

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Promosi Jabatan**

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi harus dapat mengelola dengan baik karyawan yang dimilikinya, agar karyawan dapat mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan harus dapat memenuhi keinginan karyawan, agar karyawan yang dimilikinya dapat bekerja dengan baik dan benar. Salah satu cara untuk memenuhi keinginan karyawan dengan dilakukannya promosi jabatan, karena dengan melakukan promosi jabatan dapat meningkatkan kehidupan yang lebih baik lagi dari segi pendapatan dan kebutuhannya akan terpenuhi dari hasil kenaikan jabatannya. Terjadinya promosi jabatan biasanya dilakukan setelah adanya evaluasi karyawan dan bisa juga dinilai dari prestasi kerja yang telah diraihinya, dan ketika setelah terjadinya perpindahan jabatan disitulah bertambah pula tanggung jawab dan wewenang seorang karyawan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi jabatan dapat diartikan sebagai proses perpindahan atau perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam susunan wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi levelnya dari pekerjaan yang didapat sebelumnya. Dilakukannya promosi jabatan dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan semangat dalam bekerja, tercapainya suatu jabatan yang lebih tinggi tidak lepas dari prestasi kerja yang dimiliki seorang karyawan. Maka dari itu pula prestasi kerja

seorang karyawan akan terus meningkat, dan dalam bekerja akan memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2012: 108) promosi jabatan adalah perpindahan jabatan yang akan memperbesar wewenang dan tanggung jawab karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dalam perusahaan sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Sedangkan menurut Siagian (2014: 94) promosi jabatan yaitu apabila seseorang dipindah posisikan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawab, kekuasaan jabatan yang lebih tinggi, dan penghasilannya juga meningkat dan semakin besar.

Promosi jabatan merupakan hal penting bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan karyawan. Dengan promosi berarti ada pengakuan bahwa karyawan yang dipromosikan tersebut mampu dan cakap untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang lebih besar lagi bagi karyawan (Hasibuan 2012: 107).

Dari penjabaran definisi yang telah dipaparkan diatas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi jabatan seorang karyawan ke jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya dengan diikuti hak, kewajiban, tanggung jawab, status serta wewenang yang lebih besar pula.

#### **2.1.1.2 Tujuan-tujuan Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan dalam jurnal ummat (2012: 113) adapun tujuan-tujuan promosi jabatan ialah sebagai berikut:

1. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi lebih baik demi keuntungan yang optimal bagi perusahaan.
7. Adanya promosi jabatan dapat mempermudah penarikan pelamar karena hal tersebut menjadi daya dorong dan perangsang bagi pelamar pekerjaan.
8. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan yang merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, maka semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja juga semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
10. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti maka dipromosikan karyawan yang lain agar jabatan tersebut tidak kosong.

### **2.1.1.3 Manfaat Promosi Jabatan**

Menurut Simamora (1999: 587) manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Promosi jabatan sering kali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.
2. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
3. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Menurut Mangkuprawira (2004: 196), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain:

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

#### **2.1.1.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2012: 113) adapun jenis-jenis promosi ada empat yaitu sebagai berikut:

1. Promosi sementara (*Temporary promotion*)

Biasanya karyawan naik jabatan untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong sehingga harus segera diisi.

2. Promosi tetap (*Permanent promotion*)

Karyawan yang dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan dengan sifat promosi tetap.

3. Promosi kecil (*Small scale promotion*)

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

4. Promosi kering (*Dry promotion*)

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

#### **2.1.1.5 Syarat-syarat Promosi Jabatan**

Syarat-syarat promosi jabatan bagi setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada keadaan dan ketentuan masing-masing perusahaan. Menurut Hasibuan (2012: 111) pada umumnya meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Kejujuran, karyawan harus jujur terutama pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai antara kata dan perbuatannya dan tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya.
2. Disiplin, karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.
3. Prestasi kerja, apabila karyawan mampu mencapai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas dan dapat dipertanggungjawabkan dan juga bekerja secara efektif dan efisien maka hal tersebut dapat menunjukkan bahwa karyawan memanfaatkan waktu dengan sebaik mungkin.
4. Kecakapan, karyawan yang cakap adalah karyawan yang kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan tersebut bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa mendapat bimbingan terus-menerus dari atasan dengan hasil kerja yang baik.
5. Kerja sama, karyawan dapat bekerja sama secara harmonis baik secara horizontal maupun vertikal dapat menciptakan suasana hubungan kerja yang baik antar karyawan.
6. Pendidikan, karyawan harus sudah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

7. Komunikatif, karyawan dan atasan diharapkan dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima informasi dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi.
8. Kepemimpinan, seorang pemimpin harus mampu membina, memotivasi dan juga menjadi panutan bagi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.
9. Loyalitas, karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa ia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaannya.

#### **2.1.1.6 Asas-asas Promosi Jabatan**

Asas-asas promosi jabatan bagi karyawan harus dituangkan dalam program promosi jabatan karyawan secara jelas sehingga karyawan dapat mengetahui dan perusahaan juga mempunyai pegangan yang kuat dalam hal mempromosikan karyawannya. Menurut Hasibuan (2012: 108) asas-asas promosi jabatan adalah sebagai berikut:

##### **1. Kepercayaan**

Promosi karyawan hendaknya berdasarkan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu, apabila karyawan sudah menunjukkan sikap-sikap tersebut maka karyawan tersebut sudah dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

## 2. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, yaitu adil terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus objektif dan jujur tidak boleh pilih kasih. Karyawan yang mendapat nilai terbaik hendaknya mendapat kesempatan pertama untuk dipromosikan.

## 3. Formasi

Promosi harus berdasarkan pada formasi yang ada dalam perusahaan, karena promosi karyawan hanya akan dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

### **2.1.1.7 Dasar-dasar Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan (2003), dalam pelaksanaan pedoman yang dijadikan dasar-dasar promosi jabatan adalah sebagai berikut:

#### a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) adalah promosi jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Karena pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja, sehingga orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi dengan alasan bahwa dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja.

#### b. Kecakapan

Dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dalam disiplin ilmu pengetahuan, kecakapan dalam

menyatukan dan menyelaraskan elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil kenaikan golongan.

Dari penjelasan yang telah dipaparkan dapat disimpulkan bahwa dalam mempromosikan seorang karyawan, perusahaan harus selektif melihat prestasi kerja dan kemampuan serta pengalaman seorang karyawan. Karena karyawan yang akan dipromosikan harus benar-benar karyawan yang mempunyai prestasi kerja serta pengalaman yang memadai agar tugas, wewenang dan jabatan yang lebih tinggi yang akan ditanggungnya dapat terlaksanakan dengan baik sesuai keinginan perusahaan.

### **2.1.1.8 Indikator-indikator Promosi Jabatan**

Menurut Hasibuan dalam jurnal Akbar H (2017: 18-20) , menjelaskan indikator-indikator umum promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Prestasi kerja

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

## 2. Disiplin

Karyawan itu harus disiplin artinya, tugas-tugasnya serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan disiplin ini memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

## 3. Kecakapan

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

## 4. Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan serta pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya.

## 5. Kejujuran

Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri dan orang lain. Perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

## 6. Loyalitas

Karyawan itu harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaannya. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaannya.

#### 7. Kepemimpinan

Pimpinan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Pimpinan harus dapat menjadi panutan bagi bawahannya.

#### 8. Kerja sama

Karyawan itu 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 antara semua karyawan.

#### 9. Komunikatif

Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif, dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari karyawan lainya.

### **2.1.2 Merit system**

Dalam era globalisasi dewasa ini salah satu tantangan yang dihadapi adalah bagaimana menampilkan karyawan yang profesional, memiliki keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu tinggi, waktu yang tepat, cermat, dan dengan prosedur yang mudah dipahami dan diikuti oleh masyarakat. Upaya perusahaan dalam memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dalam berinovasi membuktikan betapa seriusnya perusahaan dalam menanggapi masalah profesionalisme karyawan dimana salah satu langkah yang dilakukan dengan melaksanakan *merit system* yang ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN).

*Merit system* dapat dikatakan sebagai proses mutasi pegawai atau karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* juga merupakan salah satu sistem yang diterapkan dalam manajemen sumber daya manusia yang menjadikan kualifikasi, keahlian dan kinerja sebagai pertimbangan utama dalam proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, promosi dan disiplin. Pada awalnya *merit system* banyak diterapkan dalam perusahaan sektor swasta, yang kemudian dengan perkembangannya dan diadaptasi juga oleh perusahaan sektor publik.

#### **2.1.2.1 Pengertian *Merit system***

Berdasarkan pendapat dari Tri Raharjanto dalam jurnal pemerintah dan keamanan publik, *merit system* merupakan salah satu sistem manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan proses seleksi dan promosi pekerja dalam ruang lingkup pekerjaan baik di pemerintah atau pun di perusahaan swasta.

Menurut Moekjat dalam, (Daniarsyah 2017), *merit system* merupakan suatu sistem kepegawaian yang didasarkan atas kecakapan dalam mengangkat pegawai. Sementara Mahmudi (2005) mengatakan *merit system* merupakan pemberian penghargaan yang didasarkan pada prestasi hasil kerja (*job performance*) yang tidak memandang usia atau senioritas tetapi didasarkan pada kemampuan kerja seseorang meliputi keterampilan, keahlian, efisiensi dan efektivitas kerjanya.

*Merit system* merupakan penempatan seseorang dengan jabatan pimpinan tinggi berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Namun praktek yang terjadi sekarang ini proses *merit system* sudah mulai terkontaminasi dengan praktek-praktek monopoli, terjadi sistem rekrutmen yang terindikasi pengaruh partai politik dan

masih banyak lagi praktek lainnya yang mempengaruhi system ini tidak berjalan dengan baik.

Konsep *merit system* mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama *merit system* adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja (Woodard, 2005). Jika prestasi kerja tergolong baik maka pegawai (SDM) akan diberikan penghargaan atau *reward* berupa kenaikan penghasilan dan/atau karier jabatan. Sedangkan jika prestasi kerja pegawai (SDM) tergolong buruk maka akan menerima *punishment* berupa penurunan penghasilan dan/atau karier jabatan. Kedua hal tersebut, yakni *reward* ataupun *punishment* akan diterima pegawai sebagai umpan balik yang dipastikan dapat mempengaruhi seluruh sikap-sikap serta perilaku kerja di masa mendatang.

#### **2.1.2.2 Tujuan *Merit system***

Pengertian tentang *merit system* yang telah dipaparkan di atas menunjukkan bahwa tujuan penerapan *merit system* dalam manajemen adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar tercapai produktivitas perusahaan yang tinggi dan berkesinambungan. Kondisi yang dapat dipenuhi agar penerapan *merit system* berjalan efektif menurut Simamora (1995) adalah sebagai berikut:

1. Membuat standar kinerja yang tinggi, karena penghargaan yang rendah cenderung menjadi pemenuhan ramalan sendiri. Puncak prestasi jarang dihasilkan dari pengharapan yang sedang-sedang saja.
2. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang akurat, dengan fokus pada kriteria yang berorientasi pada hasil dan khas pekerjaan.

3. Melatih penyelia dalam mekanisme penilaian kinerja dan dalam seni pemberian umpan balik kepada bawahan. Kinerja yang tidak efektif harus dikelola secara konstruktif.
4. Mengaitkan secara erat imbalan dengan kinerja dengan menggunakan penilaian kinerja semi tahunan untuk memberikan atau menolak peningkatan *merit system*.
5. Menggunakan suatu rentang peningkatan *merit system* yang luas dengan membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermakna.

#### **2.1.2.3 Manfaat *Merit system***

Salah satu implementasi dari *merit system* adalah berupa penilaian prestasi kerja karyawan yang memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan atau organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi pegawai, manajer, spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan (demosi) biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif, misalnya dalam bentuk penghargaan.

3. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja akan membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada *merit system*.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali dan setiap karyawan hendaknya selalu mengembangkan diri.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karier spesifik karyawan.

6. Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen sumber daya manusia.

7. Ketidakkuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana sumber daya manusia, atau hal lain dalam sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada tidak tepatan dalam keputusan menyewa pegawai, pelatihan, dan keputusan konseling.

8. Tantangan-tantangan eksternal

Kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian prestasi kerja, departemen sumber daya manusia mungkin mampu menyediakan bantuannya.

9. Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

#### 10. Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kinerja yang akurat dan aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.

#### 11. Umpan balik pada sumber daya manusia

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen sumber daya manusia diterapkan.

Keuntungan yang spesifik dari sistem penilaian prestasi kerja pada *merit system* akan tergantung pada sasaran yang hendak dicapai dan sampai dimana sistem tersebut didesain dan dioperasikan secara efektif untuk memenuhi sasaran yang dimaksud.

#### **2.1.2.4 Strategi Penerapan *Merit system***

Dalam menerapkan *merit system* pada manajemen sumber daya manusia beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain, sebagai berikut:

1. Langkah awal dalam penerapan penggajian *merit system*, pihak perusahaan harus memperhatikan bahwa dalam pemberian gaji tidak terlepas dari pada penilaian terhadap tugas dan tanggung jawab seluruh karyawan di semua unit kerja, sehingga penilaiannya adalah orang-orang yang mengetahui dengan benar apa yang dikerjakan karyawan yaitu atasan langsung dan sebagai bahan pertimbangan penilai dapat melakukan konfirmasi kepada bagian lain yang terikat dengan pekerjaan dan karyawan yang akan dinilai.
2. Untuk menyejahterakan karyawan, perusahaan sepatutnya juga harus memperhatikan pemerataan penghasilan. Sudah sepantasnya perusahaan

meningkatkan standar gaji karyawan dengan standar yang layak, dengan demikian kesenjangan akan lebih dapat diminimalisir dan kesejahteraan pun dapat diperoleh.

3. Dalam perhitungan penentuan formula penggajian karyawan, perlu diperhatikan juga tingkat inflasi atau kemahalan antara dengan membuat indeks untuk dijadikan dasar bagi penyesuaian gaji dan tunjangan.
4. Penggajian untuk karyawan seharusnya dibuat standar tertentu, artinya bisa saja dalam golongan yang sama tetapi memiliki gaji yang berbeda disesuaikan dengan beban kerjanya sehari-hari. *Reward* dan *punishment* tersebut juga tidak hanya berlaku untuk bawahan saja melainkan juga untuk pimpinan.
5. *Reward* yang diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja seharusnya dilakukan dengan transparan sehingga memiliki sikap kompetensi antar departemen dalam memberikan pelayanan, mendorong tegaknya hukum dan bersedia memberikan pertanggungjawaban terhadap publik (*public accountability*) secara teratur.
6. Diperlukan pengawasan yang ketat dalam menerapkan *merit system* dimana perusahaan perlu membentuk tim *merit system* sehingga dapat berjalan secara efektif. Penerapan *merit system* juga akan efektif bila terdapat komitmen penuh dari segenap pihak, yaitu pimpinan dan karyawan perusahaan.

Beberapa hal-hal lain yang perlu diperhatikan juga dalam mencapai keefektifan penerapan *merit system* diantaranya menetapkan target prestasi kerja,

mengembangkan sistem penilaian karyawan yang berfokus pada kekhasan jabatan, memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada pimpinan guna terampil dalam menilai prestasi kerja serta menguasai seni penyampaian umpan balik tentang kondisi nyata prestasi kerja yang berhasil dicapai sehingga pada masa mendatang memungkinkan untuk dicapainya prestasi kerja karyawan yang lebih baik, memberikan penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh seorang karyawan dan menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan.

#### **2.1.2.5 Indikator *Merit system***

Kartono (2001: 210) mengemukakan bahwa *merit system* adalah reaksi terhadap *spoil system*, *nepotisme system*, dan *patronage system*. Oleh karena itu *merit system* menekankan penempatan seorang karyawan dengan memperhatikan lima aspek berikut:

##### 1. Pendidikan dan latihan

Peningkatan mutu pegawai merupakan keharusan bagi setiap pemimpin dalam setiap organisasi yang ingin maju dan pada pegawai suatu organisasi yang ingin maju.

##### 2. Pengalaman

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada pola tingkah laku yang lebih tinggi.

### 3. Keterampilan

Hartono (2009: 90) membagi keterampilan dalam beberapa aspek, yaitu:

#### a) Keterampilan mental

Penguasaan keterampilan ini seseorang ditunjukkan dengan kemampuan untuk bermain angka, menunjukkan kesiagaan mental pada saat menghadapi fenomena dan peristiwa yang terjadi di sekitarnya.

#### b) Keterampilan sosial

Penguasaan keterampilan ini dilihat dari kemampuan seseorang untuk bergaul dengan akrab serta bekerja sama secara sinergi.

#### c) Keterampilan ekspresi verbal

Penguasaan keterampilan ini ditunjukkan oleh kemampuan orang berkomunikasi dan berbagi pengetahuan serta gagasan dengan orang lain.

### 4. Etika

Hartono (2009: 98) mengemukakan bahwa etika adalah suasana psikologik yang mempengaruhi tingkat kepercayaan orang kepada sesama rekannya dan tingkat kepatuhannya kepada peraturan, norma, etika dan tata nilai bersama yang berlaku di tempat kerja.

### 5. Masa kerja

Pengalaman kerja merupakan masa kerja atau sama dengan senioritas, akan tetapi pengalaman kerja atau masa kerja mengandung pengertian unsur lamanya

kerja atau lamanya orang menekuni suatu bidang, dengan pengalaman kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Moekjat dalam, (Daniarsyah, 2017), *merit system* merupakan suatu sistem kepegawaian yang didasarkan atas kecakapan dalam mengangkat pegawai. Menurut Sulardi dalam, (Daniarsyah 2017), indikator *merit system* terkait dengan rekrutmen seleksi, sebagai berikut:

1. Perencanaan yang baik dan handal melalui teknik perekrutan kreatif dan agresif.
2. Semua yang berpartisipasi dalam program ini harus bertanggung jawab dan didefinisikan dengan baik.
3. Perekrutan melibatkan individu yang mampu dan sumber yang tepat dalam upaya untuk mendapatkan pekerja dari semua segmen masyarakat.
4. Semua pelamar diperlakukan secara adil tanpa memandang latar belakang politik, ras, agama, warna, asal etnis, jenis kelamin, status perkawinan, usia, atau cacat serta mendapatkan imbalan yang sesuai untuk privasi mereka dan hak-hak konitusstional.
5. Seleksi didasarkan pada kemampuan, pengetahuan, dan keahlian melalui kompetensi yang adil dan terbuka bagi semua untuk memiliki kesempatan yang sama.
6. Metode seleksi dapat digunakan untuk memastikan bahwa hanya kandidat yang mampu mendapatkan pekerjaan serta penempatan mereka pada posisi yang paling tepat.
7. Karyawan diterima harus dilindungi dari pilih kasih atau penipuan pada tujuan politik.

### **2.1.3 Prestasi Kerja**

Prestasi kerja menjadi sangat penting untuk menilai kemampuan karyawan dan untuk pengembangan karier. Setiap individu memiliki kemampuan yang berbeda dalam menjalankan setiap instruksi dari pimpinan perusahaan, maka sebuah keharusan bagi seorang pimpinan untuk memahami karakter yang terpendam pada diri setiap karyawan. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang mampu untuk mewujudkan tujuan perusahaan agar dapat tercapai. Salah satu hal yang dapat mendukung tersebut yaitu prestasi kerja. Maka dari itu perusahaan harus memperhatikan bagaimana para karyawan dalam bekerja sebab prestasi kerja yang dihasilkan akan memberikan pengaruh bagi perusahaan.

#### **2.1.3.1 Pengertian Prestasi Kerja**

Menurut Hasibuan (2013: 105) mengatakan, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang berdasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta ketetapan waktu.

Menurut Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa, prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Edy Sutrisno (2009) mengatakan, prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Berdasarkan pengertian prestasi kerja di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dari tingkah laku dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas kerja untuk memberikan nilai yang baik demi mewujudkan tujuan perusahaan.

### **2.1.3.2 Indikator Prestasi Kerja**

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh seorang karyawan.

Menurut Hasibuan (2014: 95-96) ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain, sebagai berikut:

#### **1. Kejujuran**

Penilaian kejujuran karyawan dalam benarnya pekerjaan dan pertanggung jawaban dengan ucapan.

#### **2. Kedisiplinan**

Penilaian disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

#### **3. Kreativitas**

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya.

#### **4. Kerja sama**

Penilaian menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

#### 5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

#### 6. Pengalaman

Penilai menilai pengalaman kerja menunjukkan suatu kemampuan atau keterampilan yang dimiliki seseorang.

#### 7. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

#### 8. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijakan dan di dalam situasi manajemen.

#### 9. Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sasaran dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator-indikator prestasi kerja diantaranya yaitu kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama dan tanggung jawab.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Menurut Steers dalam Edy Sutrisno (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja individu adalah gabungan tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi.

Sedangkan menurut Bray dan Rue dalam Edy Sutrisno (2009) mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role/task perception* yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### **2.1.3.4 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja**

Menurut Suyanto (2019: 201) mendefinisikan penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja

Dalam hal ini umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan karyawan.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan besarnya upah dan gaji yang sepantasnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Prestasi kerja seseorang di masa lalu merupakan dasar bagi pengambil keputusan promosi, transfer dan demosi atau penurunan pangkat.

4. Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Dengan adanya prestasi kerja yang rendah berarti memungkinkan untuk diadakan latihan guna mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan mampu untuk mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Untuk meyakinkan umpan balik seseorang karyawan maka mereka harus ditunjang pengembangan diri dan karier dengan demikian dapat menjamin efektivitas perusahaan.

#### **2.1.3.5 Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Proses penilaian prestasi kerja ditunjukkan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan satu sama lain. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi,

observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Begitu pun menurut Panggabean (Edy Sutrisno, 2009: 168) bahwa penilaian prestasi merupakan proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi kerja ditunjukkan untuk memahami prestasi kerja seseorang.

Menurut Hasibuan (2005) menyatakan bahwa, tujuan 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 karyawan 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 dan kondisi 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 untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerja.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat sebagai berikut:

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

NO	Penulis/Tahun/ Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Sumber
1.	Animun, J. S. D., Sepang, J., & Uhing, Y. (2017). Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan dan Mutasi Berdasarkan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Manado.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh secara positif terhadap prestasi kerja pegawai. Mutasi tidak berpengaruh secara positif terhadap prestasi kerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Hubungan antara mutasi dan promosi jabatan berdasarkan	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i>	Terdapat variabel promosi jabatan dan prestasi kerja	Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi,5(3).

		prestasi kerja pegawai kuat.			
2.	ZAHRA, Abitassha Az; ATMOJO, Muhammad Eko.(2018). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Tahun 2018.	Kinerja di Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen pada tahun 2018 sendiri meningkat sebesar 15,45% dari tahun sebelumnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa adanya promosi jabatan yang dilakukan pada tahun 2018 memberikan dampak yang baik terhadap kinerja di Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen.	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i> dan prestasi kerja	Terdapat variabel promosi jabatan	Humanisasi Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
3.	Daniarsyah, D. (2017). Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis).	Dari hasil penelusuran kepustakaan ditemukan kompetensi manajerial yang dapat melengkapi kumpulan kompetensi manajerial yang tersedia dalam peraturan tersebut dan selama ini diadopsi dalam praktek seleksi terbuka.	Tidak terdapat variabel prestasi kerja	Terdapat variabel <i>merit system</i> dan promosi jabatan	Civil Service Journal, 11(2 November).
4.	Subandi, S. (2020). Promosi Jabatan, Mutasi, Dan Motivasi Berprestasi Sebagai Upaya Meningkatkan Prestasi Kerja Aparatur Sipil Negara.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. (2) mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. (3) promosi jabatan tidak	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i> dan prestasi kerja	Terdapat variabel promosi jabatan dan prestasi kerja	Jurnal Ilmu Manajemen, 8(1), 118-128.

		berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. (4) secara bersama-sama motivasi berprestasi, mutasi dan promosi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.			
5.	Atmojo, M. E. (2016). Analisis Proses Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara Studi Kasus: Proses Promosi Jabatan Struktural Eselon II di Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta Tahun 2014.	Pelaksanaan proses promosi jabatan di lingkungan Pemerintah Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta mempunyai beberapa tahapan, diantaranya adalah seleksi administrasi, assessment center, fit and proper test, fakta integritas, dan evaluasi setiap 6 bulan.	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i> dan prestasi kerja	Terdapat variabel promosi jabatan	ARISTO, 2016, 4.2: 120-128.
6.	Bancin, B. T. (2021). Pengaruh Promosi Jabatan, Demosi Dan Mutasi Terhadap Prestasi Kerja Di PDAM Tirtanadi Sumatera Utara Jalan Sisingamaharaja No. 1 Medan.	Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa. Ada pengaruh positif namun tidak signifikan secara parsial promosi terhadap prestasi kerja pada PDAM Tirtanadi Medan.	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i>	Terdapat variabel promosi jabatan dan prestasi kerja	Kumpulan Karya Ilmiah Mahasiswa Fakultas Sosial Sains, 2(02).
7.	Dianpita, C. (2019). PENGARUH MUTASI KARYAWAN, PROMOSI JABATAN, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP	Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa mutasi karyawan, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i>	Terdapat variabel promosi jabatan dan prestasi kerja	(Doctoral dissertation, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang).

PRESTASI KERJA KARYAWAN					
8.	Kurniawan, A., & Fitriyai, F. (2021). PENGARUH INSENTIF DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN.	Hasil penelitian menggunakan perhitungan analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel insentif dan promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i> dan prestasi kerja	Terdapat variabel promosi jabatan	Jurnal Riset Keuangan dan Akuntansi, 7(2).
9.	Aulia Maya, U. (2020). PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA PEGAWAI DINAS SOSIAL KAB. BREBES	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif antara Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i>	Tidak terdapat variabel <i>merit system</i>	(Doctoral dissertation, Universitas Pancasakti Tegal).
10.	Aliyana, A., Supardi, E., & Adman, A. (2014). Pengaruh Sistem Mutasi Pegawai Bagian <i>Merit system</i> Terhadap Prestasi Kerja Di Badan Kepegawaian dan Diklat (BKD) Kota Cilegon.	Hasil penelitian menunjukkan sistem mutasi pegawai berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Kota Cilegon.	Tidak terdapat variabel promosi jabatan	Terdapat variabel <i>merit system</i> dan prestasi kerja	Manajerial: Jurnal Manajemen dan Sistem Informasi, 16(1), 121-132.
11.	Wijaya, S., Sumardjo, S., & Asngari, P. S. (2007). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap	Hasil penelitian menunjukkan Motivasi bekerja pegawai pusdiklat belum optimal dalam mendorong pegawai lain untuk bekerja lebih baik.	Tidak terdapat variabel promosi jabatan dan <i>merit system</i>	Terdapat variabel prestasi kerja	Sosio Konsepsia, 71-81.

---

Prestasi Kerja  
Pegawai  
Pusdiklat  
Pegawai  
Departemen  
Sosial RI.

---

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam setiap perusahaan, sumber daya manusia merupakan hal terpenting bagi perusahaan. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik tersebut akan optimal guna mencapai tujuan perusahaan. Begitu pula bagi perusahaan yang bergerak dalam bidang produk dan jasa yaitu Bank BJB Kantor Cabang Tasikmalaya. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki pikiran, keterampilan, kemampuan, perasaan, pengetahuan, keinginan, dan dorongan. Semua potensi tersebut sangat berpengaruh pada upaya organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu upaya guna sumber daya manusia berkualitas maka harus mempunyai prestasi kerja yang baik, karena apabila seorang karyawan mempunyai prestasi kerja yang baik maka hasil yang akan dicapai oleh karyawan juga akan meningkat dan hal tersebut akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Pada era globalisasi ini, seiring dengan semakin canggihnya teknologi dan perkembangan informasi yang semakin pesat perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuan tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang memiliki prestasi yang baik, untuk menghasilkan sumber daya manusia yang memiliki prestasi yang baik adalah dengan adanya promosi jabatan guna memenuhi keinginan karyawan, karena jika sudah terpenuhinya keinginan karyawan maka dalam bekerja karyawan

akan mendedikasikan dirinya untuk perusahaan, maka tujuan perusahaan akan tercapai.

Menurut Hasibuan (2002: 108), menyatakan bahwa promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Siagian (2008: 169) menyatakan bahwa, promosi jabatan yaitu apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Setiap karyawan mempunyai keinginan untuk mendapatkan promosi jabatan karena promosi jabatan dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seorang karyawan dalam mencapai kinerja yang baik sekaligus sebagai pengakuan atas prestasi kerjanya sehingga karyawan berhak menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya. Dalam penelitian terdahulu menurut Animun (2017) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh dan signifikan terhadap prestasi kerja. Menurut Hasibuan dalam jurnal Akbar H (2017: 18-20) menjelaskan indikator-indikator umum promosi jabatan adalah sebagai berikut: (1) Prestasi kerja; (2) Disiplin; (3) Kecakapan (4) Pendidikan; (5) Kejujuran; (6) Loyalitas; (7) Kepemimpinan; (8) Kerja sama; (9) Komunikatif.

Salah satu cara untuk melaksanakan promosi jabatan di dalam perusahaan yaitu dengan *merit system*, berdasarkan pendapat dari Tri Raharjanto dalam jurnal pemerintah dan keamanan publik, *merit system* merupakan salah satu sistem

manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan proses seleksi dan promosi pekerja dalam ruang lingkup pekerjaan baik di pemerintahan atau pun di perusahaan swasta. *Merit system* dapat diartikan sebagai salah satu upaya dalam proses promosi jabatan dengan melihat secara objektif menurut prestasi yang dimiliki oleh seorang karyawan. Menurut Woodard (2005), menyatakan bahwa konsep *merit system* mencerminkan bahwa faktor prestasi kerja merupakan pusat dari sistem ini atau dengan kata lain fokus utama *merit system* adalah dalam rangka perbaikan atau peningkatan prestasi kerja. Salah satu implementasi dari *merit system* adalah berupa penilaian prestasi kerja karyawan yang memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan atau organisasi, yaitu sebagai berikut: (1) Perbaikan kinerja; (2) Keputusan penempatan; (3) Penyesuaian kompensasi; (4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan; (5) Perencanaan dan pengembangan karier; (6) Defisiensi proses penempatan staf; (7) Ketidakkuratan informasi; (8) Tantangan-tantangan eksternal; (9) Kesalahan rancangan pekerjaan; (10) Kesempatan kerja yang sama; (11) Umpan balik sumber daya manusia. Keuntungan yang dapat dirasakan dari sistem penilaian prestasi kerja dalam *merit system* akan tergantung pada sasaran yang hendak dicapai dan bagaimana sistem tersebut digunakan untuk memenuhi sasaran yang hendak dicapai. Kartono (2001: 210) mengemukakan bahwa *merit system* adalah reaksi terhadap *spoil system*, *nepotisme system*, dan *patronage system*. Oleh karena itu *merit system* menekankan indikator-indikator penempatan seorang karyawan dengan memperhatikan lima aspek berikut:

1. Pendidikan dan latihan

Peningkatan mutu pegawai merupakan keharusan bagi setiap pemimpin dalam setiap organisasi yang ingin maju dan pada pegawai suatu organisasi yang ingin maju.

## 2. Pengalaman

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan perkembangan potensi bertingkah laku dari pendidikan formal maupun nonformal atau bisa diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang kepada pola tingkah laku yang lebih tinggi.

## 3. Keterampilan

Hartono (2009: 90) membagi keterampilan dalam beberapa aspek, yaitu:

- a) Keterampilan mental
- b) Keterampilan sosial
- c) Keterampilan ekspresi verbal

## 4. Etika

Hartono (2009: 98) mengemukakan bahwa etika adalah suasana psikologi yang mempengaruhi tingkat kepercayaan orang kepada sesama rekannya dan tingkat kepatuhannya kepada peraturan, norma, etika dan tata nilai bersama yang berlaku di tempat kerja.

## 5. Masa kerja

Pengalaman kerja merupakan masa kerja atau sama dengan senioritas, akan tetapi pengalaman kerja atau masa kerja mengandung pengertian unsur lamanya kerja atau lamanya orang menekuni suatu bidang, dengan

pengalaman kerja yang tinggi diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Pelaksanaan promosi jabatan melalui *merit system* guna prestasi kerja lebih baik bagi karyawan merupakan salah satu upaya seseorang untuk menjadi pribadi yang lebih baik lagi dalam bekerja. Prestasi kerja merupakan salah satu hal yang penting bagi seorang karyawan, karena jika seseorang memiliki prestasi yang baik maka promosi jabatan dapat dilakukan oleh seorang karyawan, dan juga jika seorang karyawan memiliki prestasi yang baik besar kemungkinan peluang kenaikan suatu jabatan akan dapat diraih. Menurut Hasibuan (2016: 94) mengatakan bahwa, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009: 67). Hal tersebut sejalan dengan pendapat Handoko (2007: 135) mengatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai organisasi mengevaluasi atau menilai karyawannya. Suatu pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh seorang karyawan dengan prestasi yang baik pula. Menurut Hasibuan (2014: 95-96) ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain, sebagai berikut: (1) Kejujuran; (2) Kedisiplinan; (3) Kreativitas; (4) Kerja sama; (5) Kepemimpinan; (6) Pengalaman; (7) Prakarsa; (8) Kecakapan; (9) Tanggung Jawab.

Dengan uraian yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan adalah dengan melakukan promosi jabatan melalui *merit system* untuk memenuhi keinginan-keinginan seorang karyawan. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu penelitian untuk mengetahui sejauh mana pengaruh promosi jabatan melalui *merit system* terhadap prestasi kerja karyawan.

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian secara umum yakni **“Terdapat pengaruh Promosi Jabatan melalui *Merit system* Terhadap Prestasi Kerja” (Suatu penelitian terhadap karyawan Non Manajer di Bank BJB Kantor Cabang Singaparna).**