

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Literatur

Penelitian ini meninjau dari hasil penelitian terdahulu, yaitu berupa skripsi yang dilakukan oleh Niken Purwandini dengan judul “Persepsi Karyawan Non-Managerial atas Kebijakan Promosi Jabatan pada Departemen General Affair PT. Hero Supermarket TBK” (Niken Purwandini, 2005). Skripsi tersebut mencoba untuk menganalisa bagaimana kebijakan promosi jabatan pada PT. Hero Supermarket, serta bagaimana persepsi karyawan non-managerial pada Departemen General Affair mengenai kebijakan promosi jabatan yang dilakukan oleh PT. Hero Supermarket TBK.

Adapun pendekatan yang digunakan pada skripsi tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena untuk mengukur bagaimana persepsi karyawan terhadap pelaksanaan program promosi jabatan di perusahaan tersebut. Sedangkan, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, yang bertujuan untuk memecahkan masalah yang ada pada masa sekarang dan sebagai dasar pemikiran dalam alur penelitian. Adapun faktor-faktor yang digunakan sebagai dimensi dalam kebijakan promosi jabatan antara lain: kesempatan promosi jabatan, waktu promosi jabatan, faktor penghambat promosi jabatan, syarat promosi jabatan, penilaian prestasi untuk promosi jabatan, dan prinsip-prinsip penilaian untuk promosi jabatan.

Pada skripsi ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan wawancara mendalam dan kusioner. Populasinya terdiri dari karyawan PT. Hero Supermarket TBK. pada Departemen General Affair, yang statusnya masih aktif bekerja hingga pada saat penelitian dilakukan dengan pembatasan lama bekerja minimal lima tahun. Sedangkan, untuk sampelnya adalah empat orang supervisor dan 17 orang tenaga staff. Adapun kesimpulan dalam skripsi ini adalah sebagian besar karyawan berpendapat bahwa perusahaan memberikan kesempatan yang sama terhadap karyawannya untuk mendapatkan promosi jabatan. Namun, karyawan menginginkan promosi jabatan dengan waktu yang cepat yaitu dibawah

tiga tahun, sebab jika terlalu lama maka karyawan akan merasa jenuh dengan pekerjaannya.

Selanjutnya, berdasarkan skripsi Widia Haris J. yang berjudul “Persepsi Karyawan atas Dimensi-dimensi Promosi Jabatan pada PT. Gramedia Pustaka Utama, Palmerah Tahun 2005” (Widia Haris J., 2005). Pokok permasalahan yang diangkat pada skripsi ini adalah bagaimana pelaksanaan promosi jabatan serta bagaimana persepsi karyawan atas dimensi-dimensi promosi jabatan pada PT. Gramedia Pustaka Utama.

Adapun pendekatan yang digunakan pada skripsi tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini dipilih karena untuk mengukur bagaimana persepsi karyawan terhadap pelaksanaan program promosi jabatan di perusahaan tersebut. Sedangkan, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, karena penelitian yang dilakukan bertujuan untuk memberi gambaran mengenai pelaksanaan promosi jabatan pada PT. Gramedia Pustaka Utama dan untuk mengetahui persepsi karyawan atas dimensi promosi jabatan tersebut. Adapun faktor-faktor yang digunakan sebagai dimensi pada skripsi ini antara lain: pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, serta inisiatif dan kreatif.

Pada skripsi ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan wawancara mendalam dan kusioner. Populasi yang diteliti adalah karyawan PT. Gramedia Pustaka Utama sebanyak 141 orang. Sedangkan, untuk sampelnya adalah sebanyak 32 responden. Adapun kesimpulan dalam skripsi ini adalah sebagian besar karyawan berpendapat bahwa perusahaan memberikan kesempatan yang sama terhadap karyawannya untuk mendapatkan promosi jabatan. Namun, faktor pengalaman, tingkat pendidikan, dan prestasi kerja adalah faktor yang paling mendukung untuk mendapatkan promosi jabatan.

Sedangkan, penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti sendiri berjudul “Presepsi Pegawai Terhadap Promosi Jabatan pada Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan Republik Indonesia”. Tujuan penulisan adalah ingin menganalisa serta mengetahui bagaimana persepsi pegawai terhadap promosi jabatan pada Itjen Depkeu RI. Metode penelitian adalah metode kuantitatif,

dengan melakukan analisis data yang diperoleh dari penyebaran koesioner, wawancara mendalam, dan data-data sekunder yang diperoleh dari Itjen Depkeu. Sedangkan, perbedaan yang terdapat antara penelitian dari peneliti sendiri dengan yang dilakukan oleh Niken Purwandini dengan judul “Persepsi Karyawan Non-Managerial atas Kebijakan Promosi Jabatan pada Departemen General Affair PT. Hero Supermarket TBK” (Niken Purwandini, 2005) dan Widia Haris J. yang berjudul “Persepsi Karyawan atas Dimensi-dimensi Promosi Jabatan pada PT. Gramedia Pustaka Utama, Palmerah Tahun 2005” (Widia Haris J., 2005) adalah pada tempat penelitiannya. Dimana, kedua penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan swasta, sedangkan tempat penelitian yang dilakukan oleh peneliti sendiri adalah pada instansi pemerintahan.

Tabel 2.1
Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Peneliti

No.	Perbedaan	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
1.	Niken Purwandini	Persepsi Karyawan Non-Managerial atas Kebijakan Promosi Jabatan pada Departemen General Affair PT. Hero Supermarket TBK	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan Kuantitatif. - Menggunakan teknik wawancara mendalam dan kuesioner. - Sampel penelitian sebanyak 4 orang supervisor dan 17 orang tenaga staff.
2.	Widia Haris J.	Persepsi Karyawan atas Dimensi-dimensi Promosi Jabatan pada PT. Gramedia Pustaka Utama, Palmerah Tahun 2005.	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan Kuantitatif. - Menggunakan teknik wawancara mendalam dan kuesioner. - Populasi sebanyak 141 orang, sedangkan sampel penelitian sebanyak 32 responden.

No.	Perbedaan	Tujuan Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian
3.	Peneliti	Persepsi Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Inspektorat Jenderal Departemen Keuangan (Itjen Depkeu RI)	Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> - Pendekatan Kuantitatif. - Menggunakan teknik wawancara mendalam dan kuesioner. - Menggunakan skala Likert. - Populasi sebanyak 572 orang, sedangkan sampel penelitian sebanyak 90 responden.

Sumber: Hasil olahan peneliti, 2009

2.2 KONSTRUKSI MODEL TEORITIS

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur yaitu: *men*, *money*, *methode*, *materials*, *machines*, dan *market* (Hasibuan, 1995, hal 9). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Makin besar perusahaan, makin banyak karyawan yang bekerja di dalamnya, sehingga besar kemungkinan timbulnya permasalahan di dalamnya. Makin tinggi kesadaran karyawan akan hak-haknya, makin banyak permasalahan yang muncul (Rivai, 2005, p. 1-2).

Manusia sebagai sumber daya manusia keberadaannya sangat penting dalam suatu organisasi karena sumber daya manusia menunjang perusahaan melalui karya, bakat, kreativitas dan peran nyata seperti yang dapat disaksikan dalam setiap organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, tidak mungkin organisasi dapat bergerak dan berjalan menuju yang

diinginkan. Oleh karena itu, peranan manajemen sumber daya manusia adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu; perusahaan, karyawan, dan masyarakat luas menuju tercapainya efektifitas, efisiensi, produktivitas, dan kinerja perusahaan. Selain itu, manajemen sumber daya manusia berusaha dapat mempertahankan, mengembangkan, dan menempatkan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan, dan salah satunya adalah dengan promosi jabatan.

Sumber daya manusia sebagai sumber daya yang penting dalam sebuah organisasi/perusahaan perlu diperhatikan dan ditangani dengan serius dalam sebuah bagian dari organisasi/perusahaan yang khusus memperhatikan dimensi manusia. Cenzo dan Robbins (1993, p. 30) mendefinisikan sebagai *Human Resource Management*, yang secara lengkap dikatakan bahwa:

“Because every organization is comprised of people, acquiring their services, developing their skill, motivating them to high levels or performance and ensuring that they continue to maintain their commitment to the organization are essential to achieving organizational objectives.”

Sedangkan, menurut Ivancevich (1992, p. 7)

“Human Resource Management is the function performed in organizations that facilitates the most effective use of the people (employees) to achieve organizational and individual goals.”

Dari pernyataan diatas, dapat terlihat dengan jelas bahwa karena organisasi terdiri dari sekumpulan orang, maka mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia atau memperhatikan sumber daya manusia adalah hal yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan.

Adapun definisi sumber daya manusia menurut Nawawi (2008, hal 40) adalah:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

- c. Sumber daya manusia adalah potensi/asset yang berfungsi sebagai modal (non-material/non-financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Dessler (2006, hal 5) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Selain itu, menurut Dessler (2006, hal 4) beberapa aktivitas spesifik yang terlibat dalam setiap proses antara lain:

- a. Perencanaan. Menentukan sasaran dan standar-standar; membuat aturan dan prosedur; menyusun rencana-rencana dan melakukan peramalan.
- b. Pengorganisasian. Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan; membuat divisi-divisi; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membuat jalur wewenang dan komunikasi; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.
- c. Penyusunan staf. Menentukan tipe orang yang harus dipekerjakan, merekrut calon karyawan; memilih karyawan; menetapkan standar prestasi; memberikan kompensasi kepada karyawan; mengevaluasi prestasi; memberikan konseling kepada karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan.
- d. Kepemimpinan. Mendorong orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan semangat kerja; memotivasi bawahan.
- e. Pengendalian. Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa untuk melihat bagaimana prestasi yang dicapai dibandingkan dengan standar-standar ini; melakukan koreksi jika dibutuhkan.

Sedangkan, definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Handoko (2000, hal 5), adalah “pengakuan” terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian tujuan-tujuan

organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi, dan masyarakat. Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi-fungsi MSDM seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu:

- a. Fungsi Manajerial: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*).
- b. Fungsi Operasional: pengadaan tenaga kerja (SDM), pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia berusaha dapat mempertahankan, mengembangkan, dan menempatkan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditentukan. Salah satu caranya adalah dengan promosi jabatan. Menurut Byars dan Rue (1997, p. 4), *Human Resource Management is activities designed to provide for and coordinate the human resource of an organization*. Dengan kata lain, penyediaan sumber daya manusia dilakukan dengan merekrut pegawai baru dan mengkoordinasikan dengan menempatkan sumber daya manusia sesuai kemampuan masing-masing pegawai.

Sedangkan, menurut Werther dan Davis (1993, p. 284-285), dalam manajemen sumber daya manusia ada yang dinamakan dengan alokasi sumber daya manusia. Kegiatan alokasi sumber daya manusia yang dimaksud adalah:

- a. Transfer: perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang relatif sama dalam gaji, tanggung jawab, dan atau hierarki dalam suatu perusahaan.
- b. Demosi: perpindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dengan gaji, tanggung jawab, dan atau hierarki yang lebih rendah dalam suatu perusahaan.
- c. Promosi: perpindahan karyawan yang terjadi ketika seorang karyawan pindah atau bergerak dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lebih gajinya, tanggung jawab, dan atau level organisasinya.

Diantara ketiga alokasi sumber daya manusia tersebut, yang diharapkan oleh pegawai adalah promosi karena promosi dapat meningkatkan kenaikan gaji atau penghasilan. Keputusan promosi atau kenaikan jabatan dan pemindahan yang diambil oleh manajemen adalah salah satu hasil akhir dari suatu program pengembangan karir (Flippo, 1996, hal 282). Kegiatan tersebut termasuk dalam sub proses *human resource allocation* atau penempatan sumber daya manusia yang merupakan bagian yang harus dilakukan organisasi.

2.2.2 Pengertian dan Peranan Promosi

Setiap karyawan memiliki kebutuhan untuk mengembangkan dirinya, baik karyawan yang berada pada tingkat atas, tingkat menengah maupun tingkat bawah. Kebutuhan untuk berkembang inilah yang menuntut seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi/perusahaan. Kebutuhan tersebut dapat terpenuhi melalui kesempatan untuk maju (Irianto, 2001, hal 65). Dalam dunia pekerjaan, manusia sebagai karyawan ingin maju dalam hal karir. Kesempatan yang diberikan untuk maju itu sering disebut sebagai promosi.

Istilah promosi itu berasal dari *promotion* (bahasa Inggris) yang berarti peningkatan (Syadam, 1996, hal 550). Dalam manajemen sumber daya manusia, promosi dapat diartikan sebagai proses dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki, wewenang, dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan yang telah diberikan sebelumnya (Sastrohadiwiryo, 2002, hal 258).

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan selalu dinanti-nantikan oleh karyawan, karena promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan seorang karyawan untuk menjabat suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, dan penghasilan yang semakin besar. Promosi disebabkan adanya suatu jabatan yang lowong karena pensiun, keluar, meninggal dunia, atau pejabat yang menduduki jabatan tersebut dipindahkan ke jabatan yang lain.

Program promosi ini harus memberikan informasi tentang azas-azas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan yang bersangkutan. Program promosi ini harus secara terbuka diinformasikan, baik azas, dasar, jenis, dan persyaratannya maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan tersebut. Hal tersebut akan mendukung sekaligus dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja secara bersungguh-sungguh.

Adapun pengertian promosi menurut beberapa ahli, antara lain:

Menurut Heidjrachman & Suad Husnan (1997, hal 111), promosi adalah “Kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi serta diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain dari jabatan yang diduduki sebelumnya.”

Promosi menurut Nitisemito (1996, hal 81) adalah

“Pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya.”

Sedangkan, Wursanto (1991, hal 69) berpendapat bahwa promosi adalah

“Suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang karyawan yang disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula.

Promosi terjadi saat pegawai berpindah dari suatu jabatan ke posisi lainnya yang lebih tinggi tentunya diikuti dengan peningkatan gaji, dan tanggung jawab. Pada saat dipromosikan, pegawai pada umumnya mengalami peningkatan tuntutan dalam keahlian, kemampuan, dan tanggung jawab, dan status yang lebih besar. Oleh karena itulah, promosi jabatan memiliki peranan penting bagi karyawan, sebab dengan dipromosikannya seorang karyawan berarti ia memiliki kemampuan dan diberikan kepercayaan oleh perusahaan sehingga status sosial karyawan tersebut akan meningkat. Keuntungan lain yang diperoleh dari promosi jabatan bagi karyawan adalah berupa kenaikan penghasilan dan tunjangan serta wewenang.

Menurut Simamora (1997, hal 787) menyatakan bahwa promosi adalah “Suatu perubahan dan tangga kekuasaan, tingkat, derajat, dan pangkat atau kenaikan jabatan yang disertai kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar daripada kekuasaan sebelumnya.”

Moekiyat (1989, hal 105), mengemukakan bahwa promosi adalah

“Kemajuan seorang pegawai pada suatu tugas yang lebih baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama penambahan pembayaran upah atau gaji.”

Hasibuan (1997, hal 121), mengatakan bahwa promosi adalah

“Perpindahan yang memperbesar kekuasaan (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin menjadi lebih besar.”

Sementara menurut Werther dan Davis (1993, p. 285), promosi adalah

“A promotion occurs when an employee is moved from one job to another that is higher in pay, responsibility, and or organizational level.”

Promosi didefinisikan sebagai perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Promosi dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Pengertian promosi lainnya yang dijelaskan oleh Carrel, Gilbert, dan Hatfield (1995, p. 454), yaitu:

“A promotion involves the reassignment of an employee to a higher level job. When promoted, employee generally face increasing in terms of skill, abilities, and responsibilities. In turn, employees generally receive increased pay and (sometimes) benefits, as well as greater authority and status.”

Berdasarkan definisi-definisi promosi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi berarti perpindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tingkatannya dalam organisasi. Perpindahan ini menyebabkan adanya peningkatan tugas, kemampuan, tanggung jawab, dan

status dari pegawai yang dipromosikan. Menurut Robbins (2006, hal 51) kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan dibagi menjadi kemampuan intelektual (*intellectual ability*) yaitu kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental, dan kemampuan fisik (*physical ability*) yaitu kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa. Sedangkan, ketrampilan adalah kemampuan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat. Ketrampilan dibagi menjadi: ketrampilan teknis adalah kemampuan menerapkan pengetahuan atau keahlian khusus, dan ketrampilan personal adalah kemampuan bekerja sama, memahami dan memotivasi orang lain baik perorangan maupun dalam kelompok.

Promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi pengembangan karyawan/pegawai itu sendiri maupun bagi pengembangan perusahaan. Manfaat bagi pegawai adalah adanya pengakuan terhadap hasil kerja dan kesempatan untuk maju sehingga dapat meningkatkan motivasi bagi para pegawai. Sedangkan, manfaat bagi perusahaan adalah untuk menjaga kestabilan perusahaan serta perusahaan juga dapat mendayagunakan keahlian-keahlian dan kemampuan pegawai setinggi mungkin (Nitisemito, 1996, hal 134).

Peranan promosi yang besar menyebabkan perusahaan harus membuat program promosi dan memberikan informasi kepada karyawannya. Promosi akan menjadi suatu masalah bagi perusahaan, apabila perusahaan tidak melakukan persiapan calon yang akan dipromosikan. Perusahaan akan mengalami kesulitan apabila tidak ada karyawan yang memenuhi persyaratan jabatan untuk dipromosikan. Upaya untuk mengatasi masalah dalam promosi dapat dilakukan dengan mempersiapkan calon yang akan dipromosikan. Persiapan calon promosi dapat dilakukan dengan pendidikan dan pelatihan.

Untuk dapat menjamin objektivitas dalam promosi dapat dilakukan dengan membuat suatu peraturan dalam perusahaan. Peraturan ini dapat meliputi dasar-dasar, syarat-syarat, persiapan promosi serta prosedur pemilihan calon yang akan

dipromosikan. Di samping itu, promosi mempunyai tujuan sebagai berikut (Hasibuan, 2002, hal 127):

- a. Untuk memberikan pengakuan jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi;
- b. Untuk menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial semakin tinggi, dan penghasilan semakin besar;
- c. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah kerja, berdisiplin tinggi, dan penghasilan semakin besar;
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan terealisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur;
- e. Untuk memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan merupakan daya dorong bagi karyawan yang lain;
- f. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabat tertentu berhenti;
- g. Untuk menyalurkan atau mendistribusikan jabatan yang tepat sehingga semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat dan produktivitas kerja meningkat pula.

2.2.3 Alasan Mengadakan Promosi

Menurut Budi (2005, hal 112) ada alasan penting mengapa setiap organisasi perlu mengambil tindakan untuk mengadakan promosi terhadap karyawannya:

- a. Meningkatkan semangat kerja. Apabila promosi betul-betul diberikan kepada mereka yang menghasilkan prestasi kerja yang tinggi, maka ada daya perangsang bagi karyawan untuk mempertinggi semangat kerja. Semangat kerja yang tinggi merupakan faktor terpenting bagi organisasi dalam rangka meningkatkan kerja organisasi secara keseluruhan.
- b. Menjamin stabilitas karyawan. Karyawan yang dipromosikan akan merasa tenang dan merasa bahwa tugas-tugas yang selama ini dikerjakan dihargai.

- c. Memajukan karyawan. Karyawan yang memberikan prestasi kerja yang baik harus dikembangkan, dengan menugaskan mereka untuk menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar, dengan kata lain melalui promosi.

Menurut Moekijat (1988, hal 45), pada umumnya ada dua alasan penting untuk mengadakan promosi, yaitu adanya lowongan jabatan dan penilaian kembali jabatan lama. Adanya lowongan jabatan dimaksudkan bahwa lowongan jabatan dapat terjadi karena ada karyawan yang berhenti, yang pindah kerja, sudah pensiun, ataupun meninggal dunia. Dalam hal ini, jabatan yang kosong dapat diisi, salah satu caranya adalah melalui promosi jabatan. Promosi mempunyai arti yang penting bagi perusahaan sebab dengan promosi kestabilan perusahaan akan lebih terjamin. Sedangkan, alasan mengadakan promosi yang disebabkan adanya penilaian kembali atas jabatan lama dapat diakibatkan oleh perkembangan tugas-tugas dan tanggung jawab.

Selain memperhatikan beberapa alasan dalam mengadakan promosi, perlu juga untuk memperhatikan dan memahami mengenai dasar-dasar promosi. Membuat keputusan mengenai siapa yang akan dipromosikan merupakan tugas yang sulit bagi setiap perusahaan karena biasanya lebih banyak calon yang dapat dipromosikan daripada adanya lowongan. Setiap perusahaan mempunyai dasar yang berbeda-beda dalam menentukan promosi. Dasar promosi menurut Werther & Davis (1988, p. 45), pada prinsipnya ada tiga yaitu promosi berdasarkan prestasi kerja, senioritas, serta gabungan senioritas dan prestasi kerja.

- a. Prestasi Kerja (*Merit-based promotions*)

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Jadi, karyawan yang dipromosikan dalam suatu jabatan tertentu karena mereka dianggap mampu untuk menduduki jabatan.

- b. Senioritas / lama kerja (*Seniority-based promotions*)

Promosi yang didasarkan senioritas yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan atau lamanya seseorang bekerja di perusahaan. Dalam hal ini, orang yang telah lama bekerja akan mendapat

prioritas dalam promosi. Kebaikannya ada penghargaan bagi karyawan yang bekerja di perusahaan dan dapat menimbulkan loyalitas dalam bekerja. Sedangkan kelemahannya, kemungkinan ada karyawan yang kemampuannya terbatas, karena sudah lama bekerja di perusahaan akan tetap dipromosikan, sehingga dapat mengakibatkan dalam menjalankan tugasnya kurang baik.

c. **Kombinasi antara Senioritas dan Prestasi Kerja**

Promosi yang didasarkan pada senioritas dan prestasi kerja akan mengurangi kelemahan yang ada dalam dua sistem tersebut di atas. Pertimbangan yang digunakan adalah lamanya bekerja di perusahaan dan prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan yang akan dipromosikan.

2.2.4 Azas-azas Promosi Karyawan

Azas promosi harus dituangkan di dalam program promosi secara jelas, sehingga karyawan mengetahui, sedang bagi perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan-karyawan itu (Hasibuan, 1995, hal 122).

- a. **Kepercayaan.** Promosi hendaknya berazaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.
- b. **Keadilan.** Promosi yang berazaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.
- c. **Formasi.** Promosi harus berazaskan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan tersebut.

2.2.5 Manfaat Promosi

Pelaksanaan promosi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan juga sesuai dengan keinginan pegawai dapat menghasilkan berbagai manfaat. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Carrel, Elbert, dan Hatfield (1995, p. 454) berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari pelaksanaan promosi dalam suatu perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri:

- a. Promosi memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- b. Promosi dapat mendorong karyawan untuk berprestasi.
- c. Ada hubungan yang signifikan/nyata antara kesempatan untuk maju atau dipromosikan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

2.2.6 Syarat-syarat Promosi

Untuk melaksanakan promosi harus ditetapkan syarat-syarat terlebih dahulu. Syarat-syarat promosi itu harus dipakai untuk menetapkan siapa yang berhak untuk dipromosikan. Untuk itu, hendaknya syarat-syarat yang ditetapkan dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan mempunyai keahlian untuk menerima jabatan yang lebih tinggi tersebut.

Menurut Moekijat (1988, hal 46), setiap perusahaan yang mempunyai program promosi perlu mencakup syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Semua promosi didasarkan atas saringan diantara pegawai-pegawai yang cakap.
- b. Promosi-promosi yang diselenggarakan hanya menurut rencana promosi organisasi yang bersangkutan dan disesuaikan dengan kebijaksanaan promosi.
- c. Pegawai diberitahu tentang perkembangan rencana promosi.
- d. Melindungi pegawai dengan cara memberikan segala keterangan tentang kebijaksanaan dan prosedur penyusunan rencana promosi.
- e. Tiap rencana promosi menggunakan lapangan saingan yang seluas-luasnya dan metode penilaian yang didasarkan atas ukuran yang tepat dan dilaksanakan dengan jujur.

Untuk melaksanakan promosi tentunya perusahaan akan memilih karyawan yang paling tepat. Namun, tidak berarti bahwa karyawan yang dianggap paling tepat tersebut telah memenuhi segala persyaratan promosi yang telah ditetapkan. Hal ini kemungkinan dapat terjadi karena perusahaan tidak memberikan informasi mengenai program promosi secara jelas dan transparan, baik yang mengenai syarat-syarat maupun mengenai kebijakan dan rencana promosi.

Syarat-syarat mengenai promosi jabatan perlu ditetapkan secara tegas, jelas, dan transparan. Hal ini, karena dapat dipakai sebagai pedoman oleh setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda-beda.

Menurut pendapat Nitisemito, syarat promosi jabatan antara lain sebagai berikut:

a. Pengalaman

Melalui pengalaman yang dimiliki diharapkan seseorang mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dan ide yang lebih banyak.

b. Tingkat Pendidikan

Pendidikan yang lebih tinggi akan mampu mengatasi permasalahan dengan lebih baik dan mempunyai pemikiran yang matang terhadap suatu tantangan.

c. Loyalitas

Loyalitas/kesetiaan yang tinggi dapat menggambarkan tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat yang penting dan harus diperhatikan. Karyawan harus memiliki kejujuran terutama terhadap dirinya sendiri dan terhadap rekan kerjanya terutama dalam mengelola jabatan.

e. Tanggung Jawab

Seringkali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.

f. **Kepandaian Bergaul**

Karyawan yang komunikatif mampu menerima atau mempresepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahan dengan baik.

g. **Prestasi Kerja**

Kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai karyawan secara efektif dan efisien menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

h. **Inisiatif dan kreatif**

Untuk syarat promosi terhadap jabatan tertentu, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan.

Sementara itu, menurut Wursanto (1992, hal 69) terdapat beberapa persyaratan dalam promosi jabatan, yaitu:

- a. Ada formasi atau lowongan jabatan.
- b. Pegawai yang bersangkutan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan dalam analisa jabatan.
- c. Pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi (ujian dinas).

2.3 PERSEPSI

2.3.1 Pengertian Persepsi

Menurut Mandelbaum (dikutip oleh Jalalludin Rakhmat), persepsi adalah pengalaman tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan (Rakhmat, 1991, hal 275). Thoha (2004, hal 139) persepsi timbul karena adanya dua faktor baik internal antaranya tergantung pada proses pemahaman sesuatu termasuk di dalamnya sistem nilai tujuan, kepercayaan,, dan tanggapannya terhadap hasil yang dicapai. Sedangkan, faktor eksternal berupa lingkungan. Sedangkan, menurut Stephen P. Robbins (2006, hal 169), persepsi adalah suatu proses yang digunakan individu untuk mengorganisasikan dan menafsirkan kesan-kesan indera mereka untuk memberikan makna kepada lingkungan mereka.

Dalam memandang sesuatu, terdapat sejumlah faktor yang membentuk atau terkadang memutarbalikkan persepsi. Faktor ini berada pihak perilaku persepsi (*perceiver*), dalam objek atau target yang dipersepsikan atau dalam konteks situasi dimana persepsi itu dilakukan (Robbins, 2006, hal 171).

a. Pelaku Persepsi

Apabila seseorang/individu memandang pada suatu objek dan mencoba menafsirkan apa yang dilihatnya. Penafsiran tersebut sangat dipengaruhi oleh karakteristik pribadi dari pelaku persepsi individu itu. Diantara karakteristik pribadi yang lebih relevan yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, motif, kepentingan atau minat, pengalaman masa lalu, dan pengharapan (ekspektasi).

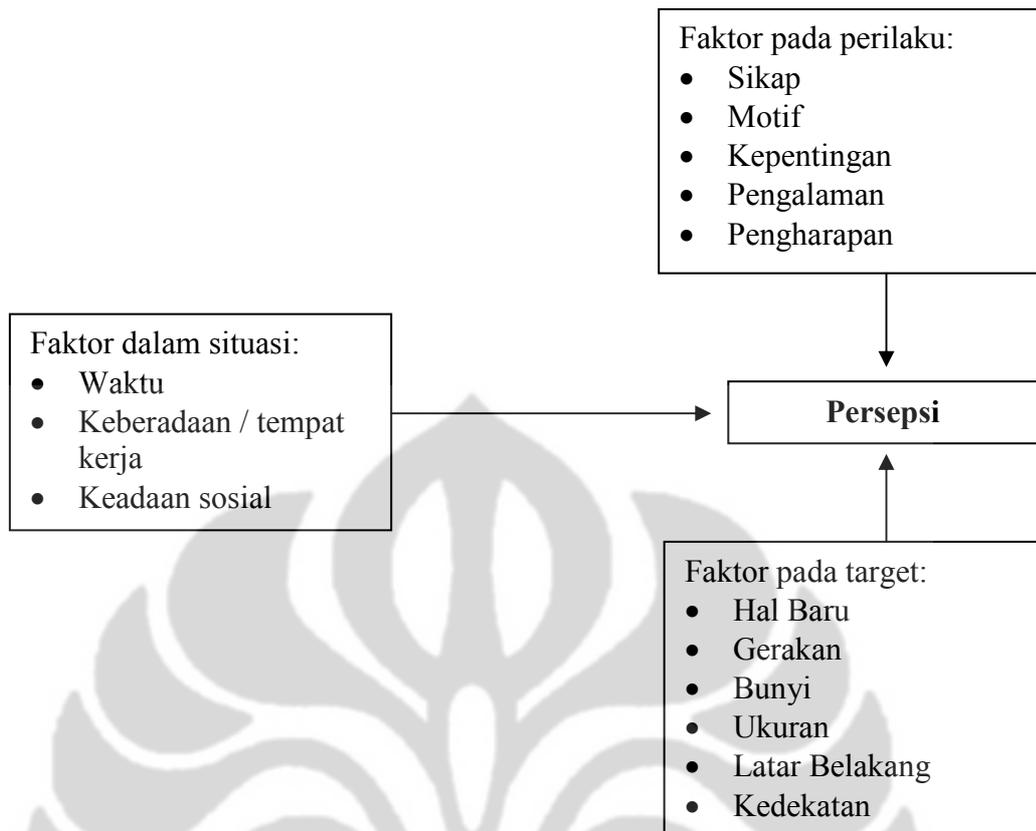
b. Target

Karakteristik-karakteristik dari target yang akan diamati dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Target tidak dipandang dalam keadaan terpencil, oleh karena itu hubungan suatu target dengan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan benda-benda yang berdekatan.

c. Situasi

Unsur-unsur dalam lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Penting bagi kita untuk melihat konteks objek/peristiwa.

Untuk menafsirkan dan mempersepsikan apa yang dilakukan oleh orang lain merupakan suatu beban. Akibatnya individu-individu mengembangkan teknik-teknik untuk membuat tugas itu lebih mudah diikelola dan memungkinkan untuk mendapatkan persepsi yang kuat. Berikut ini-ini faktor-fakor yang dapat mempengaruhi persepsi yang dapat dilihat pada gambar 2.1:



Gambar 2.1
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Sumber: Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi Edisi 10. Versi Bahasa Indonesia, Jakarta: PT. Macanan Jaya Cemerlang, 2006, hal. 170, diunduh 2009.

2.4 OPERASIONALISASI KONSEP

Operasional konsep adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Berdasarkan pada teori yang ada, jika seorang pegawai menerima promosi jabatan maka tanggung jawab serta status dari pegawai tersebut otomatis akan meningkat. Oleh sebab itu, melalui promosi jabatan diharapkan kemampuan dan keterampilan dari seorang pegawai akan meningkat juga. Variabel Persepsi Pegawai terhadap Promosi Jabatan Pada Itjen Depkeu dibagi menjadi empat dimensi yaitu, dimensi kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*), tanggung jawab (*responsibility*), dan status. Berdasarkan dimensi-dimensi tersebut maka akan dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang nantinya dapat dijadikan sebagai petunjuk bagi kuesioner yang dibuat oleh peneliti. Operasionalisasi konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 2.2
Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Promosi Jabatan	Persepsi Pegawai terhadap promosi jabatan	Kemampuan (ability)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai kemampuan yang baik untuk berpartisipasi dalam setiap aktivitas kerja perusahaan. 2. Mempunyai kemampuan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan atasan. 3. Mempunyai kemampuan untuk menjalin komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja. 4. Mempunyai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. 	Likert

		Ketrampilan (skill)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki keterampilan untuk mengoperasikan pekerjaan secara mudah dan cermat. 2. Memiliki keterampilan untuk bekerja secara inisiatif. 3. Memiliki keterampilan dalam menganalisa pekerjaan serta memilih penyelesaian yang baik. 4. Memiliki keterampilan teknik, seperti mengoperasikan komputer. 	Likert
		Tanggung jawab (responsibility)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tanggung jawab untuk mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan pribadi. 2. Memiliki tanggung jawab untuk memahami dan melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh. 3. Berani bertanggung jawab dari setiap keputusan atau tindakan yang diambilnya. 4. Bertanggung jawab untuk selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasan menurut keadaan yang sebenarnya. 	Likert
		Status	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki wewenang yang lebih tinggi. 2. Memiliki kekuasaan yang lebih tinggi. 3. Adanya promosi jabatan akan meningkatkan penghasilan. 4. Adanya promosi jabatan akan meningkatkan fasilitas. 	Likert

Sumber: dirangkum dari Michael R. Carrel, et.al, *Human Resource Management*, 1995; Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, 2000, kemudian diolah oleh peneliti, 2009.