinilah perlunya pengembangan diri sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

b. Tujuan Pengembangan Karir

Untuk menghadapi tuntutan dan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan pegawai merupakan keharusan mutlak. Kebutuhan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik daripadanya, baik organisasi, para pegawai maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Berarti semuanya bermuara pada peningkatan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut (Sutrisno., 2017:166) pengembangan karir bertujuan untuk:

- 1) Memberikan kepastian arah karier pegawai dalam kiprahnya di lingkup organisasi
- 2) Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas
- 3) Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi
- 4) Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan pegawai dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan pelaksanaan (*implementasi*) perencanaan karir. Menurut (Hastodan Meilan dalam Sunyoto, 2013)

Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah:

- 1) Hubungan pegawai dengan organisasi.

Dalam keadaan ideal hubungan antara pegawai dan organisasi adalah saling menguntungkan sehingga dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Saling menguntungkan disini diartikan bahwa bagi pegawai, organisasi merupakan tempat atau wadah dimana pegawai tersebut berpijak dan bergantung mencari karirnya. Sedangkan bagi organisasi, pegawai merupakan alat yang dapat mengembangkan dan

membesarkan organisasi. Jadi maju dan mundurnya organisasi bergantung pada kemampuan pegawai dalam pengelolaannya. Kadangkala diantara organisasi dan pegawai tidak ada keharmonisan dalam menjalin hubungan kerjasamanya. Pegawai yang sudah bekerja dengan baik tetapi prestasinya tidak mendapat penghargaan yang sewajarnya dari organisasi. Ketidakharmonisan antara pegawai dan organisasi akan mempengaruhi proses manajemen karir pegawai. Proses pengembangan karir pun akan terhambat yang disebabkan ketidakpedulian organisasi.

2) Motivasi pegawai

Pegawai yang terlalu emosional, apatis, ambisius, curang dan lain-lain merupakan penyimpangan dari personalitas pegawai. Pegawai yang mempunyai motivasi yang kurang baik sulit untuk dibina karirnya, sebab terlalu apatis, tidak peduli pada tanggung jawab pekerjaan dan lingkungan. Pegawai yang terlalu memiliki motivasi seperti ambisius dan curang kemungkinan mempunyai sifat memaksa untuk mencapai tujuan karirnya.

3) Faktor-faktor eksternal

Manajemen karir dalam suatu organisasi dapat menjadi kacau balau akibat adanya intervensi dari luar. Intervensi ini sering terjadi ketika adanya promosi jabatan yang lebih tinggi. Rencana karir dari dalam sering terjadi batal akibat adanya droping pegawai dari luar organisasi. Akibat adanya sistem perencanaan karir menjadi kacau. Kejadian inipun sering terjadi dalam perusahaan-perusahaan BUMN.

4) Politik dalam organisasi

Manajemen karir pegawai akan tersendat dan bahkan mati apabila ada intrik-intrik, hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme yang mempengaruhi karir seorang pegawai dari pada pengakuan prestasi kerjanya. Jadi politik yang parah dalam organisasi mengakibatkan perencanaan karir menjadi rusak. Sehingga tidak ada lagi pegawai yang bekerja secara profesional.

5) Sistem penghargaan

Unsur penghargaan akan banyak mempengaruhi manajemen karir. Jadi sistem penghargaan yang jelas akan mempengaruhi prestasi kerja pegawai, sehingga akan jelas pula sistem pengembangan karir pegawai. Pegawai yang memiliki pendidikan tingkat tinggi dan diklat yang cukup serta memiliki prestasi kerja yang baik harus diberikan penghargaan yang sesuai disamping gaji dan insentif yang memadai yaitu berupa promosi jabatan.

6) Jumlah pegawai

Jumlah pegawai dalam tingkat yang tinggi akan membuat tingkat persaingan yang tinggi untuk meraih suatu promosi jabatan. Sedangkan tingkat jumlah pegawai yang rendah akan membuat sistem manajemen lebih sederhana dan mudah dikelola, sehingga kesempatan bagi pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan dan karir akan lebih terbuka.

7) Ukuran organisasi

Suatu organisasi dapat dilihat besar atau kecilnya melalui jenis pekerjaan, jumlah personel dan jumlah jabatan. Kesempatan untuk promosi dan rotasi pegawai dipengaruhi oleh besarnya organisasi dan manajemen karir.

8) Budaya organisasi

Organisasi mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan tersendiri. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesionalisme, objective, rasional dan demokratis. Ada pula yang cenderung feodalistik, konservatif dan birokratis. Ada pula organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja (merit sistem) dan ada juga yang menghargai senioritas. Jadi meskipun organisasi sudah memiliki manajemen karir yang baik tapi pelaksanaannya masih tergantung pada kultur organisasi yang terlebih dahulu muncul.

9) Tipe Manajemen

Berbagai tipe manajemen sangat mempengaruhi atas pengembangan karir otoriter pegawai. Ada beberapa manajemen yang cenderung kaku, tersentralisir, tertutup, dan tidak demokratis. Untuk tipe manajemen yang demikian keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir sangat kecil. Tetapi apabila manajemen yang flexibel, partisipatif, terbuka dan demokratis, maka keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir cenderung besar. Pengembangan karir pegawai tidak hanya bergantung pada faktor-faktor internal (pendidikan, kemampuan, motivasi diri dan sebagainya) tetapi juga bergantung

pada faktor external seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas dan jujur terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai tersebut terjebak dalam sistem manajemen yang buruk.

d. Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Menurut (Siagian 2015) adalah sebagai berikut :

- 1) Perlakuan yang adil dalam berkarir, Yaitu kondisi dimana pekerja mendapatkan kesempatan perlakuan yang sama dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Keperdulian para atasan langsung, Yaitu menjadi tanggung jawabnya untuk kesejahteraan sudah selayaknya dimiliki seorang pemimpin.
- 3) Informasi tentang berbagai peluang promosi, Yaitu karyawan umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
- 4) Adanya minat untuk dipromosikan, Yaitu pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan pro aktif. Artinya minat untuk mengembangkan karir sangat individualistic sifatnya.

- 5) Tingkat kepuasan, Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan berbeda beda. Perbedaan tersebut disebabkan tingkat kepuasan seseorang.

4. Promosi Jabatan

a. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nanti oleh pegawai, karena promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan kecakapan seorang pegawai untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan sosial, wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang semakin besar. Promosi disebabkan adanya suatu jabatan yang lowong karena pensiun, keluar, meninggal dunia atau pejabat yang menduduki jabatan tersebut pindah ke jabatan lainnya.

Menurut (Sastrohajiwirjoyo dalam Michael 2015) :

Promosi adalah proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dari pada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada pegawai pada waktu sebelumnya.”

(Fahmi I, 2016) memberikan definisi promosi yakni Suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dan posisi sebelumnya keposisi yang lebih tinggi.” (Siagian 2015) menyatakan Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang

tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi penghasilannya pun lebih besar pula.

Batasan-batasan pengertian mengenai promosi di atas pada dasarnya berbeda satu sama lain. Namun demikian, masing-masing batasan pengertian tersebut pada prinsipnya menunjukkan bahwa promosi merupakan suatu kegiatan atau proses pemindahan pegawai dari satu kedudukan ke kedudukan yang lebih tinggi. Dalam hal ini, proses bisa berarti merupakan kegiatan ataupun proses pemindahan pegawai dari suatu kedudukan strata kepangkatan tertentu ke kedudukan yang lain dalam strata kepangkatan yang lebih tinggi.

Menurut (Mathis dan Jacson dalam Faysica, 2016) Promosi jabatan adalah pemindahan seseorang ketingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi termasuk dalam proses seleksi. Sedangkan Menurut (Siagian dalam Faysica, Tewal, & Walangitan 2016) Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari suatu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ketingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak status, dan wewenang yang meningkat, untuk itu diperlukan kecakapan atau kemampuan yang lebih baik.

Menurut (Hasibuan dalam Syahyuni 2018) menyatakan tujuan dari promosi, yaitu:

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status social yang semakin tinggi dan penghasilan semakin besar.
- 3) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktifitasnya.
- 4) Untuk menjamin stabilitas karyawan dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat sertamenilaian yang jujur.
- 5) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- 6) Memberikan kesempatan kepada karyawan untyk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik dari keuntungan optimal perusahaan.
- 7) Untuk menambah atau memperluas pengetahuan secara pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan.
- 8) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu lowongan maka dipromosikan karyawan lainnya.

- 9) Karyawan dipromosikan pada jabatan yang tepat, semangat kesehatan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- 10) Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab adanya kesempatan promosi bagi pelamar-pelamar untuk mengatasi lamarannya.
- 11) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap, setelah lulus dalam masa percobaannya.

Berdasarkan dari beberapa kutipan diatas menunjukkan bahwa pengadaan promosi dan suatu perusahaan bertujuan untuk menjamin kestabilan perusahaan, mengisi lowongan, untuk menaikkan semangat atau moral pegawai dan untuk membebaskan pegawai dari situasi atau keadaan yang bersifat statis (tepat). Jadi promosi merupakan suatu hal yang paling penting bagi suatu perusahaan.

Menurut (Hasibuan dalam Siswanto, 2019) tujuan dari promosi jabatan, yaitu :

- 1) Meningkatkan semangat kinerja karyawan.
- 2) Memperluas pengalaman dan menambah pengetahuan karyawan dalam berbagai bidang.
- 3) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian yang menunjang pencapaian-pencapaian tujuan perusahaan.
- 4) Untuk memberikan kemampuan jabatan, dan imbalan jasa yang lebih besar.

b. Syarat – Syarat Promosi Jabatan

Dalam mempromosikan pegawai, harus sudah dipunyai syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam promosi jabatan perusahaan itu. Syarat-syarat promosi ini harus di informasikan kepada seluruh pegawai, agar mereka mengetahuinya secara jelas.

Menurut (Hasibuan dalam Syahyuni, 2018) kriteria atau syarat dalam mempromosikan pegawai adalah :

1) Senioritas

Dengan alasan bahwa pengalaman yang dimiliki lebih banyak dari pada yang junior.

2) Kualifikasi pendidikan

Alasan dengan pendidikan yang lebih tinggi memiliki diharapkan pemikirannya lebih baik diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi.

3) Prestasi kerja

Prestasi kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan.

4) Karsa dan cipta

Untuk jenis pekerjaan tertentu diperlukan karsa dan daya cipta yang tinggi untuk kelangsungan organisasi.

5) Tingkat loyalitas

Loyalitas yang tinggi berdampak dapat tanggung jawab yang besar.

6) Kejujuran

Kejujuran untuk jabatan-jabatan tertentu merupakan syarat utama, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan, karena ketidakjujuran yang dipromosikan.

7) Supelitas

Khusus untuk jabatan tertentu diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dicantumkan untuk syarat promosi jabatan tertentu.

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

Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non manajerial. Bagi siapapun promosi itu diberlakukan, yang terpenting adalah pertimbangan-pertimbangan yang digunakan di

dasarkan pada serangkaian kriteria yang objektif, tidak pada “selera” orang yang mempunyai kewenangan untuk mempromosikan orang lain.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama adalah mempertimbangkan seseorang untuk di promosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang di dasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian tes hasil kerja yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut di pandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu.

Menurut (Michael 2015) azas-azas promosi adalah:

1) Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan pegawai bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Pegawai baru akan di promosikan, jika pegawai itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan tersebut.

2) Keadilan

Promosi hendaknya berazaskan keadilan, mengenai penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan terhadap semua pegawai.

Penilaian harus jujur dan objektif jangan pilih kasih. Pegawai yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan

pertama untuk di promosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya

3) Formasi

Promosi harus berazaskan kepada formasi yang ada, karena promosi pegawai hanya mungkin di lakukan jika ada formasi jabatan yang lowong, supaya ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan di laksanakan pegawai itu di sesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Berdasarkan beberapa kutipan diatas bahwa syarat promosi jabatan harus memiliki pengalaman, pendidikan, kejujuran, memiliki kepercayaan diri yang tinggi menjadi pemimpin, prestasi kerja dan kinerja yang bagus, serta cara bergaul yang baik. Dengan demikian apabila seorang pegawai memiliki kriteria tersebut, maka seorang pegawai layak untuk di promosikan jabatannya.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

(Priansa, 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan sebagai berikut :

- 1) Kinerja dan prestasi kerja, promosi ini menggunakan hasil penilaian prestasi kerja sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi merupakan suatu penghargaan yang diberikan organisasi kepada pegawainya atas prestasi kerja selama ini.

- 2) Senioritas, promosi ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja paling lama berhak memperoleh promosi jabatan. Senioritas juga mengandung makna bahwa karyawan tersebut memiliki jasa dan loyalitas terhadap organisasi sehingga layak untuk memperolehnya.
- 3) Pengalaman, Karyawan dapat memperoleh promosi jabatan karena pengalaman kerja yang dimilikinya yang memang dibutuhkan oleh organisasi. Bisa saja organisasi merekrut karyawan dari luar organisasi untuk menduduki jabatan tertentu karena organisasi membutuhkan pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan tersebut.
- 4) Kompetensi, karyawan mendapatkan promosi jabatan karena kompetensi yang dimilikinya dibutuhkan oleh organisasi. Banyak karyawan muda yang mampu meraih karir yang cepat melalui promosi jabatan yang dimilikinya dikarenakan faktor kompetensi yang dimilikinya.

d. Indikator-indikator Promosi jabatan

Menurut (Bambang wahyudi, 2014) indikator promosi jabatan adalah :

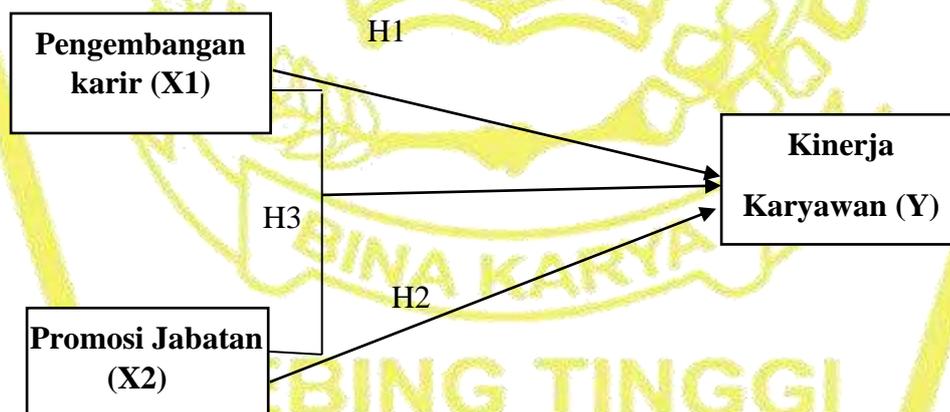
- 1) Kejujuran, yaitu karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjangkankan atau mengelola jabatan tersebut.
- 2) Loyalitas, yaitu karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dan korp dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

3) Tingkat Pendidikan, Yaitu karyawan harus memiliki ijazah dan Pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan tersebut.

Berdasarkan kutipan diatas bahwa indikator promosi jabatan memiliki pendidikan yang sesuai spesifikasi perusahaan, memiliki kinerja yang bagus, etos kerja yang baik, kecakapan yang baik, dan harus memiliki jiwa kepemimpinan.

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu model yang menerangkan bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor yang telah diketahui dalam suatu masalah tertentu. Berikut kerangka konseptual dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Sumber : Buku pedoman penulisan skripsi dan tugas akhir

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

1. Hubungan Pengembangan Karir Dengan Kinerja Karyawan

Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Dubrin dalam Ramli & Yudhistira, 2018). Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik.

Sementara itu, pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir karyawan dapat memberikan jalur pengembangan karir yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir karyawan merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian (Rialmi & Patoni, 2020) dengan judul Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank CIMB Niaga Cabang Pondok Indah, Jakarta Selatan.

2. Hubungan Promosi Jabatan Dengan Kinerja Karyawan

Menurut (Mathis dan Jacson dalam Faysica, 2016) Promosi jabatan adalah pemindahan seseorang ketingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi termasuk dalam proses seleksi. Sedangkan Menurut (Siagian dalam Faysica, Tewal, & Walangitan 2016) Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari suatu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Promosi jabatan dengan kinerja karyawan ditunjukkan oleh kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu pada perusahaan daerah . Promosi jabatan merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan adanya promosi jabatan karyawan akan mampu mencapai kinerja secara maksimal.

Hasil penelitian (Jabatan et al., 2020) dengan judul Pengaruh Pengawasan, Pengembangan Karir, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SAKA MITRA SEJATI MEDAN

3. Hubungan Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Dengan Kinerja

(Dubrin dalam Ramli & Yudhistira, 2018) menyatakan: “Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”.

Menurut (Mathis dan Jacson dalam Faysica, 2016) Promosi jabatan adalah pemindahan seseorang ketingkat pekerjaan dan kompensasi yang lebih tinggi termasuk dalam proses seleksi.

Hasil penelitian (Jabatan et al., 2020) dengan judul Pengaruh Pengawasan, Pengembangan Karir, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. SAKA MITRA SEJATI MEDAN

D. Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2019) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian dan didasarkan pada fakta-fakta empiris yang

diperoleh melalui mengumpulkan data. Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka hipotesis dari penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1 : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan pada PT. Alam Jaya Batubara Indah.
- 2 : Promosi Jabatan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Alam Jaya Batubara Indah.
- 3 : Pengembangan Karir dan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan pada PT. Alam Jaya Batubara Indah.

