

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Promosi Kerja

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang gender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status sosial. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Adanya target promosi, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, adanya

keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberi status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Menurut Prabowo (2016:108) menyatakan bahwa: “Promosi sebagai langkah pembinaan karyawan mutlak diperlukan dan dilakukan manajemen pada setiap hierarki perusahaan, sehingga promosi dipandang sebagai suatu kegiatan yang telah mendapatkan prioritas perencanaan sebelumnya, bukan hanya merupakan kegiatan yang spontanitas karena merupakan ganjaran atas prestasi sementara karyawan yang bersangkutan”.

Menurut Edwin B. Flipo dalam Hasibuan (2012:108) menyatakan bahwa: “Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya”.

Menurut Gultom (2017:3) menyatakan bahwa: “Promosi mempunyai arti yang paling penting bagi setiap perusahaan maupun bagi karyawan, artinya kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan terjamin. Promosi merupakan keharusan sesuai masa kerja, pendidikan dan pelatihan yang diterima karyawan tersebut”.

Menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan menyatakan bahwa: (2012:108) mengatakan “Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan di dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasinya di masa lampau.

Pihak manajemen perusahaan hendaknya menerapkan sistem promosi kerja atau jabatan berdasarkan atas asas keadilan dan obyektifitas serta menggunakan prinsip *the right man in the right place* (orang yang tepat ditempat yang tepat). Promosi jabatan yang berdasarkan atas asas keadilan dan obyektifitas akan membuat karyawan merasa puas karena mereka merasa bahwa usaha mereka selama ini dihargai oleh pihak perusahaan dan karyawan dapat lebih termotivasi dalam bekerja. Penempatan karyawan ke jenjang yang lebih tinggi ini juga harus dilakukan dengan tepat sasaran yaitu melalui penilaian prestasi kerja untuk mengetahui apakah karyawan tersebut memang layak dan kompeten untuk dipromosikan. Promosi kerja di dalam suatu perusahaan sangat berperan penting dalam memotivasi karyawan agar lebih giat dalam bekerja.

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka.

Jika hal ini diinformasikan dengan baik, akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh.

2.1.2. Asas dan Tujuan Promosi Kerja

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknis dan non-manajerial.

Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Pelaksanaan promosi karyawan sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan.

Menurut Hasibuan (2012:108-109) menyatakan bahwa: asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Asas-asas promosi, yaitu:

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam

melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif, tidak pilih kasih atau like and dislike. Karyawan yang mempunyai peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau jabatan (*job description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

Menurut Hasibuan (2012:113) tujuan promosi adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
2. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
3. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.

4. Untuk merangsang agar karyawan lebih bersemangat dalam bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
5. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
6. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitasnya 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 karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya

2.1.3. Pengertian Pelatihan

Pelatihan bagi pegawai dalam rangka usaha untuk mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan

kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta mengubah sikap. Seorang pegawai kekayaan dari organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, pegawai dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satunya caranya adalah melalui pelatihan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi bagi kesenjangan.

Seringkali terjadi pada pegawai baru bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan organisasi sehingga biasanya organisasi harus selalu melakukan program pelatihan untuk mereka. Tetapi pelatihan tidak hanya dilakukan untuk pegawai baru saja, pegawai lama pun kemampuan dan keahliannya perlu dikembangkan untuk memberikan penyegaran serta menyesuaikan tuntutan pekerjaan yang berubah. Pelatihan pada pegawai lama dapat pula sebagai sarana untuk mengasah keterampilan mereka dan menghindarkan terjadinya kejenuhan dalam bekerja sebagai akibat perubahan lingkungan atau strategi organisasi.

Menurut Hasibuan (2013:180) menyatakan bahwa: “Pelatihan (*training*) karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerjanya”.

Menurut Mubarak (2017:56) menyatakan bahwa: “Pelatihan sumber daya manusia merupakan wahana untuk meningkatkan daya saing perusahaan atau organisasi, terutama dalam situasi persaingan yang semakin ketat”.

Menurut Adrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011:50) mengemukakan bahwa: “Pelatihan (*training*) adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, pegawai atau karyawan non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan yang terbatas”.

Menurut Umar (2012:165) menyatakan bahwa: “Program pelatihan (*training*) bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan seorang pegawai”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mereka dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik pula kepada pelanggan.

Pelatihan dimaksudkan untuk peningkatan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk melakukan pekerjaan sekarang. Namun di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggungjawab pekerjaan di waktu yang akan datang maka kegiatan ini disebut pula dengan pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat kepribadian. Hal penting lainnya adalah terdapat unsur-unsur bimbingan karir dalam pelaksanaan pelatihan dan

pengembangan karyawan tersebut. Bimbingan karir berupa proses pemberian bantuan kepada karyawan untuk membantu agar mereka siap menerima pekerjaan atau penugasan yang memerlukan keterampilan baru.

2.1.4. Manfaat dan Tujuan Pelatihan

Pelatihan mempunyai kegunaan pada semangat kerja pegawai untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu pegawai tetapi juga pada organisasi. Program pelatihan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia. Pelatihan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para pegawai.

Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan semangat kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu pegawai melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri pegawai. Baik pegawai manajerial maupun non manajerial akan menjalani pelatihan. Pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual dan analitis dan keterampilan hubungan manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka guna membawa rekrutmen pada tujuan yang strategis dan spesifik.

Individu berbeda-beda di dalam hal tujuan, sejauh apa tujuan tersebut sudah terpuaskan hingga saat ini, dan sejauh mana pemenuhan tugas dipandang sebagai pencapaian tujuan. Mereka juga berbeda dalam hal persepsi mengenai kecepatan

dan akurasi yang dibutuhkan saat menyelesaikan tugas. Faktor-faktor ini akhirnya menentukan tingkat motivasi dalam pemenuhan tugas dan sebagai akibatnya, menentukan sejauh mana usaha yang secara sukarela diberikan oleh individu tersebut. Kapasitas proses berpikir dari seorang individu dibedakan dari pengetahuan dan keterampilan yang telah diperolehnya melalui pelatihan dan pengalaman. Pengetahuan (misalnya mengenai fakta-fakta, peraturan-peraturan, prosedur pemakaian peralatan) dapat dianggap sebagai sumber yang dimiliki oleh individu yang dapat dimanfaatkan oleh proses kognitif.

Pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan ketrampilan-ketrampilan khusus bagi pegawai sehingga langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang bagi para pegawai. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan sosial dalam kelompok kerja.

Menurut pendapat Kasmir dan Jakfar (2013:172) menyatakan bahwa: “Komponen organisasi yang penting adalah pekerjaan atau jabatan. Untuk mencapai tujuan organisasi perlu menetapkan jenis-jenis pekerjaan yang harus dilaksanakan sesuai dengan keterampilan yang dimiliki karyawan”.

Menurut Amirullah dan Budiyo (2014:21) menjelaskan bahwa: “*Skill* atau keterampilan adalah suatu kemampuan untuk menterjemahkan pengetahuan ke dalam praktik sehingga tercapai tujuan yang diinginkan”.

Menurut Bateman dan Snell (2012:10) menjelaskan bahwa: “Keterampilan merupakan bagian dari manajemen pengetahuan yang merupakan sekumpulan praktik yang bertujuan untuk menemukan dan memanfaatkan sumber-sumber data intelektual dari organisasi sepenuhnya mendayagunakan intelektualitas orang-orang dalam organisasi”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai suatu tingkat keterampilan yang baik, perlu memperhatikan hal sebagai berikut, pertama, faktor individu atau pribadi yaitu kemauan serta keseriusan dari individu itu sendiri berupa motivasi yang besar untuk menguasai keterampilan yang diajarkan. Kedua, faktor proses belajar mengajar menunjuk kepada bagaimana kondisi belajar dapat disesuaikan dengan potensi individu, dan lingkungan sangat berperan dalam penguasaan keterampilan. Ketiga, faktor situasional menunjuk pada metode dan teknik dari latihan atau praktek yang dilakukan.

Disadari ataupun tidak penempatan pegawai dalam suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa mereka akan otomatis sukses dalam pekerjaannya. Pegawai baru sering tidak tahu pasti apa peranan dan tanggung jawab mereka. Permintaan pekerjaan dan kemampuan pegawai harus diseimbangkan melalui program orientasi dan pelatihan. Kedua kegiatan tersebut sangat diperlukan dalam perusahaan. Apabila pegawai telah dilatih dan telah mahir dalam bidangnya,

mereka memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mempersiapkan tanggung jawab mereka di masa mendatang.

Menurut Sofyandi (2012:114) menyatakan bahwa: “Tujuan diadakannya pelatihan yang diselenggarakan terhadap karyawan dikarenakan perusahaan menginginkan adanya perubahan dalam prestasi kerja karyawan sehingga dapat sesuai dengan tujuan perusahaan”.

Menurut Handoko (2012:103) menyatakan bahwa: “Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pendapat ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan pelatihan agar peserta pelatihan cepat berkembang, sebab sulit bagi seseorang untuk mengembangkan diri hanya berdasarkan pengalaman tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri akan lebih cepat melalui pelatihan.

2.1.5. Pengertian Karir

Karir dalam pekerjaan suatu kondisi yang dapat menunjukkan adanya peningkatan status kepegawaian seorang individu dalam organisasi sesuai dengan pekerjaan yang sudah ditentukan oleh organisasi tersebut. Karir bagian dari

kedudukan, rangkaian pekerjaan dan posisi yang pernah diduduki oleh seseorang selama masa kerjanya. Karir dapat menunjukkan peningkatan maupun perkembangan pegawai secara individu pada suatu jenjang yang dicapai selama masa kerjanya di dalam organisasi.

Menurut Mubarak (2017:65) menyatakan bahwa: “Suatu karir pada dasarnya merupakan semua pekerjaan yang dimiliki selama kehidupan kerja seseorang. Bagi sebagian orang semua pekerjaan merupakan suatu bagian dari rencana yang disusun secara hati-hati”.

Menurut Kasmir (2016:151) menyatakan bahwa: “Karir adalah jabatan dan kepangkatan yang ada dalam suatu perusahaan”. Sedangkan menurut Sofyandi (2012:147) menyatakan bahwa: “Karir merupakan promosi dalam suatu organisasi. Karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki selama masa hidupnya dalam bekerja”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka disimpulkan bahwa karir merupakan jenjang jabatan (pekerjaan) yang pernah dipegang (dijabat) oleh seseorang selama orang tersebut bekerja di organisasi atau perusahaan. Untuk itu orang yang mempunyai karir yang baik, berarti dirinya selalu menempati pekerjaan atau jabatan yang baik pula. Pekerjaan atau jabatan yang baik dalam pengertian ini adalah pekerjaan yang sifatnya menantang, lebih bergengsi, lebih besar wewenang dan tanggung jawabnya dimana semua itu akan berdampak pula pada semakin besarnya kompensasi berupa gaji atau upah yang akan diterima oleh karyawan tersebut.

Karir keseluruhan jabatan atau pekerjaan yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang pegawai, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh pegawai. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan karirnya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan karirnya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi.

2.1.6. Pengembangan Karir

Pengembangan karir dengan untuk peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia dalam mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Kegiatan pengembangan karir yang didukung oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan adanya umpan balik dari karyawan berupa prestasi. Prestasi kerja sebuah hasil kerja yang dicapai seorang karyawan sesuai dengan standar perusahaan

Jadi betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut

tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Karena perencanaan karir suatu keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dialah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental sifatnya.

Menurut Mubarak (2017:65) menyatakan bahwa: “Dilihat dari sisi pegawai, karir merupakan suatu hal penting untuk memenuhi keinginannya di mana pegawai itu pekerja. Sebab dengan karir atau jabatan yang lebih tinggi pegawai akan mendapatkan gaji yang lebih tinggi, fasilitas yang lengkap dan tanggungjawab lebih besar serta pengetahuan yang lebih baik”.

Menurut Mangkunegara (2011:50) menyatakan bahwa: “Pengembangan karir merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi”.

Menurut Novitasari (2017:88) menyatakan bahwa: “Pengembangan karir merupakan program khusus yang dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan

membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan memperbaiki sikapnya”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu rangkaian atau urutan posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Penempatan posisi atau jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi, sebagai bagian rangkaian dari posisi atau jabatan yang ditempati selama masa kehidupannya.

Pengembangan karir dalam perusahaan untuk proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*).

Penilaian kinerja membutuhkan proses yang harus dilakukan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh beragam pihak, yaitu oleh rekan kerja, atasan langsung maupun oleh karyawan itu sendiri. Apabila penilaian kinerja terhadap pegawai dilakukan dengan benar maka para karyawan, penyelia, departemen sumber daya manusia, dan perusahaan akan menguntungkan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada focus strategi dari perusahaan.

Penilaian kinerja yang obyektif dan tepat sangat menguntungkan baik bagi karyawan maupun perusahaan, oleh karena itu penilaian kinerja dalam sebuah organisasi harus dilakukan apabila perusahaan ingin cepat mencapai misi dan visi

yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas.

Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2013:371) menyatakan bahwa: “Untuk menilai kinerja suatu fungsi diperlukan ukuran tertentu, dan dalam hal ini tentu saja dibutuhkan suatu ukuran kinerja, ukuran kinerja adalah suatu ukuran untuk mengetahui seberapa jauh suatu pekerjaan itu dilakukan dengan baik”

Menurut Kasmir (2016:181) menyatakan bahwa: “Penilaian kinerja biasanya dilakukan pihak manajemen perusahaan untuk satu atau beberapa periode tertentu. Artinya karyawan akan dinilai kinerja dalam satu periode tertentu, misalnya 1 (satu) semester atau 1 (satu) tahun”.

Penilaian kinerja dalam perusahaan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Kinerja pegawai merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai. Persyaratan itu adalah kesediaan pegawai untuk bekerja dengan tanggung jawab. Seorang pegawai yang memenuhi prasyarat kerja adalah pegawai yang dianggap mempunyai kemampuan, jasmani yang sehat, kecerdasan, dan pendidikan tertentu dan telah memperoleh keterampilan untuk melaksanakan tugas yang bersangkutan dan memenuhi syarat yang memuaskan dari segi kualitas dan kuantitas.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting menjadi landasan dalam menyusun skripsi. Di dalam Penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel 2.1 diantaranya yaitu :



Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti/Tahun	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Jenis Data	Hasil Penelitian
1.	Suharni Rahayu (2017)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Garuda Metalindo	Promosi Jabatan (X1), Kinerja (Y1)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Metalindo berdasarkan perhitungan angka koefisien korelasi adalah 0,335 berarti pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan sedang. Persamaan regresi sebesar 0,397 pada variabel promosi jabatan, maka akan menyebabkan kenaikan sebesar 0,397 satuan pada promosi jabatan. Dari perhitungan koefisien determinasi (KD) diperoleh nilai sebesar 11,22 % hal ini menunjukkan besarnya kontribusi promosi jabatan terhadap kinerja karyawan sebesar 11,22 % sedangkan sisanya (100% - 11,22%)= 88,80% dipengaruhi faktor lain. Berdasarkan hasil uji signifikan dengan rumus diatas $t_{hitung} > t_{tabel}$, yaitu $2,204 > 1,900$ yang artinya bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan (X) dan kinerja karyawan (Y).
2.	Kelvin Aldrian Widijanto (2017)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Divisi Pemasaran Di PT.	Pelatihan Kerja (X1), Motivasi Kerja (X2), Kinerja (Y1)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kuantitatif	Berdasarkan hasil dan pembahasan dari penelitian yang dilakukan pada PT Sumber Hasil Sejati Surabaya, bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya. Motivasi

		Sumber Hasil Sejati Surabaya				kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya. Pelatihan kerja memiliki pengaruh positif yang lebih besar daripada motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Sumber Hasil Sejati Surabaya.
3.	Ricardo Gianluigi Tindi (2017)	Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado	Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2), Promosi Jabatan (X3), Kinerja (Y1)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kuantitatif	Berdasarkan hasil penelitian bahwa secara simultan atau bersama-sama pelatihan, pengembangan karir, promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado. Pelatihan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado. Pengembangan karir tidak mempunyai pengaruh yang signifikan dan negatif terhadap Kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado. Promosi jabatan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Sam Ratulangi International Airport Manado.
4.	Jumawan (2018)	Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja	Pelatihan (X1), Pengembangan Karir (X2), Kinerja (Y1)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kuantitatif	Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa variabel pelatihan dan pengembangan karir baik secara parsial maupun bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap

		Karyawan Perusahaan Korporasi				kinerja karyawan. Adapun variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah variabel pengembangan karir.
5.	Bastian Prabowo (2016)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang)	Promosi Jabatan (X1), Motivasi Kerja (X2), Prestasi Kerja (Y1)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kuantitatif	Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa promosi jabatan karyawan memiliki total nilai rata-rata (<i>grand mean</i>) sebesar 3,99. Motivasi kerja karyawan memiliki total nilai rata-rata sebesar (<i>grand mean</i>) 4,15. Prestasi kerja karyawan memiliki total nilai rata-rata (<i>grand mean</i>) sebesar 4,18. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan puas terhadap penerapan promosi jabatan karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang, serta menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan dan prestasi kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang dapat dikategorikan tinggi. Promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang. Motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang.

2.3. Kerangka Pemikiran

Promosi kerja atau jabatan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dan umumnya didasarkan atas faktor pengalaman untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya serta memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Dilihat dari sisi kepentingan perusahaan, dengan adanya promosi jabatan pihak perusahaan tentunya berharap agar karyawan mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya yang mungkin selama ini terkendala dikarenakan pada jabatan sebelumnya wewenang karyawan tersebut masih minim. Selain itu promosi jabatan juga mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan menambah pengalaman baru di lingkungan kerja perusahaan.

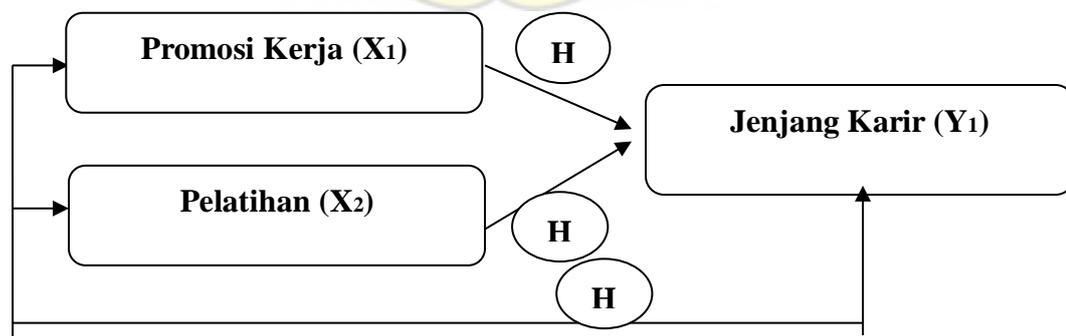
Pada umumnya setiap organisasi sering mengalami suatu kesenjangan antara kebutuhan akan promosi tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja dalam merespon kebutuhan, organisasi perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi adalah mengadakan program pelatihan kerja sebelum para karyawan baru memulai pekerjaan mereka pada suatu perusahaan atau suatu organisasi.

Jenjang karir (*career development*) menyangkut suatu upaya formal yang terencana dan terorganisasi untuk mencapai suatu keseimbangan antara kebutuhan karir seorang individu dengan tuntutan pekerjaan (*workforce requirements*) dalam

suatu organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan fisiologisnya dalam hal ini kebutuhan akan pengembangan dan aktualisasi diri, pegawai juga memiliki keinginan untuk meningkatkan potensi dan mengembangkan kemampuan mereka dalam organisasi di mana mereka bekerja.

Karir merupakan bagian dari perjalanan dan tujuan hidup seseorang. Setiap orang berhak dan berkewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik, itulah obsesinya. Anggapan yang sudah mapan dan nyata sering dijumpai dalam kehidupan masyarakat, bahwa seseorang akan berhasil atau sukses dalam karirnya bilamana seseorang tersebut sudah menjadi atau menempati posisi manajer atau kepala pada suatu instansi, baik di pemerintahan maupun di swasta. Dengan persepsi semacam ini seseorang mendapatkan pengakuan dan merasa dihargai, dihormati baik di lingkungan kerja, keluarga maupun masyarakat. Status dan martabat menjadi terangkat serta menjadi suatu kebanggaan tersendiri.

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4. Hipotesis

Perumusan hipotesis adalah sebagai langkah untuk memfokuskan masalah, mengidentifikasi data-data yang relevan untuk dikumpulkan, menunjukkan bentuk desain penelitian, termasuk teknik analisis yang akan digunakan, menjelaskan gejala sosial, mendapatkan kerangka penyimpulan, merangsang penelitian lebih lanjut. Menurut Arikunto (2013:110) menyatakan bahwa “hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka dapat ditarik hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. H₁ diduga ada pengaruh yang signifikan promosi kerja secara parsial terhadap jenjang karir pegawai PDAM Tirtanadi Sumatera.
2. H₂ diduga ada pengaruh yang signifikan pelatihan secara parsial terhadap jenjang karir pegawai PDAM Tirtanadi Sumatera.
3. H₃ diduga ada pengaruh yang signifikan promosi kerja dan pelatihan secara simultan terhadap jenjang karir pegawai PDAM Tirtanadi Sumatera.