

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi terjadi apabila seseorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan level (Veithzal Rivai, 2009) promosi akan memberikan status sosial, wewenang tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan. Promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang akan dipromosikan dalam perusahaan yang bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka baik asas, dasar, jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan.

Menurut Drs. H.Malayu S.P Hasibuan promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Pendapat serupa juga di ungkapkan oleh ahli manajemen Mulia, 1994 (Dalam Hj. T. Nuraini 2013:75). Promosi adalah suatu cara atau teknik peningkatan moral karyawan dalam bekerja, sehingga mempunyai dampak terhadap peningkatan produktivitas. Promosi diartikan sebagai kenaikan jabatan

seseorang (karyawan) dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dan disertai kenaikan gaji, wewenang dan tanggung jawab.

Menurut Edwin B. Flipo (Dalam Zulkifli Rusby 2017 : 130) Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji, upah dan lainnya walaupun tidak selalu demikian.

Andrew F. Sikula (Dikutip dari Zulkifli Rusby 2017 : 130) Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.

2.2.Asas-Asas Promosi

Dikutip dari Asas-asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan`dalam mempromosikan karyawan. Asas-asas promosi antara lain sebagai berikut :

a) Kepercayaan

Promosi hendaknya berazaskan atas kepercayaan atau keyakinan mengetahui kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan baik pada jabatan tersebut.

b) Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kecakapan, dan kemampuan karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan.

c) Formasi

Promosi harus berazaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

1.3.Syarat Promosi

Dikutip dari Malayu (Edisi Revisi :110) Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah mempunyai syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus diinformasikan ke semua karyawan, agar mereka mengetahui secara jelas. Hal ini penting untuk memotivasi karyawan berusaha mencapai syarat-syarat promosi tersebut.

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

a) Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai

kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b) Disiplin

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

c) Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d) Kerjasama

Karyawan harus dapat berkerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik secara horizontal maupun vertical dalam mencapai tujuan perusahaan.

e) Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

f) Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.

g) Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h) Komunikatif

Karyawan mampu berkomunikasi secara efektif dalam menjalankan operasional perusahaan.

i) Pendidikan

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

1.4. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Jenis-jenis Promosi jabatan menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan antara lain :

a. Promosi Sementara (Temporary promotion)

Yaitu seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

b. Promosi Tetap (Permanent Promotion)

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

c. Promosi Kecil (Small Scale Promotion)

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

d. Promosi Kering (Dry Promotion)

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

1.5.Dasar-dasar promosi jabatan

Menurut Fathoni, 2006 dasar-dasar atas ukuran untuk melakukan promosi jabatan, yaitu:

1. Pengalaman

Pengalaman yaitu promosi yang dilakukan berdasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan akan menjadi prioritas pertama dalam tindakan promosi.

2. Kecakapan

Kecakapan yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan yakni total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil bisa dipertanggung jawabkan mendapat prioritas utama untuk dipromosikan.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Lamanya bekerja dip perusahaan dan keahlian dalam melakukan pekerjaan.

Menurut Siagian dalam (T. Nuraini, 2013), Pada umumnya perusahaan menggunakan dua kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk mempertimbangkan seseorang untuk di promosikan:

a) Prestasi kerja

Promosi yang didasarkan pada kriteria yang menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan. Dalam artian, promosi merupakan penghargaan atas kinerja dengan mempertimbangkan potensi kemampuan yang bersangkutan menduduki posisi yang lebih tinggi dan memenuhi harapan perusahaan.

b) Senioritas

Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa karyawan yang paling banyak dipromosikan ialah yang masa kerjanya paling lama, banyak perusahaan yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan, di antaranya:

1. Sebagai penghargaan atas jasa-jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada perusahaan.
2. Penilaian biasanya bersifat objektif karena cukup mempertimbangkan masa kerja orang-orang tertentu yang mempertimbangkan untuk dipromosikan.

3. Mendorong perusahaan mengembangka para karyawan karena karyawan yang paling lama berkarya akhirnya akan mendapat promosi.

Menurut Mulia dalam (T. Nuraini, 2013) Ada beberapa ukuran (kriteria) yang harus dipenuhi oleh karyawan yang dipromosikan, diantaranya:

- a) Mempunyai disiplin kerja yang baik
- b) Mempunyai kinerja yang baik
- c) Sebagai senioritas dalam perusahaan
- d) Pendidikan yang sesuai dengan jabatan
- e) Mengikuti ujian yang dilakukan
- f) Menyusun kertas kerja
- g) Ujian kertas kerja dalam bentuk presentasi
- h) Loyalitas terhadap perusahaan tinggi
- i) Kejujuran karyawan yang tidak diragukan
- j) Mempunyai inisiatif dan kreatifitas.

1.6. Dalam Pelaksanaan Promosi Jabatan

Dalam pelaksanaan promosi umumnya menimbulkan dampak, adapun beberapa dampak yang mungkin timbul dalam pelaksanaan promosi (T. Nuraini, 2013) adalah:

- a) Kesalahan dalam promosi

Meskipun kita sudah mengusahakan ketentuan yang tegas dan jelas tentang syarat-syarat promosi dan berusaha melaksanakan sebaik-baiknya, tetapi kemungkinan kekeliruan dapat saja terjadi. Faktor-faktor subyektif dalam penilaian siapa yang perlu dipromosikan tersebut contohnya pandai mendekati atasannya, sehingga pertimbangan bakat dan kemampuan dapat terkalahkan.

b) Rasa iri

Meskipun perusahaan tersebut dalam melaksanakan promosi telah melaksanakan dengan obyektif, tetapi kemungkinan hal ini tetap dirasakan oleh karyawan lain yang kebetulan belum mendapat kesempatan sebagai tindakan yang tidak atau kurang obyektif.

c) Pelaksanakan promosi yang dipaksakan

Mungkin karyawan yang dipilih untuk dipromosikan adalah merupakan pilihan yang tepat, meskipun demikian kemungkinan karyawan tersebut belum dapat memenuhi syarat-syarat untuk promosi secara menimal. Hal ini menyebabkan tugas-tugas dan pekerjaan kurang berhasil.

Dengan begitu perusahaan harus lebih memerhatikan dampak-dampak yang terjadi setelah keputusan promosi tersebut dilaksanakan lebih detail dalam memutuskan pelaksanaan promosi.

1.7. Pengembangan Karyawan Dalam Rangka Promosi

Berbicara tentang pengembangan karyawan, tentunya kita membicarakan tentang pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan sumberdaya manusia sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Pengertian kualitas menyangkut jumlah sumberdaya manusia. Kualitas sumberdaya manusia tanpa disertai dengan kualitas yang baik akan menjadi beban pembangunan suatu bangsa.

Sedangkan kualitas, menyangkut mutu sumberdaya manusia yang menyangkut kemampuan fisik maupun kemampuan non fisik (kecerdasan mental).

Pengembangan sumberdaya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan karyawan untuk mencapai suatu hasil yang optimal. Hasil ini dapat berupa jasa, benda atau uang (sedarmayanti, 2001).

Pengembangan karyawan atau sumberdaya manusia dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarir maupun karir bagi karyawan (baru atau lama) melalui latihan dan pendidikan.

Amstrong mengatakan dalam (Zulkifli rusby 20017:72) pengembangan sumberdaya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

Mengingat tujuan pengembangan sumberdaya manusia berkaitan erat dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancan harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber-sumber daya organisasi yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien.

Sebagian orang menganpat ggap karir sebagai promosi didalam organisasi. Kata karir dipani beberapa dipandang dari beberapa perspektif, yang berbeda. Dari satu perspektif, karir adalah urutan- urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Sedangkn dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai

sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang. Karena dengan perubahan atau peningkatan usianya akan semakin matang (Nawawi 2003).

Para karyawan harus mulai untuk melihat karir mereka sebagai urutan pekerjaan yang akan mereka jalani di organisasi yang sama atau berbeda. Para karyawan dimasa kini harus memikirkan diri mereka karena masa depan tidak dapat dijamin. Dalam situasi seperti ini, pendidikan menjadi sebuah investasi, sedangkan pengalaman yang beragam menjadi sebuah asset.

1. Pengembangan karir memberikan petunjuk tentang siapa diantara para pekerja yang wajar dan pantas untuk dipromosikan dimasa depan dan dengan demikian suplai internal dapat lebih terjamin.
2. Perhatian yang lebih besar dari bagian kepegawaian terhadap pengembangan karir para anggota organisasi menumbuhkan loyalitas yang lebih tinggi dan komitmen organisasional yang lebih besar dikalangan pegawai.
3. Telah umum dimaklumi bahwa dalam diri setiap orang masih terdapat reservoir kemampuan yang perlu dikembangkan agar berubah sifatnya dan potensi menjadi kekuatan nyata.
4. Perencanaan karir mendorong para pekerja untuk bertumbuh dan berkembang, tidak hanya secara mental intelektual, tetapi juga dalam arti professional.

5. Perencanaan karir dapat mencegah terjadinya penumpukan tenaga-tenaga yang terhalang pengembangan karirnya hanya karena atasan langsung, sadr atau tidaknya menghalanginya, padahal ada diantara mereka yang memiliki kemampuan dan kemauan untuk dikembangkan.

1.8. Penelitian terdahulu

NO	Nama / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Endang Rustuti / 2015	Analisis Promosi Jabatan di Sekretariat Daerah kota Palu	Pelaksanaan promosi jabatan disekretariat Daerah Kota Palu dimulai dengan menginventarisasi jabatan yang lowong di sekretariat Daerah kota Palu dan mengevaluasi syarat jabatannya, setelah diadakan inventarisasi kemudian dicari pegawai negri

NO	Nama / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			sipil yang memenuhi syarat untuk menduduki jabatan tersebut.
2.	Yulwinda Fitri / 2014	Analisis Pelaksanaan Promosi jabatan Pada PT. Telkom Pekanbaru	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan ada beberapa faktor yang harus dilaksanakan oleh karyawan, agar karyawan tersebut mendapatkan kesempatan promosi. Diantaranya yaitu: disiplin, peretasi kerja, kerja sama, kecakapan, dan pendidikan. Berdasarkan lima sub variabel pada PT. Telkom Pekanbaru termasuk kedalam

NO	Nama / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			<p>kategori “sesuai” dengan syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut terlihat dari 54,5% responden yang menyatakan sesuai dengan syarat yang telah ditetapkan.</p>
3.	Nurul Sukriani 2007	Ananalisis Promosi Jabatan karyawan pada Pt. Eka Seraya Duri	Promosi Jabatan yang terjadi pada PT. Duri Eka Seraya Duri dipengaruhi oleh prestasi kerja karyawan, pendidikan karyawan, pengalaman karyawan, pengalaman karyawan, dan kebutuhan jabatan secara bersama-sama dimana hubungan yang

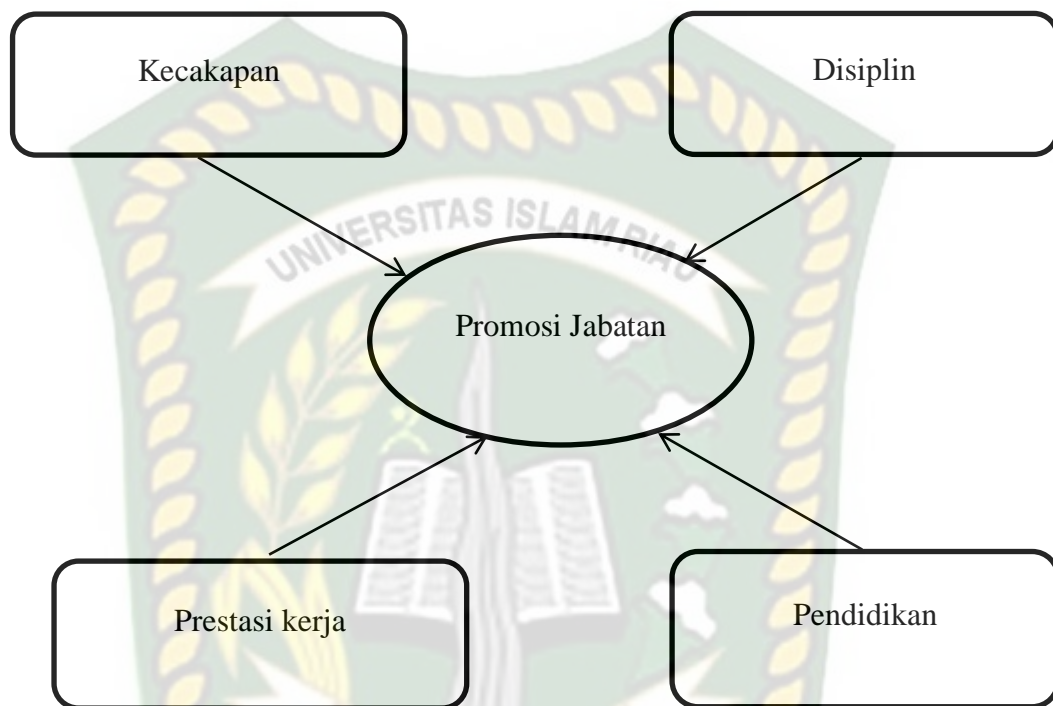
NO	Nama / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			positif dan signifikan dapat terwujud apabila masing-masing variabel diberlakukan secara terpadu atau bersama-sama

1.9.Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti kebenarannya melalui data yang terkumpul (Arikunto, 2006). Berdasarkan uraian latar belakang masalah, maka penulis dalam menyusun penelitian ini mengemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut: “ Diduga promosi jabatan PT. Tunggal Yunus Estate (Agri) Petapahan sudah berjalan dengan baik”.

1.10. Kerangka Penelitian

Gambar 1.1



Drs. H. Makayu S.P. Hsibuan (edisi revisi 109)