

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Senioritas**

##### **2.1.1 Definisi Senioritas**

Senioritas menurut Wahyudi (dalam Hamzah, dkk, 2013) 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. Senioritas diartikan pula sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Senioritas selain sering dipergunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala. Senioritas juga dapat dianggap sebagai cara absah untuk melakukan promosi karena senioritas menghindari masalah-masalah dan sikap memihak manajemen yang memberikan kepada karyawan yang difavoritkan kesempatan pertama untuk promosi. Senioritas menghemat waktu, mudah, dan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi. Biasanya ada korelasi antara senioritas dan kinerja. Sampai pada titik tertentu, para karyawan pada umumnya menjadi lebih kompeten dipekerjaannya manakala mereka menimba pengalaman. Senioritas mengimbali karyawan loyal yang telah bekerja keras selama beberapa tahun untuk menghasilkan produk dan jasa perusahaan.

### 2.1.2 Indikator Senioritas

Klasifikasi senioritas menurut Wahyudi (dalam Tampani, 2016):

#### 1. Usia

Ketika seseorang dari segi usia menjadi “senior” dalam dunia kerja maka dia akan di hormati karena usianya, banyak orang yang akan menerima saran atau pendapat. Biasanya saran yang diminta akan berhubungan dengan kehidupan di luar dunia kerja. Di dunia nyata banyak dijumpai rekan kerja yang umurnya di atasnya, dan posisi mereka di bawah yang lebih muda.

#### 2. Pengalaman

Seseorang dipandang sebagai senior karena dia mempunyai posisi yang tinggi dan pengalaman luas. Hal ini terjadi dengan perkiraan dia berusia muda atau tua namun dengan jabatan yang tinggi maka pegawai lain akan memandangnya sebagai “senior”.

#### 3. Masa kerja

Banyak juga orang yang akan dianggap “senior” ketika masa kerjanya lama di sebuah perusahaan. Orang yang baru masuk walau dengan jabatan lebih tinggi akan sungkan. Orang yang senior dari segi masa kerja dianggap sebagai pembimbing di dunia kerja tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa senioritas dipandang melalui lamanya waktu seseorang bekerja di suatu perusahaan. Ada kalanya kita menganggap hal itu menjadi tidak penting, dimana senioritas harus diartikan secara profesional dalam sebuah organisasi. Karenanya ditempuh sejumlah pendekatan agar senioritas kompatibel dengan sistem manajemen kinerja, sebagaimana berikut:

- a. Menetapkan satu sistem manajemen kinerja untuk semua: setiap orang dalam bisnis tersebut perlu diatur dengan aturan yang sama.
- b. Dilarang memberikan reward hanya berdasarkan masa kerja memiliki waktu yang lama.

- c. Perlunya penyesuaian gaji perorangan. Salah satu cara untuk mengenali kepemilikan dan loyalitas kepada perusahaan adalah untuk memberikan kenaikan gaji mereka.

## **2.2 Perilaku Kerja**

### **2.2.1 Definisi Perilaku Kerja**

Menurut Theedens (dalam Kusumawati, 2015) perilaku kerja adalah tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap karyawan itu sendiri.

### **2.2.2 Perilaku Kerja yang Positif**

Beberapa perilaku positif sebagai seorang karyawan atau pegawai yang baik menurut Irmin (dalam Maulana, 2013):

1. Menampilkan etos kerja yang tinggi seperti pandai menghargai dan mengatur waktu, memiliki disiplin yang tinggi, bisa memanfaatkan jam kerja secara efektif, memiliki perencanaan dalam bekerja, mempunyai target dalam bekerja, tidak selalu menunggu perintah dalam bekerja, memaksimalkan potensi diri, selalu semangat, tidak mudah putus asa, berani mengambil resiko dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan serta memiliki prinsip dan pendirian yang kuat.
2. Menunjukkan hubungan personal yang simpatik seperti bertutur kata halus dan sopan, menghargai atasan dan teman, suka menolong, bisa menempatkan diri, selalu ceria, tidak segan meminta maaf bila melakukan kesalahan, mudah memaafkan kesalahan orang lain, supel, mudah diajak bekerja sama, mengakui kelebihan orang lain, memiliki ide-ide kreatif, loyalitas terhadap atasan, tidak suka membuat konflik.

3. Mampu menyikapi perubahan secara positif seperti selalu menyadari bahwa perubahan akan terus terjadi, setiap perubahan pasti ada sisi positif dan negatifnya, menyikapi perubahan peraturan secara positif, menyadari bahwa setiap perubahan terkadang tidak memuaskan semua pihak, dan menyadari bahwa apa yang terjadi saat ini adalah yang terbaik, selalu siap mengantisipasi perubahan dapat mengambil manfaat dari setiap perubahan yang terjadi.
4. Memiliki kendali diri yang kuat seperti mampu mengendalikan amarah, dapat mengontrol pembicaraan, selalu tersenyum pada orang lain, mampu meredam rasa iri, mampu menahan godaan materi, mampu mengendalikan rasa malas, bisa berpikir dengan kepala dingin, selalu berpikir sebelum bertindak, sadar posisi dan peran, sadar akan kelemahan diri sendiri, bisa memahami orang lain dan selalu berserah diri pada yang kuasa.
5. Mampu meringankan tugas atasan seperti membantu atasan sebisanya, dapat memberikan solusi kepada atasan, tidak pernah menolak perintah atasan selama itu tidak melanggar hukum, mengingatkan atasan dengan cara yang santun, jika harus menolak perintah atasan tolaklah dengan santun, tahu tugas dan tanggung jawab yang diemban atasannya.

### **2.2.3 Indikator Perilaku Kerja**

Indikator yang dapat digunakan untuk mengetahui perilaku kerja menurut Griffiths (dalam Maulana, 2013):

#### **1. Hubungan Sosial**

Seorang pekerja harus memiliki hubungan sosial yang baik dengan pekerja yang lain, dimana masing-masing pekerja harus mengawasi rekan kerja agar bertindak di jalan yang benar dan mengingatkan apabila ada kesalahan.

## 2. Keahlian Kejuruan

Keahlian yang dimiliki seseorang sesuai dengan pekerjaannya, misalkan seseorang dengan keahlian memasak cocok untuk menjadi seorang Chef.

## 3. Motivasi Kerja

Adanya kemauan untuk bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, cinta, harga diri, dan aktualisasi diri.

## 4. Inisiatif – Percaya Diri

Perilaku kerja yang baik harus memupuk rasa percaya diri dan dapat mengambil inisiatif dalam pekerjaan yang ada.

## 2.3 Pendidikan dan Pelatihan

### 2.3.1 Definisi Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Panggabean (dalam Nazar, dkk, 2014), pendidikan dan pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang dapat digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat. Unit yang menangani diklat pegawai lazim disebut Pusdiklat (Pusat pendidikan dan pelatihan). Diklat dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi. Oleh karena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang, maka diklat bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

### 2.3.2 Jenis-Jenis Pendidikan dan Pelatihan

Menurut Sastrohadiwiryono (dalam Tumanggor, 2015), pendidikan dan pelatihan dibedakan menjadi beberapa jenis yaitu:

#### 1. Pendidikan Umum

Pendidikan yang dilaksanakan di dalam dan di luar sekolah, baik yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta dengan

tujuan mempersiapkan dan mengusahakan para peserta pendidikan memperoleh pengetahuan umum.

## 2. Pendidikan Kejuruan

Pendidikan umum yang direncanakan untuk mempersiapkan para peserta pendidikan maupun melaksanakan pekerjaan sesuai dengan bidang kejuruannya.

## 3. Pelatihan Keahlian

Bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan termasuk didalamnya pelatihan.

ketatalaksanaan.

## 4. Pelatihan Kejuruan

Bagian dari pendidikan yang memberikan pengetahuan dan keterampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang pada umumnya bertaraf lebih rendah dari pada pelatihan keahlian.

### **2.3.3 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Sastrohadiwiryono (dalam Tumanggor, 2015), tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi suatu perusahaan meliputi:

#### 1. Peningkatan Keahlian Kerja

Para tenaga kerja yang telah bekerja pada perusahaan memiliki tingkat keahlian hampir memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan, ada pula yang memiliki keahlian pada tingkatan dibawah standar. Adanya pendidikan dan pelatihan, para pegawai dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.

#### 2. Pengurangan Keterlambatan, Kemangkiran, serta Perpindahan

Berbagai alasan seringkali muncul dari pegawai atas tindakan yang mereka lakukan, meskipun seringkali alasan tersebut tidak masuk akal. Hal ini terjadi apabila manajemen memberikan peringatan atas

tindakan yang mereka lakukan, baik karena keterlambatan masuk kerja atau dalam bertindak sesuai dengan tugasnya, sering mangkir, maupun keinginan untuk pindah pada pekerjaan lain.

### 3. Pengurangan Timbulnya Kecelakaan dalam Bekerja, Kerusakan dan Peningkatan Pemeliharaan Terhadap Alat-Alat Kerja

Timbulnya kecelakaan dalam bekerja biasanya akibat atas kelalaian pegawai atau perusahaan. Adanya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan agar pemeliharaan terhadap alat-alat kerja dapat ditingkatkan. Salah satu tujuan yang ingin dicapai adalah mengurangi timbulnya kecelakaan bekerja, kerusakan dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja.

### 4. Peningkatan Produktivitas Kerja

Tujuan setiap perusahaan adalah memperoleh tingkat profitabilitas tinggi, dan setiap proses mengalami peningkatan sesuai dengan yang diharapkan. Untuk memperoleh tingkat profitabilitas tinggi harus ditunjang beberapa faktor dalam perusahaan. Salah satunya adalah kondisi kerja para pegawai. Apabila pegawai memiliki gairah dan semangat bekerja rendah, tentu produktivitas kerjanya akan rendah ataupun merosot. Sebaliknya, bila pegawai yang memiliki semangat dan kegairahan kerja tinggi maka produktivitas kerjanya akan tinggi pula.

### 5. Peningkatan Kecakapan Kerja

Sebenarnya banyak cara mengembangkan kecakapan kerja, salah satunya dengan metode yang dipandang efektif dalam meningkatkan kecakapan kerja adalah dengan melalui pendidikan dan pelatihan agar para pegawai dapat mengenal teknologi dan komputerisasi secara praktis saja yang memungkinkan pembahasan terhadap segala kesulitan yang pernah mereka temukan dan yang akan dihadapi pada saat bekerja.

## 6. Peningkatan Rasa Tanggung Jawab

Masing-masing pegawai sebenarnya memiliki rasa tanggung jawab, hanya tingkatan dan urgensinya berbeda-beda bergantung pada beban tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Tanggung jawab dalam arti kewajiban seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuan masing-masing. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan diharapkan rasa tanggung jawab para pegawai dapat meningkat, sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

### **2.3.4 Indikator Pendidikan dan Pelatihan**

Menurut Barry (dalam Tumanggor, 2015), proses pendidikan dan pelatihan memiliki beberapa indikator yang dapat dilihat dari:

#### 1. Reaksi

Tingkat reaksi adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap pelaksanaan suatu diklat. Bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan peserta terhadap penyelenggaraan diklat tersebut. Mengetahui tingkat kepuasan peserta dapat dilakukan dengan mengukur beberapa aspek dalam diklat. Aspek-aspek itu meliputi: pelayanan panitia penyelenggara, kualitas instruktur, kurikulum materi pelatihan, metode belajar, fasilitas utama dan fasilitas pendukung, kebernilaian dan kebermaknaan isi diklat, dan lain-lain yang berhubungan dengan diklat.

#### 2. Pembelajaran

Tingkat pembelajaran adalah untuk mengukur tingkat tambahan pengetahuan, keterampilan maupun perubahan sikap peserta setelah mengikuti diklat. Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana daya serap peserta program diklat pada materi diklat yang telah diberikan. Belajar dapat didefinisikan sebagai perubahan sikap mental (attitude), perbaikan pengetahuan serta penambahan keterampilan



peserta setelah selesai mengikuti program diklat. Melalui definisi tersebut, kita dapat menentukan aspek apa saja yang dapat diukur dalam tahap kedua ini. Program ini dikatakan berhasil ketika aspek-aspek diatas mengalami perbaikan dengan membandingkan pengukuran sebelum dan sesudah diklat. Semakin tinggi tingkat perbaikannya, dikatakan semakin berhasil pula suatu program diklat.

### 3. Perilaku

Tingkat perilaku untuk mengetahui tingkat perubahan perilaku kerja peserta diklat setelah kembali ke lingkungan kerjanya. Perilaku yang dimaksud disini adalah perilaku kerja yang ada hubungannya langsung dengan materi diklat, dan bukan perilaku dalam konteks hubungan personal dengan rekan-rekan kerjanya. Jadi yang ingin diketahui ialah seberapa jauh perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan, atau penambahan keterampilan peserta membawa pengaruh langsung terhadap kinerja peserta ketika kembali ke lingkungan kerjanya. Apakah perubahan sikap mental (*attitude*), perbaikan pengetahuan atau penambahan keterampilan peserta ini diimplementasikan dalam lingkungan kerja peserta ataukah dibiarkan berkarat dalam diri peserta tanpa pernah diimplementasikan.

### 4. Hasil Akhir

Tingkat akhir adalah untuk mengetahui dampak perubahan perilaku kerja peserta diklat terhadap tingkat produktivitas perusahaan. Bertujuan untuk menguji dampak diklat terhadap kelompok kerja atau perusahaan secara keseluruhan.

## 2.4 Nepotisme

### 2.4.1 Definisi Nepotisme

Menurut Pope (dalam Lazuardi, 2014) Nepotisme diartikan sebagai upaya dan tindakan seseorang yang mempunyai kedudukan dan jabatan menempatkan sanak saudara dan anggota keluarga besar, di berbagai

jabatan dan kedudukan sehingga menguntungkannya. Nepotisme di organisasi dipahami sebagai masalah SDM karena memiliki dampak terhadap fungsifungsi manajemen SDM yaitu perekrutan, evaluasi kinerja, kompensasi, dll. Pada pelaksanaan promosi jabatan telah ditetapkan syarat-syarat secara tegas dan jelas. Kader-kader harus dipersiapkan oleh organisasi, namun pegawai 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 pejabat. 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 pejabat tersebutlah yang lebih dahulu dipromosikan.

#### **2.4.2 Indikator Nepotisme**

Menurut Cottingham (dalam Putra, 2010) Nepotisme dari perspektif etis memiliki tiga indikator:

1. Favoritism

Tindakan dimana pelaku memperlakukan siapapun secara negatif kecuali orang itu adalah anggota kelompoknya yang justru diberi prioritas.

2. Discrimination

Tindakan dimana pelaku memperlakukan siapapun secara positif kecuali terhadap anggota kelompok lawannya.

3. Partiality

Tendensi mendahulukan kepentingan, pandangan atau pendapat seseorang yang memiliki hubungan keluarga.

## **2.5 Spoil System**

### **2.5.1 Definisi Spoil System**

Menurut Slamet Saksono (dalam Ahmad Munadin, 2011) Spoils system (hubungan yang bersifat politik) adalah pengangkatan atau penunjukan karyawan yang berdasarkan selera pribadi atau berdasarkan kepentingan suatu golongan. Sistem patronit ini di Indonesia dikenal sebagai sistem kawan, karena dasar pemikirannya dalam rangka melakukan kegiatan administrasi kepegawaian berdasarkan kawan. Dalam sistem ini kurang memperhatikan keahlian dan keterampilan seorang pegawai. Seorang pegawai untuk dapat menduduki suatu jabatan maka yang menjadi pertimbangan adalah kedekatan karena yang bersangkutan masih kawan dekat, sanak famili, dan ada juga karena daerah asal yang sama. Sistem kawan ini ada yang atas dasar perjuangan politik. Karena berasal dari satu aliran politik, ideologi, dan keyakinan maka seorang pegawai yang mulanya tidak mempunyai keahlian dan keterampilan bisa menduduki jabatan dan tugas tertentu dalam birokrasi pemerintahan.

### **2.5.2 Indikator Spoil System**

Beberapa indikator yang merupakan penyebab terjadinya spoil system sebagai berikut (Putra, 2016):

1. Selera

Selera merupakan konsep yang digunakan pada ilmu sosial, khususnya ekonomi yang mengasumsikan pilihan ralitas atau imajiner antara alternatif-alternatif dan kemungkinan dari pemeringkatan alternatif tersebut, berdasarkan kesenangan, kepuasan, gratifikasi, pemenuhan, kegunaan yang ada.

2. Kepentingan Golongan

Kepentingan golongan dimaksudkan adalah memiliki kecenderungan untuk lebih mengutamakan orang-orang yang memiliki kedekatan hubungan pribadi dengan seseorang yang

memiliki kekuasaan seperti teman dekat, sanak family, memiliki daerah asal yang sama, atau memiliki satu aliran politik, ideologi, dan keyakinan.

## **2.6 Like dan Dislike**

### **2.6.1 Definisi Like dan Dislike**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Like and Dislike (suka dan tidak suka) atau yang biasa pilih kasih diartikan sebagai memihak atau berat sebelah. Dalam konteks Promosi Jabatan, hal ini bermaksud pada saat mempertimbangkan Promosi Jabatan, Atasan mempromosikan jabatan berdasarkan atas rasa suka atau tidak sukanya terhadap seseorang pegawai yang akan dipromosikan.

Dalam perusahaan, faktor like dan dislike ini tidak baik dan dapat merusak karir pegawai. Ada karyawan yang disukai oleh pimpinan dan ada pula yang tidak disukai oleh pimpinan. Ada karyawan yang menjadi anak emas dan ada anak perak. Hal ini dapat menimbulkan sifat iri hati dan kecemburuan sosial diantara para karyawan yang ada.

### **2.6.2 Indikator Like dan Dislike**

Indikator yang menyebabkan terjadinya like dan dislike adalah:

#### **1. Keberpihakan**

Keberpihakan adalah kecenderungan lebih menyukai atau mendukung suatu bagian dibandingkan dengan bagian yang lain.

#### **2. Kedekatan**

Kedekatan yang dimaksudkan adalah seperti memiliki hubungan yang akrab antara atasan dan bawahan.

## **2.7 Kepercayaan**

### **2.7.1 Definisi Kepercayaan**

Tarigan (dalam Putri dan Erika, 2014) mendefinisikan kepercayaan adalah suatu keadaan psikologis berupa keinginan untuk menerima

kerentanan berdasarkan pengharapan yang positif terhadap keinginan atau tujuan dari orang lain. Kepercayaan merupakan harapan yang diberikan dari satu pihak kepada pihak lainnya tanpa harus memonitor secara langsung pihak yang dipercayainya tersebut. Kurangnya kepercayaan dapat menimbulkan menurunnya kreativitas dan kegairahan dalam bekerja seperti yang dikemukakan oleh Covey dan Merrill (dalam Farida dkk, 2016) bahwa kepercayaan yang tinggi berarti memperbaiki semangat, energi, gairah, kreativitas dan suka cita dalam hubungan keluarga, teman dan komunitas.

### **2.7.2 Indikator Kepercayaan**

Indikator kepercayaan menurut Sopiah (dalam Farida dkk, 2016):

1. Integritas

Integritas diri diantaranya meliputi kejujuran dan bersikap yang sebenarnya.

2. Kemampuan

Kemampuan akan pengetahuan dan keterampilan teknis dan antarpribadi.

3. Konsistensi

Bersikap andal, dapat diramalkan dan pertimbangan yang baik dalam menangani situasi.

4. Kesetiaan

Setia atau loyal, tindakan memberi atau menunjukkan dukungan dan kepatuhan dan memiliki kesediaan menjaga, melindungi dan menyelamatkan citra diri seseorang atau institusi.

5. Keterbukaan

Memiliki kesediaan berbagi gagasan dan informasi secara bebas.

## 2.8 Promosi Jabatan

### 2.8.1 Definisi Promosi Jabatan

Menurut Siagian (dalam Tajuddin, 2012) promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

Menurut Hasibuan a (2016, p.108) promosi jabatan 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. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa promosi adalah berpindahnya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya dan biasanya diikuti dengan penambahan gaji dan fasilitas lain sesuai dengan tugas promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa prestasi kerja yang tinggi mengarah pada adanya promosi.

### **2.8.2 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan b (2016, p.113) promosi jabatan memiliki tujuan, antara lain:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin kestabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karna timbulnya lowongan berantai.

Menurut Mangkuprawira (dalam Hasibuan c, 2014), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain:

1. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
3. Terdapat kolerasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

### **2.8.3 Indikator Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan d (2014, p.111) indikator-indikator promosi adalah sebagai berikut:

1. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

2. Kecakapan, dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan, kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.
3. Kompetensi, pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai.

#### **2.8.4 Dasar-Dasar Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan e (2016, p.109) dasar-dasar promosi jabatan dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut:

1. Pengalaman (senioritas) dimana promosi jabatan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
2. Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

#### **2.8.5 Jenis-Jenis Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan f (2016, p.113) terdapat 4 jenis promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Promosi Sementara  
Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan kosong yang harus diisi.
2. Promosi Tetap  
Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena karyawan telah memiliki syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.



### 3. Promosi Kecil

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

### 4. Promosi Kering

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

## **2.8.6 Asas-Asas Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2016, p.108) asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas, sehingga para karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawannya. Berikut ini merupakan asas-asas dari promosi jabatan.

### 1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

### 2. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan dimana penilaiannya harus jujur dan objektif serta tidak pilih kasih. Promosi berdasarkan asas keadilan akan menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

### 3. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang

lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau *job description* yang akan dilaksanakan karyawan.

## 2.9 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

NO	PENELITI TAHUN	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Sukma Juwati Tajuddin Tahun 2012 Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.	PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan Penelitian:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor-faktor penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.</li> <li>2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang paling berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.</li> </ol> </li> <li>- Sampel yang digunakan sebanyak 100 responden.</li> <li>- Metode yang digunakan dalam penelitian adalah <i>non probability sampling</i>.</li> <li>- Hasil penelitian: Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Promosi Jabatan.</li> </ul>
2	Eliana Febisica Mandiangan, Agoes Ganesha Rahyuda Tahun 2015 Fakultas	PENGARUH PRESTASI KERJA, SENIORITAS, DAN LOYALITAS TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan Penelitian:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk menjelaskan pengaruh Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan</li> </ol> </li> </ul>

	Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud) Bali, Indonesia	DISCOVERY KARTIKA PLAZA HOTEL BALI	<p>pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Untuk menjelaskan pengaruh Senioritas terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali.</li> <li>3. Untuk menjelaskan pengaruh Loyalitas terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali.</li> <li>4. Untuk menjelaskan pengaruh Prestasi Kerja, Senioritas, dan Loyalitas pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali.</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sampel yang digunakan sebanyak 70 responden.</li> <li>- Metode penelitian menggunakan kuantitatif kuisisioner.</li> <li>- Hasil Penelitian: Prestasi Kerja, Senioritas, dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali.</li> </ul>
3	Dwi Marwati Tahun 2016 Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta	PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PEGAWAI KANTOR WILAYAN KEMENTERIAN AGAMA DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tujuan Penelitian ini adalah untuk membuktikan apakah penilaian prestasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.</li> <li>- Sampel yang digunakan sebanyak 37 orang.</li> <li>- Metode penelitian menggunakan kuantitatif kuisisioner.</li> </ul>

			<p>- Hasil penelitian:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta.</li> <li>2. Penilaian prestasi kerja memberikan kontribusi pengaruh sebesar 52,3% terhadap promosi jabatan pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta, sedangkan sisanya yaitu sebesar 47,7% dipengaruhi oleh faktor lain.</li> </ol>
--	--	--	---

### 2.10 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2013) kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel yang diteliti.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.11 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013, p.99) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan data penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa:

1. Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Promosi Jabatan (Sukma Juwati Tajuddin, 2012).
2. Prestasi Kerja, Senioritas, dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali (Eliana Febisica Mandiangan dan Agoes Ganesha Rahyuda, 2015).
3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta (Dwi Marwati, 2016).

Oleh karena itu, berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Diduga ada pengaruh Senioritas terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT Tri Citra Perdana Kota Metro.
- H2: Diduga ada pengaruh Perilaku Kerja terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT Tri Citra Perdana Kota Metro.
- H3: Diduga ada pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT Tri Citra Perdana Kota Metro.
- H4: Diduga ada pengaruh Nepotisme terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT Tri Citra Perdana Kota Metro.
- H5: Diduga ada pengaruh Spoil System terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT Tri Citra Perdana Kota Metro.
- H6: Diduga ada pengaruh Like dan Dislike terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT Tri Citra Perdana Kota Metro.

- H7: Diduga ada pengaruh Kepercayaan terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT Tri Citra Perdana Kota Metro.
- H8: Diduga ada pengaruh Senioritas, Perilaku Kerja, Pendidikan dan Pelatihan, Nepotisme, Spoil System, Like dan Dislike, Kepercayaan terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT Tri Citra Perdana Kota Metro.

