

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 KAJIAN PUSTAKA**

##### **2.1.1 Penilaian Prestasi kerja (X1)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Prestasi kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan langkah perusahaan atau organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai serta sebagai catatan penting untuk melakukan kebijakan-kebijakan perusahaan atau organisasi. Penilaian prestasi kerja dikenal dengan istilah *performance rating*, *performance appraisal*, *personal assessment*, *employee evaluation*, *efficiency rating*. Dalam praktiknya istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama.

Setiap pimpinan perlu mengambil keputusan dan keputusan itu akan semakin tepat apabila informasi informasinya juga tepat dan benar. Salah satu cara untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya adalah penilaian prestasi kerja karyawan tersebut. Penilaian prestasi kerja juga memungkinkan para karyawan untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi.

Menurut Siagian (2015:223), penilaian prestasi kerja adalah bagian penting dari seluruh proses keorganisasian pegawai yang bersangkutan. Pentingnya prestasi kerja yang rasional dan ditetapkan secara obyektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan sendiri dan kepentingan organisasi. Sedangkan Menurut Isnar Budiarti, dkk (2018), Penilaian Prestasi karyawan adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku karyawan dan prestasi kerja karyawan untuk menetapkan kebijaksanaan sumber daya manusia selanjutnya. Yang dinilai kesetiaan, prestasi kerja, kedisiplinan, kejujuran, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, loyalitas, kecakapan, tanggung jawab, pekerjaan saat sekarang, potensi kerja yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

Menurut Hasibuan (2009:87) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian perilaku dimaksud yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses untuk meninjau kinerja karyawan dan mengevaluasi perilaku prestasi kerja secara berkala, dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

### 2.1.1.2 Tujuan dan Kegunaan Penilaian prestasi kerja

Hasibuan (2009:89), menyatakan penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta manfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan, besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan bawahannya.
8. Sebagai kriteria dari dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

10. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Werther dan davis (dalam sirait, 2006:129) menyebutkan manfaat penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

- a. Memperbaiki prestasi kerja, Prestasi yang sudah baik harus ditingkatkan lagi dan prestasi yang buruk harus segera diperbaiki.
- b. Untuk dapat melakukan penyesuaian kompetensi, Kompensasi tidak boleh statis tetapi harus dinamis, yaitu dinamis menurut harga pasar dan kontingensi (dihubungkan dengan prestasi karyawan masing-masing).
- c. Untuk bahan pertimbangan penempatan, promosi, transfer, dan demosi.
- d. Untuk menetapkan kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Melalui penilaian prestasi kerja, kita dapat menetapkan materi latihan dan pengembangan.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Penilaian prestasi kerja**

Surisno (2009:167), membagi factor-faktor bidang penilaian prestasi ke dalam 4 bagian diantara lain :

1. Pengetahuan pekerjaan: Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja.
2. Inisiatif: Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

3. Kecekatan mental: Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
4. Sikap: Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

#### **2.1.1.4 Pengukuran dalam penilaian prestasi kerja**

Untuk dapat mengevaluasi karyawan secara objektif dan akurat, seorang penyelia harus mampu mengukur tingkat prestasi kerja mereka. Penilaian prestasi kerja yang menunjukkan pada persepsi pencapaian hasil oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan. Menurut Mangkunegara yang dikutip dalam jurnal prapto pujianto (2013), Penilaian prestasi kerja pegawai dapat diketahui dari:

- a. Hasil Kerja, berhubungan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dan kemampuan pegawai dalam mencapai target yang telah dibebankan.
- b. Sikap, merupakan sikap yang ada pada pegawai yang menunjukkan seberapa jauh sikap mereka terhadap sesama rekan kerja maupun terhadap atasan.
- c. Displin waktu dan Absensi, berhubungan dengan tingkat ketepatan waktu hadir ditempat kerja serta pemberian waktu libur.

- d. Pengetahuan pekerjaan, berhubungan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai dalam memecahkan masalah yang ada dalam perusahaan serta pemberian tugas tambahan dalam pekerjaan yang diberikan oleh atasan.

#### **2.1.1.5 Indikator atau dimensi Penilaian prestasi kerja**

Penilaian prestasi kerja karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi bermacam-macam tergantung penetapan perusahaan/organisasi itu sendiri, tetapi pada umumnya dimensi penilaian prestasi kerja menurut Soeprihanto (2009:9) sebagai berikut :

1. Adil

Penilaian yang adil harus dilakukan dengan berdasarkan yang sudah ditentukan oleh instansi dengan melihat hasil kerja yang dicapai, dengan tidak membanding-bandingkan pegawai.

2. Objektif

Penilaian yang dilakukan berdasarkan prestasi kerjanya bukan dari unsur-unsur yang lain. Sikap yang lebih pasti, bisa diyakini keabsahannya, tapi bisa juga melibatkan perkiraan dan asumsi, dengan didukung fakta dan data.

3. Transparan

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja dilakukan dengan secara transparan yang dimana semua pegawai mengetahui prosedur atau tata cara yang dilakukan oleh penilai.

#### 4. Konsisten

Pihak penilai harus melaporkan hasil penilaian yang sudah dilakukan kepada semua pegawainya dimana sistem penilaian dapat dipercaya oleh semua pihak.

#### 5. Sensitif

Penilaian yang dilakukan dapat membedakan pegawai baik yang produktif maupun pegawai yang tidak produktif.

Menurut Soeprihanto (2009:12) setiap instansi memiliki indikator dalam proses penilaian prestasi kerja pegawai sebagai berikut :

1. Penilaian prestasi kerja dilakukan dengan adil tanpa membeda bedakan usia, suku daerah, jenis kelamin dan lain sebagainya.
2. Penilaian dilakukan dengan hanya menilai prestasi kerja saja tidak menilai unsur yang subjektif lainnya.
3. Penilaian yang dilakukan secara terbuka, semua pihak mengetahui prosedur (tata cara) penilaian prestasi kerja.
4. Penilaian yang dilakukan dapat dipercaya oleh semua pihak.
5. Penilaian yang dilakukan harus memiliki tingkat kepekaan terhadap karyawan yang produktif, tingkat kepekaan terhadap karyawan yang tidak produktif.

## **2.1.2 Kompetensi Karyawan (X2)**

### **2.1.2.1 Pengertian Kompetensi karyawan**

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Wibowo (2012:324) mengemukakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan dan melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang diandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntun oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang memunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Menurut Sutrisno (2009:203) kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik.

Menurut David Mc.Clelland seorang Professor dari Harvard university, yang dikutip oleh sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah



karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil lebih baik, dari pada apa yang dilakukan penilaian kebijakan. Hutapea dkk, (2008:28), menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa keterampilan dan factor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan serta sikap yang dimiliki setiap individu.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompetensi karyawan**

Menurut Moehariono (2012:17) Kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut :

1. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
2. Motivasi kerja yang tinggi.

3. Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
4. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, course, panel dan lain-lain)
5. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
6. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

### **2.1.2.3 Indikator atau dimensi Kompetensi karyawan**

Adapun yang menjadi dimensi atau Komponen yang membentuk kompetensi menurut Hutapea, dkk (2008), yaitu:

1. Pengetahuan ( knowledge )

Kesadaran dalam bidang kognitif. Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang tertentu yang digelutinya. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efiseiensi perusahaan.

2. Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap efektif dan efisien.

### 3. Sikap (*attitude*)

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

## **2.1.3 Loyalitas Karyawan (X3)**

### **2.1.3.1 Pengertian Loyalitas karyawan**

Loyalitas identik dengan kesetiaan yang semestinya dilakukan dengan berbagai kondisi tanpa syarat dan tanpa mengarpakan adanya balasan. Loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya, karena pengertian loyalitas karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik yang tercermin dari seberapa lama seseorang berada didalam organisasi. Namun, dapat dilihat dari seberapa besar pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah kepada perusahaan atau organisasi tersebut.

Menurut Hasibuan (2013), Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penelitian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Kesetiaannya ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab. Alex S, Nitisemito (2002), mengemukakan bahwa loyalitas merupakan suatu sikap mental karyawan yang

diunjukkan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan atau organisasi, meskipun organisasi tersebut maju atau mundur.

Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya yang diperoleh dari pengalaman dan masing-masing individu dapat merespon secara negative. Oleh sebab itu, karyawan yang memiliki loyalitas tinggi tentu akan memiliki sikap kerja yang positif. Sebaliknya, apabila karyawan yang memiliki loyalitas rendah akan memiliki sikap kerja yang negatif. Sementara itu, Poerwadarminta (2002) menyatakan bahwa loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Dengan demikian, loyalitas sebagai kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain yang disebabkan adanya kesesuaian situasi dan kondisi perusahaan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:122) adalah usaha karyawan dalam membela perusahaan, dengan menunjukkan bahwa karyawan tersebut berperan aktif terhadap perusahaannya. Sedangkan Menurut Siagian (2010), Loyalitas adalah suatu kecenderungan karyawan untuk tidak ke perusahaan lain sebab loyalitas dapat mempengaruhi pada kenyamanan karyawan untuk berkerja pada suatu perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan definisi dapat disimpulkan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu untuk penilaian untuk mengidentifikasi kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi yang mana dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari ronggeongan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas kerja ditunjukkan dengan sikap yang dimiliki karyawan untuk bersedia memberikan segala kemampuan, pemikiran, ketrampilan dan keahlian yang dimiliki dan mencapai tujuan organisasi, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, didiplin dan jujur dalam bekerja, ikut menjaga segala rahasia perusahaan atau organisasi, dan bererilaku setia pada perusahaan untuk tidak berpindah keperusahaan lain.

### **2.1.3.2 Aspek-Aspek Loyalitas karyawan**

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto dalam Soegandhi dkk.2013, yang menitik beratkan pada melaksanakan kerja yang dilakukan karyawan, yaitu :

1. Taat pada peraturan

Karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk mentaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik sevara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan karyawan merupakan prioritas utama dalam pembinaan karyawan dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.

## 2. Tanggung jawab

Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setiap resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang baik.

## 3. Kemampuan untuk bekerja sama

Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

## 4. Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi mencapai tujuan perusahaan.

## 5. Hubungan antar pribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi, mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah hubungan antara pribadi.

#### 6. Suka terhadap pekerjaan

Perusahaan atau organisasi harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawan setiap hari datang untuk bekerja sama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang dilakukan dengan senang hati, sebagai indikatornya bisa dilihat dari kesanggupan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok.

#### **2.1.3.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Loyalitas Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian Hermawan dkk, (2013), menjelaskan bahwa ada empat factor yang menentukan loyalitas karyawan diantaranya sebagai berikut :

##### a. Faktor kompensasi

Kompensasi berupa gaji dapat menentukan loyalitas kerja. Gaji diberikan oleh perusahaan pada setiap karyawan sesuai dengan posisi, jabatan dan beban tugas pekerjaan. Selain kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan juga dapat meningkatkan loyalitas kerja, semangat kerja dan kepuasan kerja. Tunjangan yang diberikan selama menjalankan tugas pekerjaan dapat berupa jaminan biaya makan, jaminan biaya transportasi dan jaminan kesehatan serta tunjangan hari raya.

##### b. Faktor tanggung Jawab

Pihak perusahaan bertanggung jawab untuk menjamin dan mendukung setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya agar menghasilkan produktivitas kerja yang optimal demi kesuksesan perusahaan. Bentuk

tanggung jawab yang diberikan perusahaan diantaranya memberikan kesempatan berkarir bagi karyawan yang berkompeten pada bidangnya, memperhatikan pengabdian setiap karyawan dan menanamkan rasa memiliki pada masing-masing karyawan terhadap perusahaan.

c. Faktor Disiplin

Peraturan perusahaan bertujuan sebagai instruksi bekerja dan mendisiplinkan setiap karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Oleh sebab itu peraturan diberlakukan untuk memonitoring tingkat absensi, kehadiran, ketepatan waktu bekerja, kesesuaian jam kerja dan sanksi jika melanggar. Peraturan perusahaan dibuat secara jelas dan tegas agar dapat diterima dengan baik oleh setiap karyawan.

d. Faktor Partisipasi

Partisipasi karyawan dibutuhkan untuk meningkatkan loyalitas kerja. Pihak perusahaan membuka peluang pada setiap karyawan untuk ikut andil menuangkan inisiatif, kreatifitas, kritik yang membangun dan saran demi kemajuan perusahaan. Selain itu, perusahaan melibatkan setiap karyawan baik secara fisik maupun yang bersifat psikologis dalam melaksanakan tugas-tugas perusahaan agar menanamkan rasa tanggung jawab pribadi terhadap tugas pekerjaan yang diberikan. Perusahaan atau pimpinan sebagai atasan juga memotivasi dengan memberikan arahan atau membimbing para karyawan agar melakukan tindakan atau pekerjaan secara tepat dan benar.



### **2.1.3.4 Indikator atau dimensi Loyalitas kerja Karyawan**

Indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas kerja karyawan sebagaimana dikemukakan Runtu (2014:122), yaitu :

1. Tetap bertahan dalam organisasi/perusahaan, yaitu Karyawan bersedia bertahan dalam perusahaan walaupun dalam keadaan tidak sehat.
2. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan, yaitu Karyawan bersedia bekerja lebih dari menyelesaikan pekerjaannya.
3. Menjaga rahasia perusahaan/organisasi, yaitu karyawan bersedia menjaga segala kerahasiaan terkait nama baik perusahaan
4. Mentaati peraturan, yaitu karyawan selalu mentaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.
5. Pengorbanan, yaitu karyawan mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.

### **2.1.4 Promosi jabatan (Y)**

#### **2.1.4.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh karyawan. Penempatan dilakukan karyawan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi yang merupakan 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 organisasi sehingga mereka akan menghasilkan *output* yang tinggi serta akan mempertinggi semangat kerja pegawai.

Promosi jabatan merupakan salah satu hal yang penting dalam sebuah organisasi. Manullang (2009:153) mengatakan bahwa promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pemberian promosi kepada seorang pegawai, berarti bahwa pegawai tersebut menerima posisi yang lebih tinggi dalam suatu struktur organisasi suatu badan usaha.

Pelaksanaan promosi jabatan yang baik akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi agar dapat dipromosikan. Menurut Sadili (2006:264) suatu promosi jabatan berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain berarti bahwa kompensasi (upah, Gaji, dan sebagainya) menjadi lebih tinggi dibandingkan dengan jabatan yang lama.

Menurut Hasibuan (2012:108) 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. Sedangkan menurut Rivai (2009:199) 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 dimasa lampau.

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa suau promosi jabatan akan ditandai dengan adanya, perubahan kedudukan atau posisi dari tingkat yang rendah ketingkat yang lebih tinggi, perubahan ini akan menimbulkan tanggung jawab, hak-hak kemudahan atau status serta tingkat pembayaran yang lebih tinggi dari sebelumnya, perubahan peningkatan dalam hal-hal tersebut memerlukan kecakapan atau keterampilan yang tinggi atau yang lebih rendah.

#### **2.1.4.2 Tujuan-Tujuan Promosi Jabatan**

Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Hasibuan (2012:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu :

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 stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar 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 karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
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. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan 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 memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan setelah lulus dalam masa percobaan

Adapun syarat-syarat untuk melakukan promosi, Hasibuan (2011:111) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu :

1. 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

2. Disiplin

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

3. Prestasi kerja

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

4. Kerja sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan

demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

8. Pendidikan

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

### **2.1.4.3 Faktor-Faktor Penilaian Prestasi Yang Berhubungan Dengan Promosi**

#### **Jabatan**

Hasibuan (2007: 109) menjelaskan bahwa program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman (senioritas)

Promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

## 2. Kecakapan (*ability*)

Yaitu seorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecapakan. Pertimbangan promosi adalah kecapakan, yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan.

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat dalam penyusunan kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
- c. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

## 3. Kombinasi pengalaman dan kecapakan

Yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecapakan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecapakan saja dapat diatasi.



Pada bagian ini menjelaskan bahwa pengalaman dan kecakapan sama pentingnya, dengan pengalaman seseorang lebih banyak mengetahui cara-cara dalam menyelesaikan berbagai masalah dan lebih matang emosinya dalam mengambil keputusan.

#### **2.1.4.4 Indikator atau dimensi promosi jabatan**

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan karena memiliki keunggulan tertentu dibandingkan rekan kerja lainnya dalam organisasi tertentu. Indikator-indikator menurut Hasibuan (2013:111) adalah sebagai berikut :

1. Pengalaman kerja, Pengalaman seorang karyawan terhadap suatu bidang pekerjaannya. Tingkat senioritas tenaga kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalamanyang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada yang junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.
2. Tingkat pendidikan, merupakan jenjang akademis seseorang karyawan. manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar

yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

3. Kesetiaan, merupakan sikap pengabdian karyawan terhadap tempat kerjanya Adanya kesetiaan yang tinggi akan berdampak pada rasa tanggung jawab yang lebih besar.
4. Inisiatif, merupakan kesadaran karyawan dalam melakukan tugas tanpa menunggu perintah atasan.
5. Kejujuran

Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang akan dipromosikan.

### **2.1.5 Hasil Penelitian Terdahulu**

Sebuah penelitian akan mengacu pada beberapa hasil penelitian terdahulu yang hasil penelitiannya dapat digunakan sebagai data pendukung untuk menentukan hasil penelitian yang kita lakukan sekarang. Maka dari itu penulis melakukan kajian terhadap beberapa penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan dengan variabel yang sedang diteliti, melalui jurnal yang telah dikumpulkan penulis. Berikut isi kajiannya dalam bentuk tabel :

Tabel 2.1

**Tabel Penelitian terdahulu Penilaian Prestasi kerja, Kompetensi Karyawan dan Loyalitas terhadap promosi jabatan**

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian /Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
1.	Sandra Wijayanti Sungkono dan Iga Manuati dewi (2017)	Pengaruh Prestasi kerja, Loyalitas kerja terhadap promosi jabatan di PT.Bali Pawiwahan Cocco Group. <b>Metode:</b> <i>Explanatory</i> <b>Sampel :</b> 86 orang ( <i>Saturated sampling</i> )	Hasil analisis menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Selain itu, loyalitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung	<b>Persamaan:</b> teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan kuesioner <b>Perbedaan:</b> menggunakan sampel 86 orang
2.	Ida ayu Gita Dwi dan Ni Wayan (2016)	Pengaruh prestasi kerja dan kompetensi karyawan terhadap promosi jabatan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. <b>Metode :</b> Asosiatif (Pengaruh) <b>Sampel :</b> 79 orang	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di Inna Sindhu Beach Hotel sanur, Denpasar. Hal ini berarti bahwa apabila kompetensi meningkat maka promosi jabatan karyawan di inna sindhu beach hotel sanur akan meningkat secara signifikan.	<b>Persamaan:</b> Menggunakan sampling jenuh karena menetapkan seluruh karyawan sebagai responden <b>Perbedaan :</b> penelitian ini menggunakan Achivement motivasi theory dari david C,MCCelland
3.	Sarboni (2016)	<i>Performance Of Employees And Impact On Promotion Of Position</i>	<i>The results showed That, performance appraisal and significant positive effecton work motivation. Performance appraisal And promotion of positive and significant effect On the performance of employees at Serambi Mekkah University. In addition, work motivation canenhance the role of employees in Serambi Mekkah University</i>	<b>Persamaan :</b> <i>Data was collected by distributing questionnaires</i>

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian /Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
4.	Regitha Hanum, Rizal R Manullang dan Aslinda (2015)	<p>Analisis Pengaruh Penilaian Prestasi kerja dan Kompetensi karyawan terhadap Promosi Jabatan.</p> <p><b>Metode:</b> Eksplanatori</p> <p><b>Sampel:</b> Menggunakan Rumus Slovin 56 orang</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan variabel Penilaian Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada Koperasi Jasa Usaha Bersama Pertambangan Timah. Persamaan regresi hubungan antar variabel adalah <math>Y = 29,916 + 0,560X_1 + 0,646X_2</math> dengan nilai koefisien determinasi adalah sebesar 85,2%.</p>	<p><b>Persamaan:</b> menggunakan variabel penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan terhadap promosi jabatan</p> <p><b>Perbedaan:</b> teknik pengambilan sample menggunakan rumus Slovin</p>
5.	Prpto Pujiyanto (2013)	<p>Pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan pada PT.Aswab Techno Indonesia</p> <p><b>Metode:</b> <i>Explanatory</i></p> <p><b>Sample :</b> 107 orang 25 orang (Random Sampling)</p>	<p>Penilaian prestasi kerja karyawan PT.ATI berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk lebih giat bekerja agar mendapat penilaian yang baik.</p>	<p><b>Persamaan:</b> menggunakan variabel penilaian prestasi sebagai variabel X1 dan Promosi jabatan sebagai variabel Y.</p>
6.	Daniel Putro Wicaksono (2013)	<p>Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. (Bank Jatim) Cab. Pasuruan</p> <p><b>Metode Penelitian :</b> <i>Explanatory Research</i></p> <p><b>Sampel :</b> <i>Purposive sampling</i></p>	<p>Dari hasil analisis, diketahui bahwa kompetensi dan loyalitas karyawan pada PT.Bank Pengembangan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang pasuruan secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap promosi jabatan.</p>	<p><b>Persamaan:</b> metode pengumpulan data menggunakan wawancara</p> <p><b>Perbedaan:</b> menggunakan 3 variabel penelitian</p>

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian /Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Persamaan/ Perbedaan
7.	Leila Najafi, yadollah hamidi, sudابه vatankhah and Abdolhosein purnajaf (2010)	<i>Performance Appraisal and its Effects on Employees' Motivation and Job Promotion</i>	<i>Appraisal is an important instrument in the manpower management, if it is performed correctly and logically, it can conduct the organizations to their goal and the personnel will achieve their interests . In this paper we study the effects of performance appraisal result s on the employees' motivation and job promotion in Toyserkan's health system.</i>	<p><b>Perbedaan:</b> using a sample of 220 people</p> <p><b>Persamaan :</b> Collect data using Kusieoner</p>
8.	Abdul Razak, Sarpan sarpan and ramlan	<i>Influence of Promotion and Job Satisfaction on Employee Performance</i>	<i>then obtained as follows, Promotion positions Makassar Government Region has in accordance with the field and expertise, Job Satisfaction employees of Makasar Government Region currently considered satisfied, Employees of Makassar Government Region is considered to have a high enough</i>	<p><b>Persamaan:</b> The method used is descriptive survey method and explanatory.</p> <p><b>Perbedaan :</b> method of analysis used is the frequency distribution and path analysis.</p>

## **2.2 KERANGKA PEMIKIRAN**

Secara teriotis ada beberapa yang dapat mempengaruhi promosi jabatan, penelitian ini berfokus pada variabel yang diteliti yaitu Penilaian Prestasi kerja, Loyalitas karyawan, Kompetensi karyawan dan Promosi jabatan pada PT.Taspen (Persero) Kcu Bandung.

### **2.2.1 Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan**

Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan amat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keutusan mengenai pemberian bonus, kenaikan jabatan, kenaikan gaji, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan. Untuk itu dibutuhkan informasi yang penting bagi keputusan penempatan tersebut adalah melalui penilaian prestasi kerja. Dari penilaian prestasi ini dapat diketahui apakah penempatannya sudah tepat atautkah perlu dipindahkan ke bagian lain atau mungkin dipromosikan.

Apabila ada kemungkinan untuk dipromosikan, maka karyawan diberi pendidikan lanjutan atau latihan tambahan yang diperlukan untuk menduduki jabatan yang direncanakan akan diduduki. Maka apabila jabatan yang dipersiapkan untuk karyawan ada yang kosong, maka karyawan telah siap untuk dipromosikan. Menurut Hasibuan (2009:87) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah kegiatan manager untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian perilaku dimaksud yaitu kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan Partisipasi karyawan. Penilaian

prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Dalam jurnal (Yuni Andriani, 2018) mengatakan terdapat pengaruh signifikan antara variabel penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Dari hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa dalam pengambilan keputusan promosi jabatan harus memperhatikan penilaian prestasi kerja karyawan. Semakin bagus prestasi kerja karyawan maka semakin mudah karyawan tersebut dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Jurnal (Prpto Pujianto, 2013) membuktikan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan, sehingga dapat memotivasi karyawan untuk lebih giat bekerja agar mendapat penilaian yang baik. Peneliti selanjutnya (soda'aro Laia, S.Pd, 2018) menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, artinya apabila dilakukan peningkatan prestasi kerja yang semakin baik dapat meningkatkan promosi jabatan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan**

Menurut Deassler (2004:713) Persaingan karyawan mengarah kepada keterampilan, pengetahuan, dan sikap seseorang sangat mempengaruhi promosi jabatan. Kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan karena kompetensi merupakan kriteria dalam promosi jabatan dan kemajuan perusahaan (Marsh, 2014 dalam jurnal Ni Komang tri Astiti). Karyawan yang mempunyai potensi kerja akan

menentukan promosi jabatan itu karena seorang manajer dalam menerapkan sistem promosi jabatan harus secara aktif memilih kemampuan bagi perusahaan dan efektif meningkatkan daya saing terhadap perusahaan lain.

Besarnya pengaruh kompetensi karyawan dalam meningkatkan kinerja mengharuskan perusahaan melakukan imbalan atas jasa karyawan tersebut. Imbalan jasa yang dimaksud dapat berupa kenaikan pangkat dan kenaikan gaji ataupun promosi jabatan. Menurut Mangkuprawira (2004:196) promosi jabatan dapat meningkatkan tercapainya kinerja karyawan yang baik. Sehingga dapat dikatakan bahwa sistem promosi jabatan dapat menjadi salah satu sistem imbalan yang tepat dikarenakan terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja pada promosi jabatan. Walaupun demikian, tidak semua karyawan dapat dipromosikan karena perlu keseimbangan *input* dan *output* yang diterima karyawan dan perusahaan.

Hasil penelitian Misti Hariasih,dkk (2017) menyatakan bahwa kompetensi karyawan secara parsial berpengaruh terhadap promosi jabatan. Dan hasil penelitian Ida ayu Gita Dwi dan Ni Wayan (2016) menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Maka dalam menentukan promosi jabatan dapat juga dilihat dari sudut kompetensinya. Apabila kompetensi karyawan meningkat maka karyawan mempunyai kesempatan untuk dipromosikan jabatannya.



### **2.2.3 Pengaruh Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan**

Loyalitas adalah syarat dalam sebuah promosi jabatan yang digunakan dalam perusahaan, karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan dapat memberikan kontribusi yang baik dalam mencapai tujuan perusahaan (Aryani,dkk.2010). loyalitas merupakan sikap karyawan yang diarahkan kepada perusahaan sehingga karyawan mampu bertahan dalam perusahaan, tanpa memperdulikan kondisi perusahaan saat ini. Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi pada perusahaan akan berkesempatan besar mendapatkan promosi jabatan.

Arifin dan Mutamimah (2009) menyatakan bahwa motivasi yang diberikan oleh pimpinan sangat mempengaruhi loyalitas karyawan, dimana tingkat loyalitas karyawan yang tinggi berpengaruh terhadap promosi jabatan. Hamzah,dkk (2013) menyatakan loyalitas karyawan mempengaruhi promosi jabatan karena berhubungan dengan perasaan akan memiliki perusahaan, rasa tanggung jawab, dan pengorbanan, serta diharapkan akan memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Penelitian Soegandhi, dkk (2013) mendapatkan hasil bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Sandra Wijayanti Sunkono (2017) juga membuktikan bahwa loyalitas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. dan Karyawan yang mempunyai loyalitas tinggi terhadap perusahaan maka berkesempatan lebih besar untuk mendapatkan promosi jabatan.

#### **2.2.4 Pengaruh penilaian prestasi kerja , Kompetensi Kerja karyawan, Terhadap Promosi Jabatan**

Penilaian prestasi kerja sebagai proses yang dilakukan suatu organisasi dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang dengan penilaian prestasi kerja maka manajer dapat mengetahui seberapa mampu karyawan mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkuprawira, 2004). Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk dijadikan sebagai dasar promosi jabatan bagi karyawan yang dinilai memiliki prestasi kerja.

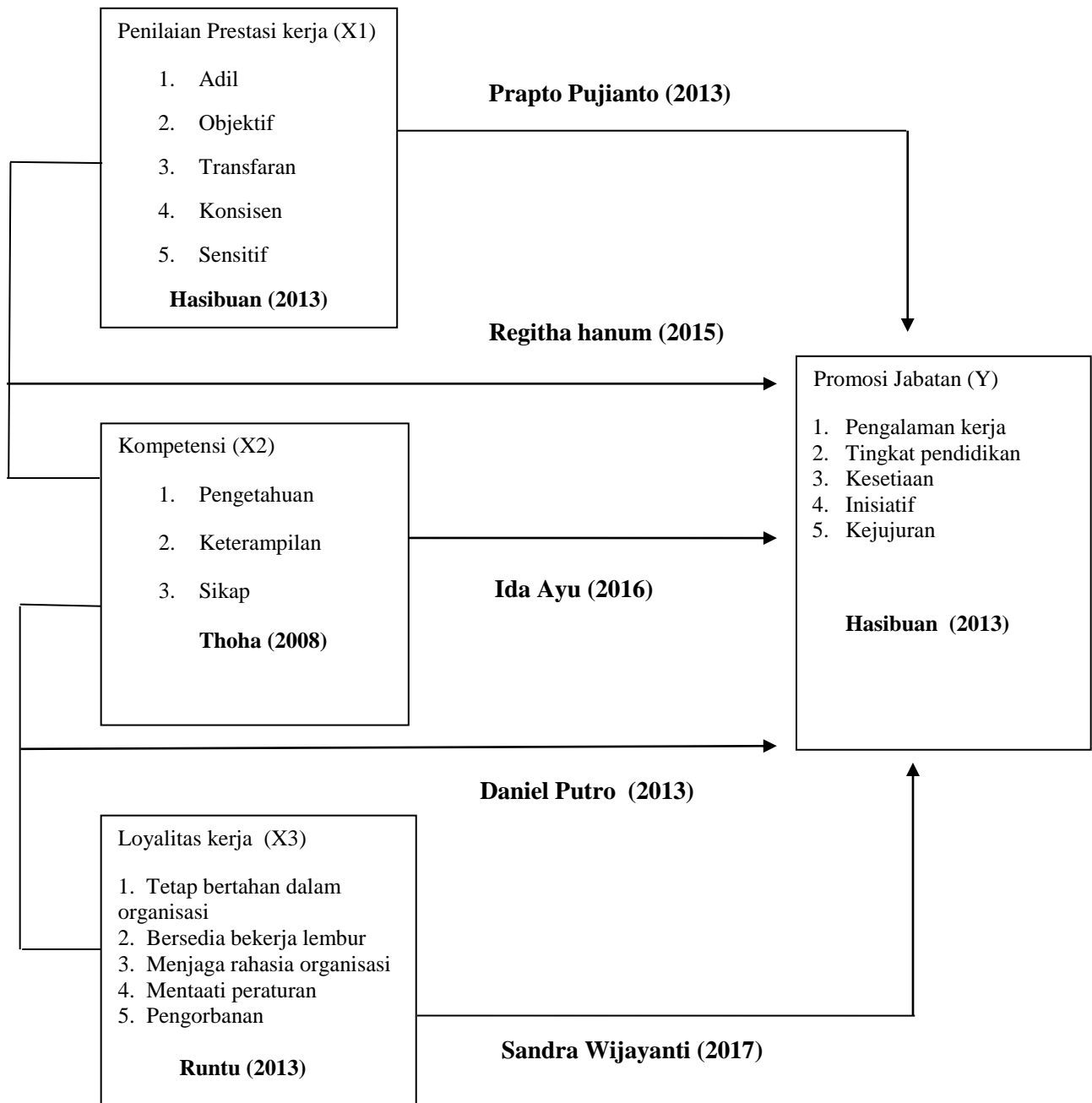
Werther dan David dalam Sirait (2006:129) menyatakan bahwa salah satu manfaat penilaian prestasi kerja dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan dan promosi jabatan. Dalam jurnal Regitha Hanum Dkk (2015) menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja dan kompetensi karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap promosi jabatan. Bila penilaian prestasi kerja baik dan didukung dengan kompetensi karyawan yang efektif dan baik maka promosi jabatan akan meningkat.

### **2.2.5 Pengaruh Kompetensi kerja karyawan, Loyalitas karyawan Terhadap promosi jabatan**

Promosi jabatan merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik dan lebih bersemangat melakukan sesuatu pekerjaan dalam suatu lingkungan organisasi. Untuk dapat dipromosikan seorang karyawan harus mempunyai nilai-nilai yang lebih baik dari karyawan lainnya diantaranya loyalitas yang tinggi dan kompetensi dalam bekerja yang baik terhadap sebuah organisasi tempat bekerja.

Penelitian ini didukung dengan jurnal (Daniel Putro Wicaksono, 2013) yang berjudul “Analisis pengaruh kompetensi dan loyalitas karyawan terhadap promosi jabatan pada PT.Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) membuktikan bahwa kompetensi dan loyalitas karyawan pada PT.Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) secara bersama-sama atau secara simultan berpengaruh terhadap promosi jabatan. Dengan meningkatkan kompetensi dan loyalitas karyawan termotivasi untuk mengembangkan kompetensi dan membangun loyalitas yang nantinya berguna untuk memenuhi persyaratan dari sistem promosi jabatan.

## Paradigma Penelitian



Gambar 2.2

Paragdima Penelitian

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut sugiyono (2016:99) bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Berdasarkan kajian pustaka, kerangka pemikiran yang diuraikan dalam paradigma penelitian maka dengan demikian akan dibentuk hipotesis sesuai rumusan dan tujuan penelitian. Namun dari ke 6 rumusan masalah dan tujuan penelitian tersebut untuk tujuan penelitian pertama tidak dibuat uji hipotesis akan tetapi hanya uraian-uraian Variabel saja.

Dengan menguji hipotesis Penilaian Prestasi kerja (X1) kompetensi karyawan (X2) loyalitas karyawan (X3) dan Promosi Jabatan (Y) menegaskan perkiraan hubungan, diharapkan bahwa solusi dapat ditemukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- H1 : Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada PT.Taspen (Persero) Kcu Bandung.
- H2 : Kompetensi Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada PT.Taspen (Persero) Kcu Bandung.
- H3 : Loyalitas Karyawan berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada PT.Taspen (Persero) Kcu Bandung.

- H4 : Penilaian Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada PT.Taspen (Persero) Kcu Bandung.
- H5 : Kompetensi Kerja dan Loyalitas Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada PT.Taspen (Persero) Kcu Bandung.