

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting dalam aktivitas perusahaan, karena bagaimanapun juga kemajuan dan keberhasilan suatu perusahaan tidak lepas dari peran dan kemampuan sumber daya manusia yang baik. Pegawai adalah orang-orang yang bekerja pada suatu perusahaan atau pada instansi pemerintah atau badan usaha dan memperoleh upah atas jasanya tersebut. Dalam suatu sistem operasional perusahaan, potensi sumber daya manusia pada hakekatnya merupakan salah satu modal dan memegang suatu peran yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelolah sumber daya manusia dengan sebaik mungkin.

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penempatan pegawai dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. Dengan adanya target promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan mempertinggi prestasi kerja di perusahaan.

Menurut Hasibuan (2013:108), bahwa promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya

semakin besar. Promosi merupakan salah satu faktor perangsang utama bagi Promosi Jabatan karyawan, oleh karena itu maka promosi itu perlu dilakukan secara adil. Perusahaan perlu melaksanakan promosi karyawan secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan/posisi yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya. Promosi memiliki makna yang penting bagi perusahaan, sebab dengan kegiatan promosi berarti kelangsungan hidup perusahaan terjaga.

Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan semangat kerja pegawai agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik guna meningkatkan produktivitas kerja dan menjamin keberhasilan lembaga tersebut dalam mencapai sasarannya, dengan menyeimbangkan antara faktor individu dan faktor organisasi yang menjadi tempat bagi pegawai tersebut bernaung dan bekerja. Apabila semangat kerja pegawai tinggi, maka dengan sendirinya akan berpengaruh pada Promosi Jabatan perusahaan atau organisasi, dengan demikian perusahaan atau organisasi dapat bersaing dalam dunia kerja yang semakin ketat seperti sekarang ini. Masalah promosi jabatan tidak lepas dari perhatian seorang pimpinan atau atasan. Seorang pemimpin dapat memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik bahkan lebih baik dari sebelumnya dengan kenaikan jabatan, karena dengan adanya promosi jabatan yang di berikan seorang pimpinan atau atasan berhubungan erat dengan keberhasilan seseorang, organisasi atau masyarakat dalam mencapai tujuannya.

Jabatan merupakan tanggung jawab yang diemban setiap pegawai untuk melaksanakan tugas pekerjaannya. Promosi jabatan dalam suatu organisasi kerja dilakukan untuk memotivasi pegawainya untuk meningkatkan hasil Promosi Jabatan yang dilakukan. Setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk di

promosikan pada jabatan tertentu, apakah sebagai pimpinan puncak (*Top Manager*), kepala Bagian (*middle manager*), atau kepala unit (*unit manager*) yang pada dasarnya adalah membangun semangat dan Penilaian Prestasi Kerja pegawai dalam bekerja. Permasalahan kompensasi, promosi jabatan dapat terjadi pada setiap organisasi kerja, terlebih lagi jika dikaitkan dengan peningkatan Promosi Jabatan pegawai, yang masing-masing faktor akan memberikan dampak yang berbeda-beda.

Promosi jabatan memfokuskan pendidikan, kemampuan dan pengalaman kerja untuk berprestasi. Jika elaborasi tersebut bersifat positif maka kemungkinan akan berdampak pada peningkatan Promosi Jabatan, akan tetapi sebaliknya jika hasil elaborasinya negatif maka akan berdampak pada kemunduran yang akhirnya memerlukan pengembangan karir. Dengan adanya promosi jabatan diharapkan dapat berjalan sesuai dengan paradigma kepangkatan dalam kedinasan serta menghindari adanya status kekerabatan yang mengarah pada kesenjangan kerja dan jabatan yang ditempati bukan pada pegawai yang dipromosikan tetapi pada orang yang memiliki kepentingan individual.

Namun demikian, masih ada sebagian pegawai yang telah memenuhi persyaratan baik secara golongan maupun kepangkatan tetapi belum dipromosikan dikarenakan beberapa faktor, diantaranya faktor penilaian pimpinan, faktor kedekatan antara pimpinan dan bawahan, serta faktor kebutuhan jabatan yang sesuai.

Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan pada dasarnya digunakan untuk menumbuhkan prestasi kerja pegawai untuk bekerja lebih baik dan berprestasi. Dalam melaksanakan program promosi jabatan maka perlu diadakan

kriteria-kriteria terlebih dahulu. Kriteria tersebut dijadikan sebagai standar dalam menetapkan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Promosi jabatan dinilai sebagai perpindahan yang memperbesar wewenang, serta tanggung jawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi. Dengan pelaksanaan promosi jabatan, kebutuhan akan adanya jenjang karir yang lebih baik akan terwujud.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ramadhanni (2018) dengan judul “Pengaruh Pelaksanaan Pengembangan Karir Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Divisi Redaksi Pada PT. Tribun Pekanbaru” yang berkesimpulan bahwa pelaksanaan pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja memberikan pengaruh terhadap promosi jabatan karyawan divisi redaksi PT. Tribun Pekanbaru. Demikian juga penelitian yang dilakukan oleh Basriani (2017) dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Pada PT Tasma Puja Di Pekanbaru”, berkesimpulan bahwa pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan karyawan PT Tasma Puja di Pekanbaru. Dengan analisis regresi sederhana bertanda positif yang artinya jika pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja meningkat maka promosi jabatan meningkat.

Dalam hasil observasi awal yang penulis lakukan pada PT. Tembakau Deli Medical, peneliti menemukan beberapa permasalahan yang ada di dalam perusahaan yang berkaitan dengan promosi jabatan, bahwa kurangnya keahlian yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga karyawan tidak

dapat kesempatan untuk dapat dipromosikan jabatannya menjadi yang lebih baik dari yang sebelumnya. Karena kurangnya promosi yang dilakukan kepada karyawan sehingga tidak memotivasi karyawan untuk bekerja dengan giat dan meningkatkan prestasi kerjanya. PT. Tembakau Deli Medical cenderung melakukan promosi jabatan dengan tidak objektif, karena mempromosikan karyawan yang memiliki koneksi dari pada karyawan biasa yang memiliki prestasi kerja yang tinggi. sehingga karyawan merasa tidak mendapat kesempatan yang sama untuk dipromosikan dan menimbulkan kecemburuan di antara sesama karyawan. Para karyawan merasa kerja keras mereka kurang mendapat dukungan dari PT.Tembakau Deli Medical.

Akibat lain yang timbul karena PT.Tembakau Deli Medical melakukan promosi jabatan yang kurang objektif ialah para karyawan malah tidak berusaha meningkatkan prestasi kerja seperti tidak bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah diberikan dan sering datang tidak tepat waktu, karena menganggap bahwa prestasi kerja bukanlah salah satu tolok ukur yang membuat diri para karyawan akan dipromosikan jabatannya. Padahal yang seharusnya prestasi kerja merupakan salah satu hal penting agar karyawan dapat dipromosikan jabatannya.

Salah satu faktor terjadinya promosi jabatan adalah faktor pengembangan karir yang merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir (Handoko, 2013:130). Seorang pegawai yang ingin mendapatkan pengembangan karir harus mencari informasi tentang pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan perusahaan.

Mangkunegara (2017:74) bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karir merupakan upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. pengembangan karir juga bisa meningkatkan promosi jabatann.

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Kakui dan Gachunga (2016); Ali, dkk (2016); dan Nasution, dkk (2018), dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan. Kemudian penelitian Wirotomo dan Pasaribu, (2015) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pegawai.

Selain faktor pengembangan karir, maka penilaian prestasi kerja juga mempengaruhi promosi jabatan karyawan. Prestasi merupakan faktor penting untuk mendukung keberhasilan suatu pekerjaan seseorang baik dalam kapasitas pribadi maupun sebagai seorang anggota suatu organisasi/lembaga. Prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan (Moekijat., 2015:27).

Prestasi kerja mempunyai pengaruh terhadap promosi jabatan dan hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Uchwal (2019) yang berjudul Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel,Sultra Dan Sulbar yang berkeimpulan Prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan pada PT PLN (Persero) Wilayah Sulseltrabar

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Di PT. Tembakau Deli Medical”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Promosi jabatan di PT. Tembakau Deli Medical belum sepenuhnya menerapkan sistem promosi pegawai dengan baik.
2. Kurangnya pengembangan karir yang dilakukan PT. Tembakau Deli Medical kepada para karyawannya terlihat dari kerja keras karyawan kurang mendapat dukungan.
3. Prestasi kerja karyawan mengalami penurunan dilihat dari kurangnya tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, dan kurangnya kedisiplinan dalam diri karyawan tersebut.

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan untuk memperjelas penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang pengembangan karir, penilaian prestasi kerja dan promosi jabatan.

1.3.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap promosi jabatan pegawai di PT. Tembakau Deli Medical.
2. Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pegawai di PT. Tembakau Deli Medical.
3. Bagaimana pengaruh penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir terhadap promosi jabatan pegawai di PT. Tembakau Deli Medical.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap promosi jabatan pegawai di PT. Tembakau Deli Medical.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pegawai di PT. Tembakau Deli Medical.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis penilaian prestasi kerja dan pengembangan karir terhadap promosi jabatan pegawai di PT. Tembakau Deli Medical.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang sumber daya manusia khususnya mengenai pengembangan karir, penilaian perstasi kerja dan promosi jabatan, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.
2. Bagi PT. Tembakau Deli Medical sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan promosi jabatan pegawainya.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sumatera Utara, khususnya program studi Strata-2 Manajemen.
4. Bagi peneliti lain sebagai bahan refrensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORITIA

2.1. Uraian Teoretis.

2.1.1. Promosi Jabatan.

2.1.1.1. Pengertian Promosi Jabatan

Secara sederhana promosi dapat dikatakan sebagai kenaikan. Menurut Manulang (2015:136) promosi adalah “salah satu motivasi bagi para pegawai untuk menunjukkan prestasinya yang besar”. Jadi promosi adalah suatu kenaikan, dalam hal ini adalah kenaikan jabatan atau pangkat yang diperoleh seseorang pegawai pada perusahaan dimana ia bekerja.

Swasto (2011:45) menyatakan bahwa “promosi merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi sebagai imbalan karena prestasi kerjanya yang baik, masa kerjanya yang lama dan lainnya”, sedangkan Siagian (2013:169) menyebutkan bahwa “promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki lebih tinggi dan penghasilanpun lebih besar pula”. Berdasarkan pengertian promosi, dapat disimpulkan bahwa promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi yang diikuti dengan tanggung jawab yang lebih besar serta peningkatan gaji/upah.

Promosi yang diberikan kepada pegawai dilakukan oleh pihak manajemen dengan melihat prestasi kerja yang dilakukannya. Setiap perusahaan selalu memperhatikan dan menilai hasil kerja dari setiap pegawai, dan menuntut mereka untuk selalu bekerja dengan baik sesuai dengan yang diharapkan agar apa yang

menjadi tujuan dari perusahaan tersebut dapat diperoleh yakni profit (keuntungan).

Bila hasil kerja dari pegawai tersebut tidak memadai atau tidak sesuai dengan apa yang dituntut, maka hal ini merupakan kerugian bagi perusahaan tersebut. Sebagai usaha untuk memotivasi para pegawainya memberikan promosi atau kenaikan jabatan. Sedangkan bagi mereka yang kurang berhasil dalam melaksanakan tugas yang diembannya, maka salah satu alternatif adalah dengan menempatkan mereka pada unit kerja yang lain yang dianggap lebih cepat. Karena mungkin pada saat pegawai tersebut diterima diperusahaan yang bersangkutan, pihak manajemen membutuhkan pegawai yang tempat atau posisinya pada unit kerja tertentu, sedangkan yang datang atau mengajukan lamarannya adalah unit kerja yang berbeda dengan yang dibutuhkan. Karena mereka kekurangan tenaga kerja maka pelamar tersebut juga mereka terima sehingga hasil kerja yang diharapkan tidak terpenuhi dengan baik.

Para pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan pegawai. Penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada para pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau

level. Promosi memberikan peran penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*) serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi pegawai. Jika ada kesempatan bagi setiap pegawai dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, pegawai akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan prestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai.

Menurut Hasibuan (2013:107), “promosi adalah perpindahan yang membesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.”

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat pegawai yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka, baik asas, dasar, jenis, persyaratan maupun metode penilaian pegawai yang akan dilakukan dalam perusahaan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi pegawai untuk bekerja sungguh-sungguh.

2.1.1.2. Tujuan dan Jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2013:113), tujuan promosi terdiri dari :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.

2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan Penilaian Prestasi Kerja dan Pengembangan Karirnya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya.
9. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Menurut Fatoni (2016:169), tujuan promosi adalah :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
2. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
3. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
4. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
5. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaan.
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya, berpengalaman dan terampil”.

Menurut Hasibuan (2013:114) bahwa jenis promosi terdiri dari :

1. Promosi sementara (*temporary promotion*).
Seseorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.
2. Promosi tetap (*permanent promotion*).
Seseorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

3. Promosi kecil (*small scale promotion*).

Menaikkan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

4. Promosi kering (*dry promotion*)

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

2.1.1.3. Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Umumnya setiap organisasi memiliki dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan tenaga kerja yang akan dipromosikan. Perbedaan tersebut terjadi karena masing-masing organisasi tentunya memiliki pertimbangan yang berbeda berdasarkan kebutuhannya. Sebelum membuat keputusan dalam promosi jabatan perlu memperhatikan beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan promosi jabatan, karena hal ini akan mencerminkan ketelitian dan keobyektifan dalam meneliti pegawai yang berhak dipromosikan.

Bambang Wahyudi (2018:170) menyebutkan bahwa secara mendasar berbagai landasan pertimbangan promosi jabatan yang dilakukan dapat digolongkan ke dalam beberapa landasan dasar pertimbangan antara lain :

1. Sistem merit (prestasi).

Sistem merit dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan promosi jabatan adalah prestasi dari tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan dasar pertimbangan ini, maka hanya tenaga kerja yang berprestasilah yang dapat terus mengembangkan karirnya, sementara yang berprestasi di bawah standar

akan tersisihkan. Bentuk promosi jabatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan prestasi kerja dari pegawai sebagai landasan pertimbangan tidak terbatas pada program promosi jabatan, tetapi dasar prestasi juga dapat dan bahkan tetap untuk melaksanakan program promosi jabatan lain. Dasar prestasi kerja berarti program promosi jabatan dilaksanakan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kemampuan seseorang dengan standar kemampuan dari suatu jabatan tertentu. Sistem merit hanya berdasarkan pada prestasi kerja seseorang dan mengabaikan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan dan lain-lain, maka hasilnya akan objektif.

2. Sistem Senioritas

Landasan promosi jabatan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah senioritas seorang pegawai. Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Sistem senioritas pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasi kepada organisasi. Karena itu sistem ini akan mendorong tenaga kerja untuk bersikap lebih loyal dan setia kepada organisasinya.

3. Sistem Nepotisme (*Spoil*)

Dibandingkan dengan sistem-sistem sebelumnya, maka sistem ini merupakan sistem promosi jabatan yang paling bersifat subyektif. Dasar pertimbangan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah hubungan keluarga, kenalan, koneksi. Sistem nepotisme biasanya dapat dijumpai dalam perusahaan-

perusahaan milik keluarga. Tidaklah aneh apabila semua jabatan kunci dalam perusahaan keluarga tersebut dipegang oleh mereka yang masih mempunyai hubungan keluarga.

Husnan (2016:114) menambahkan landasan dari promosi jabatan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan kepada pegawainya sebagai berikut :

1. Kecakapan Kerja

Dalam hal ini, yang dijadikan landasan oleh perusahaan untuk melakukan promosi jabatan adalah kecakapan kerja dari tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan dasar kecakapan kerja berarti promosi dilaksanakan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kemampuan seseorang dengan standar kemampuan suatu jabatan tertentu.

2. Kombinasi senioritas dan kecakapan kerja

Dasar yang dianggap paling baik dan umum digunakan adalah gabungan antara senioritas dan kecakapan kerja biasanya digunakan untuk memberikan keseimbangan agar dasar yang digunakan terasa lebih jelas dan adil.

Dengan adanya dasar pertimbangan yang dikemukakan di atas diharapkan sebuah organisasi di dalam melaksanakan program promosi jabatan memperhatikan dasar pertimbangan yang akan dipakai, agar nantinya tidak terjadi konflik diantara pegawai karena kurang obyektifnya penilaian yang diberikan pada saat program promosi jabatan ini dilaksanakan.

2.1.1.4. Indikator Promosi Jabatan

Menurut Swasto (2011:53) indikator-indikator promosi jabatan sebagai berikut :

1. Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2. Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3. Tingkat Pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

5. Inisiatif

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, barangkali karsa dan daya cipta (inisiatif) merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi.

Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

2.1.2. Pengembangan Karir

2.1.2.1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Mangkunegara, (2017:77), pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Sedangkan menurut Sutrisno (2015:160) mengemukakan bahwa istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

Menurut Handoko, (2013:130) mengemukakan bahwa pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Menurut Hasibuan, (2013:66), pengembangan karir adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

Nitisemito (2015:66) menyebutkan *career development* adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa terdapat berbagai pihak yang terlibat dalam pengembangan karir pegawai yaitu pegawai itu sendiri, bagian yang mengelola pegawai dan atasan pegawai yang bersangkutan. Karir

sebagai sarana yang memiliki kesempatan untuk membentuk seseorang membuat perencanaan karirnya dengan mempertemukan antara keahlian, keinginan, dan tujuannya dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan. Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya.

2.1.2.2. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2014:2) bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang pegawai yaitu:

1. Kebijakan Perusahaan

Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam perusahaan, berlaku tidak nya kesempatan pengembangan karir untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidak nya pola pengembangan karir yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Latar Belakang Pendidikan

Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karir seseorang.

3. Pelatihan

Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang karirnya dan dapat membantu karirnya dimasa yang mendatang dan menambah kemampuan karyawan.

4. Pengalaman Kerja

Merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi diberbagai pengalaman.

5. Kesiediaan Pada Organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karir yang besar pada perusahaan untuk mengurangi *turn over* karyawan.

6. Keluwesan Bergaul Dan Hubungan Antar Manusia

Merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk menghormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

Kemudian menurut Rivai (2014:207) faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1. Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

2. Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui Promosi Jabatan, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada

perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan.

5. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan.

6. Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

2.1.2.3. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Simamora (2015:355) bahwa manfaat pengembangan karir mengemukakan sebagai berikut:

1. Meningkatnya kemampuan karyawan. Dengan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun keterampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.
2. Meningkatnya suplai karyawan yang berkemampuan.jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan (manajemen) untuk menempatkan dalam *job* atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi.

Selanjutnya menurut Rivai, (2014:209) mengemukakan bahwa manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu didalam penyediaan bakat-bakat karyawan yang dapat dipromosikan guna memenuhi lowongan yang disebabkan oleh pensiun.
2. Memuaskan kebutuhan karyawan, adanya kesempatan pada karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para karyawan mudah merasa puas.
3. Menyaring potensi karyawan, perencanaan karir mendorong karyawan untuk lebih selektif didalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karir yang lebih khusus.

2.1.2.4. Indikator Pengembangan Karir

Alat untuk mengukur atau indikator pengembangan karir menurut Hasibuan (2013:31) indikator pengembangan karir terdiri dari:

1. Pendidikan

Salah satu jalur untuk meningkatkan kualitas serta mengembangkan karir tenaga kerja.

2. Pelatihan

Kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan serta mengembangkan kompetensi kerja.

3. Mutasi kerja

Perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja.

4. Promosi jabatan

Penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi pemerintah maupun swasta.

5. Masa kerja

Suatu kurun waktu tenaga kerja itu bekerja disuatu tempat.

Kemudian indikator pengembangan karir menurut Dharma (2015:215)

yaitu:

1. Perencanaan karir

Suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seseorang anggota organisasi dalam meniti karir.

2. Manajemen karir

Proses membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan minat dan karir mereka dengan cara yang efektif.

2.1.3. Penilaian Prestasi Kerja

2.1.3.1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan karyawan yang bersangkutan. Pentingnya penilaian yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan yaitu kepentingan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Bagi karyawan penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan dan potensinya yang ada pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya.

Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para karyawan sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti : identifikasi kebutuhan program pendidikan dan latihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif. Menurut Hasibuan (2013:87), bahwa penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan.

Pada dasarnya prestasi kerja itu mencakup kecakapan, keterampilan, pengalaman maupun memanfaatkan waktu secara efisien, bertanggung jawab terhadap tugas, hasil kerja melebihi yang ditentukan. Menurut Siagian (2013:225), menyatakan bahwa sistem penilaian prestasi kerja adalah: suatu pendekatan melakukan penilaian prestasi kerja para karyawan dimana terdapat berbagai faktor yaitu:

1. Yang dinilai adalah manusia disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada karyawan yang dinilai dengan tiga maksud yaitu:
 - a. Dalam hal penilaian yang bersifat positif, menjadi dorongan kuat bagi karyawan yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi di masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karir lebih terbuka baginya.

- b. Dalam hal penilaian yang bersifat negatif, karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
 - c. Jika seseorang merasa mendapatkan penilaian yang tidak objektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatannya sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
4. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdekomendasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun kerugian karyawan.
 5. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan baik dalam arti promosi, ahli tugas, ahli wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Handoko (2013:135) menyebutkan penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan tersebut sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Bagi para karyawan penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan rasa puas dalam diri mereka, Mereka merasa bahwa dengan cara ini hasil kerja mereka dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan-kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan-kelemahan

tersebut harus diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan dan pada akhirnya akan menimbulkan dorongan di hati individu karyawan untuk memperbaiki diri.

Dengan penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui prestasi seseorang karyawan dimana terdapat kelebihan-kelebihan dan kekurangan-kekurangan yang dimilikinya. Hal ini berarti para karyawan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja, asalkan proses penilaian tersebut dilakukan dengan jujur, adil dan objektif serta ada tindak lanjutnya, Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, dikembangkan dan atau balas jasanya dinaikkan.

2.1.3.2. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Airlangga (2018:107) menyebutkan penilaian prestasi kerja merupakan suatu penilaian yang secara sistematis dilakukan oleh atasan atau beberapa ahli yang paham akan pelaksanaan pekerjaan tersebut. Untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam penilaian karena penetapan penilai ini erat sekali dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak.

Menurut Hasibuan (2013:91) bahwa seorang penilai yang qualified harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Penilai harus jujur, adil, objektif dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai agar penilaiannya sesuai dengan fakta yang ada.
2. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk terhadap unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur adil, dan

objektif. Penilai tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fasis rasa agar penilaian didasarkan atas suka atau tidak suka.

3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilai agar hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
4. Penilai harus mempunyai kewenangan formal, agar mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Menurut Hasibuan (2013:92) ada dua jenis penilai dalam melakukan penilaian tersebut yaitu:

1. Penilai Informal

Penilai Informal adalah penilai (tanpa kewenangan) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang akan diberikan oleh masing-masing karyawan, baik atau buruk. Penilai ini adalah masyarakat, konsumen, atau rekanan. Hasil penilaian mereka sangat objektif dan bermanfaat untuk mempertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijaksanaan selanjutnya.

2. Penilai Formal

Penilai Formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian inilah yang menentukan nasib setiap karyawan apakah dipindahkan, diberhentikan, atau balas jasanya dinaikkan. Penilai formal ini dibedakan atas :

- a. Penilai individual adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap para karyawan. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilai untuk disahkan atau ditandatangani. Jika hasil penilaian oleh atasan langsung tidak dapat diterima, hasil penilaian tadi harus diulang atas anjuran atasan langsung penilai tersebut. Setelah itu ditandatangani oleh atasan langsung penilai, Jadi karyawan yang dinilai dapat mengajukan keberatannya atas nilai dirinya kepada atasan penilai pertama untuk ditinjau kembali.
- b. Penilai kolektif adalah suatu tim atau kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi karyawan dan menetapkan kebijakan selanjutnya terhadap karyawan tersebut. Penilaian semacam ini terjadi karena ada organisasi yang mempunyai pimpinan kolektif/Presidium atau atasan karyawan yang akan dinilai terdiri dari beberapa orang. Hasilnya akan lebih objektif sebab nilai akhir merupakan rata-rata dari penilai yang kolektif tersebut.

2.1.3.3. Unsur-unsur yang Dinilai

Menurut Hasibuan (2013:95) adapun perilaku dan prestasi kerja karyawan yang dinilai adalah:

1. Kesetiaan (Loyalitas)

Penilai menilai kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh keadilan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi Kerja.

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran.

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.

4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Penilaian Prestasi Kerja.

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan Penilaian Prestasi Kerjanya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan karyawan berprestasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.

7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, di hormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

8. Kepribadian

Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai memberi kesan menyenangkan memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.

10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Unsur-unsur prestasi kerjanya karyawan yang akan dinilai oleh setiap perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal yang telah diutarakan diatas.

2.1.3.3. Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko (2013:155), menyebutkan bahwa secara garis besar keseluruhan insentif dapat digolongkan dalam 2 golongan :

1. Insentif material

Insentif ini dapat diberikan dalam bentuk uang dan jaminan sosial. Insentif dalam bentuk uang dapat berupa :

a. Bonus :

- 1) Uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan.

- 2) Diberikan secara selektif dan khusus kepada pegawai yang berhak menerima.
- 3) Diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang.
- 4) Dalam perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu yang dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus.

b. Komisi

- 1) Merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik.
- 2) Lazimnya dibayarkan sebagai bagian daripada penjualan dan diterimakan pada pekerja bagian penjualan.

c. *Profit Sharing*

Salah satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal ini pembayaran dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran sebagian besar dari laba bersih yang disetorkan sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta.

2. Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu:

- a. Pemberian gelar (title) secara resmi.
- b. Pemberian tanda jasa/medali.
- c. Pemberian piagam penghargaan.

- d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi (di depan umum) ataupun secara pribadi.
- e. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- f. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
- g. Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan.
- h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
- i. Pemberian hak apabila meninggal dunia dimakamkan ditaman makam pahlawan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
1	I Putu Purnama Putra (2019)	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pegawai Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali	Pengembangan karir dan penilaian prestasi kerja memberi pengaruh signifikan terhadap Prestasi kerja pegawai Take Japanese Restaurant Legian Kuta Badung Bali	Journal of Management Volume 2 No. 1 2019 Availab
2	Yordy Wisnu Kusuma (2019)	Pengaruh, Promosi dan Pengembangan Karir Terhadap Prestasi Kerja Pegawai CV. F.A Management	Berdasarkan nilai t_{hitung} yang didapat dari masing-masing variabel, dapat diketahui bahwa variabel bebas yaitu yang terdiri dari promosi dan pengembangan karir secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat yaitu Prestasi kerja kerja.	Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 5, Nomor 2, Februari 2019 ISSN : 2461-0593

3	I.Gst Ngurah Gangga Pravasta (2017)	Promosi Jabatan dan Pengembangan Karir pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai PT. Tjendana mandra sakti Denpasar	Promosi Jabatan dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja pegawai. Secara parsial, Promosi Jabatan dan Pengembangan Karir juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pegawai.	Jurnal Fekon Vol. 2 No. 1 Februari 2017
4	Dicky Surya Handoko (2018)	Pengaruh pengembangan karir dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai	Pengembangan Karir dan Penilaian Prestasi Kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Promosi jabatan pegawai PT. Bank Sumut Cabang Medan Sukaramai	Jurnal Fekon Vol. 1 No. 4 Februari 2018

Beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karir dan promosi jabatan mempunyai peran penting dalam mendorong prestasi kerja pegawai. Walaupun penelitian sebelumnya sudah menunjukkan bahwa pengembangan karir dan promosi jabatan berpengaruh pada prestasi kerja pegawai, tetap saja penelitian ini menarik untuk dilakukan. Karena setiap perusahaan ataupun instansi mempunyai kondisi sosial yang berbeda-beda dan tidak ada yang sama persis dengan yang lainnya. Untuk itu, penelitian ini dilakukan bukan saja untuk memperkuat hasil studi-studi sebelumnya, namun juga untuk memberikan hasil analisis data yang lebih baru daripada penelitian sebelumnya.

2.3. Kerangka Konseptual.

Menurut Sugiyono (2014:128) menyatakan bahwa kerangka konsep akan menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen. Kerangka konsep ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapatkan dari konsep ilmu/teori yang dipakai sebagai landasan penelitian yang didapatkan pada tinjauan pustaka atau kalau boleh dikatakan oleh peneliti merupakan ringkasan dari tinjauan pustaka yang di hubungkan dengan garis sesuai variabel yang di teliti.

1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Promosi Jabatan

Wibowo. (2012:81) bahwa pengembangan karier karyawan merupakan hal penting dalam upaya peningkatan prestasi kerja karyawan, misalnya melalui pendidikan karier, informasi karier, dan bimbingan karier. Setelah berbagai informasi dan bimbingan karier diberikan, kemudian penetapan karier merupakan langkah awal untuk jenjang karier seseorang, sehingga saat ini perlu adanya pengembangan karier masing-masing karyawan sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

Hasil penelitian Wahyuni, dkk (2014) menyimpulkan bahwa pengembangan karir mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja, karena program pengembangan karier yang ada di perusahaan mulai dari perencanaan karier agar karier karyawan terencana dengan baik, pengarahan karier agar karyawan terarahkan rencana kariernya, dan implementasi pengembangan karier agar karier karyawan terwujud dengan sukses, sehingga prestasi kerja karyawan akan meningkat. Hasil Penelitian Puspitasari, (2015),

Padendenan (2017) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian Wirotomo & Pasaribu, (2015) menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Promosi Jabatan karyawan. Artinya setiap upaya penambahan pengembangan karir tidak memberikan pengaruh nyata terhadap Promosi Jabatan karyawan.

2. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan

Hasibuan (2013:87) menyatakan bahwa dengan penilaian prestasi berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka bergairah bekerja, asalkan proses penilaian jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya. Tindak lanjut penilaian ini memungkinkan karyawan dipromosikan, didemosikan, dikembangkan, dan atau balas jasanya dinaikkan. Istilah yang sama artinya dengan penilaian prestasi adalah *konduite, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personal review, service rating*, atau *behavior assessment*.

Menurut penelitian Hakam (2016) berdasarkan analisis linear berganda menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara variabel independen atau bebas variabel kualitas hasil kerja (X1), variable kuantitas hasil kerja (X2), variabel ketepatan waktu penyelesaian dan hasil kerja (X3) dan variabel dependen atau terikat variabel promosi jabatan (Y). Nilai tersebut menunjukkan bahwa mempunyai intrepratasi koefisien korelasi dengan tingkat hubungan sedang, kesimpulannya adalah terdapat pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan.

Menurut penelitian Tohari (2015) bahwa dari hasil koefisien korelasi $R=0,871$, artinya hubungan variabel promosi jabatan sangat erat dan searah

(Korelasi positif) sebesar 87,1% dengan prestasi kerja karyawan. Menurut penelitian Indrawan (2015) bahwa nilai korelasi antara promosi jabatan dan prestasi kerja sebesar 0,556 yang menyatakan sangat kuat/erat hubungan mengenai kebijakan promosi jabatan terhadap prestasi kerja.

3. Pengaruh Pengembangan Karir dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan

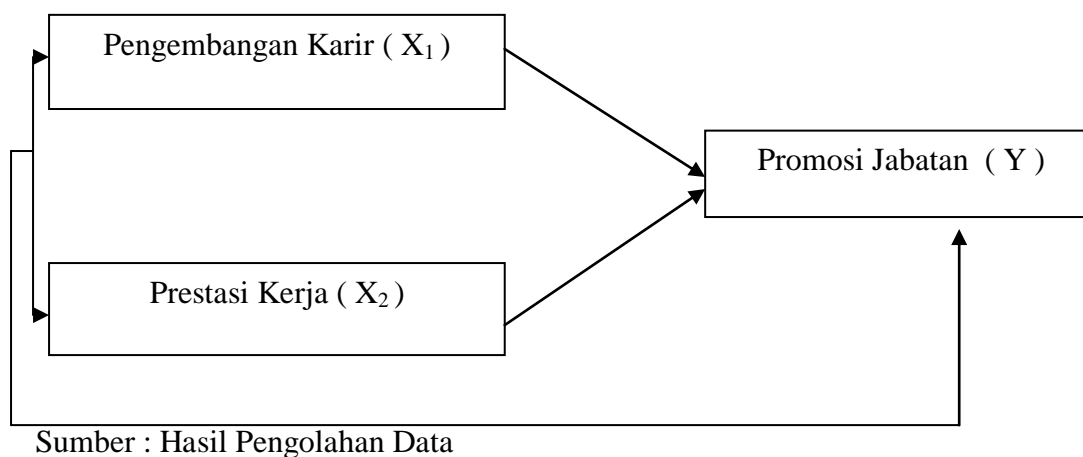
Handoko (2013:177) menyatakan pengembangan karir dan prestasi kerja mempunyai kaitan erat dengan pengembangan sumber daya manusia, dimana dalam pengembangan karir mengarah pada perbaikan atau peningkatan pribadi yang diusahakan oleh individu maupun organisasi untuk memilih tujuan dan jalur karir untuk mencapai tujuan tersebut. Prestasi kerja seseorang dapat menjadi tolok ukur seseorang karyawan untuk dipromosikan jabatannya, selain loyalitas, senioritas, prestasi kerja merupakan hal terpenting seseorang karyawan layak atau tidak di promosikan jabatannya. Salah satu tujuan dipromosikan jabatan bagi karyawan yang berprestasi adalah untuk membuat karyawan merasa puas dan merasa dihargai kerja kerasnya oleh perusahaan.

Hasil penelitian Distyawati, (2017), Padendenan, (2017), Liana, (2018) bahwa pengembangan karir dan prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan Pegawai. Karena pada perusahaan/instansi tersebut program pengembangan karir serta prestasi kerja pegawai berjalan dengan baik sesuai tujuan perusahaan/instansi untuk meningkatkan prestasi kerja, Hal ini menunjukkan bahwa dengan prestasi kerja yang dimiliki seseorang maka akan semakin menunjukkan kemauan yang dimiliki, wawasan dan pengetahuan bagi karyawan semakin berkembang sesuai yang diharapkan sehingga jenjang karir

karyawan juga meningkat serta berkembang sesuai dengan berjalannya waktu dan posisi atau jabatan juga akan semakin meningkat.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1.
Kerangka konseptual



2.4. Hipotesis

Hipotesa adalah rumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka konseptual di atas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pegawai.
2. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pegawai.
3. Pengembangan karir dan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pegawai.