

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Moeheriono (2012) Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang strategis dari organisasi dan harus dipandang sebagai perluasan dan pengembangan cara manajemen tradisional untuk mengelola manusia secara efektif dan efisien data modern. Oleh karena itu, setiap organisasi selalu dituntut membuat *repositioning* peran sumber daya manusia (SDM) yang pada dasarnya adalah merupakan transformasi peran menuntut kemampuan, cara kerja, cara berpikir, dan peran baru dari seluruh komponen sumber daya manusia (SDM).

Menurut Handoko (2017) Manajemen sumber daya manusia mengemukakan fungsi – fungsi personalia, adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia. Dan meskipun setiap manajer mengemban tanggung jawab atas fungsi – fungsi tersebut sebagai bagian pekerjaan mereka, ada sejumlah kegiatan personalia khusus yang diterjemahkan dari berbagai fungsi itu yang menjadi tugas manager.

2.1.1.2. Fungsi-fungsi departemen sumber daya manusia Ardana,dkk (2012)

1) Fungsi perumusan kebijakan dan strategi

Orang-orang yang bertanggung jawab di departemen SDM adalah orang yang paling tahu terlibat secara aktif dalam perumusan kebijakan. Kebijakan SDM merupakan pedoman bagi manajemen dan membantu manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi adalah kerangka acuan yang mengarahkan pilihan alternatif untuk menentukan aktivitas perusahaan menuju penjapaian tujuan. Departemen sumber daya manusia berfungsi

sebagai rekan dalam mengembangkan rencana strategi perusahaan, karena SDM merupakan pertimbangan kunci dalam menentukan strategi.

2) Fungsi pemberian saran

Tugas utama orang-orang yang terlibat dalam pekerjaan personalia adalah dalam bentuk konsultan dan saran terhadap lini. Dalam fungsinya memberi saran dan konsultasi, spesialis sumber daya manusia dipandang sebagai konsultasi internal yang mengumpulkan informasi, menganalisis masalah, menentukan solusi yang tepat, dan menawarkan bantuan serta bimbingan atas masalah SDM. Departemen SDM hanya memiliki wewenang staf yang merupakan wewenang untuk memberikan saran kepada manager departemen lain.

3) Fungsi pemberian layanan

Aktivitas layanan departemen SDM diartikan sebagai program SDM yang membantu manager lini dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Departemen SDM bertugas dalam membantu karyawan, manajemen dan organisasi.

4) Fungsi Pelaksanaan Pengawasan

Departemen SDM memantau kinerja departemen lini dan departemen staf yang lain dalam rangka pelaksanaan kebijakan prosedur, dan praktik personalia yang telah ditetapkan.

Dalam ketertinggalan kualitas sumber daya manusia sekarang ini, kita juga dihadapkan untuk harus berjuang keras menghadapi persaingan global yang sudah mulai intens. Kalau tidak mampu bersaing maka akan tersingkir dengan sendirinya.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan saat ini adalah kekuatan daya pikir dan berkarya manusia yang masih tersimpan dalam dirinya perlu untuk digali, dibina serta dikembangkan untuk di manfaatkan sebaik – baiknya bagi kesejahteraan kehidupan manusia. Kemampuan potensi yang dimiliki manusia yang terdiri dari kemampuan berfikir, berkomunikasi, bertindak, dan bermoral

untuk melaksanakan suatu hal kegiatan baik bersifat teknis maupun manajerial untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat saat ini.

2.1.2 Mutasi

2.1.2.1. Pengertian Mutasi

Mutasi adalah perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke posisi lainnya yang gaji, tanggung jawab, dan atau jenjang organisasionalnya relatif sama. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut Hasibuan (2017:102). Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan sempurna apabila tenaga kerja diberikan kesempatan dalam mengembangkan karir dan meningkatkan kemampuan kerja terutama melalui mutasi yang tepat. Karena dengan mutasi jabatan yang tepat, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya karena ini merupakan suatu tantangan untuk mereka sehingga keefektifan dalam bekerja dapat tercapai. Adapun beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang mutasi jabatan yaitu : Manullang (2014:157) “Pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lainnya, baik jabatan itu sama tingkatan uang atau upahnya ataupun lebih rendah dari uang semula

Siswanto (2014:246) definisi mutasi adalah :“Kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin pada perusahaan. ”Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah perpindahan seorang karyawan baik secara vertikal maupun secara horizontal yang tujuannya untuk memperoleh kepuasan kerja yang maksimal kepada perusahaan.

2.1.2.2. Sebab Terjadinya Mutasi

Simamora (2014:640) mengutarakan pendapat lain tentang sebab terjadinya mutasi, di antaranya :

1. Karyawan dengan riwayat kinerja yang rendah atau perilaku bermasalah yang tidak ingin lagi dipertahankan oleh kepala departemennya.
2. Karena praktik penempatan karyawan yang tidak sempurna, ketidakcocokan pekerjaan bisa saja terjadi.
3. Seorang karyawan yang dapat menjadi tidak puas dengan sebuah pekerjaan karena satu atau berbagai alasan.
4. Beberapa organisasi kadang-kadang memulai transfer untuk pengembangan karyawan yang lebih lanjut.
5. Perusahaan sering menjumpai perlunya reorganisasi.
6. Membuat posisi-posisi tersedia dalam saluran promosi utama.
7. Memuaskan hasrat pribadi karyawan.

Menyoroti pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum penyebab mutasi ada dua hal. Pertama yaitu permintaan karyawan yang bersangkutan itu sendiri. Hal ini dapat disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap posisi/jabatan atau tempat pekerjaannya, ketidakcocokan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang ia miliki. Penyebab yang kedua adalah keputusan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Hal ini dikarenakan instansi tersebut perlu melakukan reorganisasi atau perputaran jabatan/posisi untuk menghindari kejenuhan yang dirasakan oleh karyawan.

2.1.2.3. Tujuan Mutasi

Pelaksanaan mutasi bermanfaat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja dalam perusahaan. Mutasi juga dapat mematangkan wawasan tenaga kerja yang memang dibutuhkan karena dengan kematangan wawasan,

karyawan sudah mampu mengatasi masalah yang dihadapi. Hasibuan (2017:102) tujuan mutasi antara lain :

1. Untuk Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara kerja dengan komposisi pekerjaan/ jabatan
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jenuh karyawan terhadap pekerjaannya
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran yang dilakukannya
7. Untuk memberikan pengakuan/imbalan terhadap prestasinya
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

2.1.2.4. Dasar Mutasi

Hasibuan, (2017:102) ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal *merit system*, *senior system*, dan *spoiled system*.

1. *Merit System*

Merit system adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *career syestem* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena :

- a. Output dan produktivitas kerja meningkat
- b. Semangat kerja meningkat
- c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
- d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik

e. Jumlah kecelakaan akan menurun.

2. *Seniority system*

Seniority system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasi berdasarkan senioritas belum tentu mampu menjangkau jabatan baru.

3. *Spoil system*

Spoil system adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

2.1.2.5. Indikator Mutasi

Dalam setiap pelaksanaan mutasi karyawan, perusahaan memilih dan menetapkan terlebih dahulu dasar pertimbangan yang akan dijadikan pedoman untuk memilih karyawan mana yang akan dimutasikan, pada umumnya perusahaan memilih dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan pegawai yang akan dimutasikan.

Indikator mutasi Bambang Wahyudi (2015 :170) :

1. Promosi

Suatu promosi diartikan sebagai perubahan posisi atau jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.

2. Demosi

Merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat atau jabatan atau pekerjaan ke tingkat yang lebih rendah.

3. Penangguhan kenaikan pangkat

Memindahkan seorang tenaga kerja yang seharusnya menduduki pangkat atau jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi ke posisi atau jabatan semula.

4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan *Skorsing* merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan pembebastugasan seseorang tenaga kerja dari posisi atau jabatan atau pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. *Temporary Transfer*

Suatu bentuk mutasi horizontal yang dilakukan dengan memindahkan untuk sementara waktu seorang tenaga kerja pada jabatan tertentu sampai jabatan tertentu sampai pejabat yang definitif menempati posnya

6. *Job Rotation*

Suatu *job rotation* perputaran jabatan merupakan suatu bentuk mutasi personal yang dilakukan secara horizontal. Bentuk mutasi semacam ini biasanya dilakukan dengan tujuan antara lain untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan.

2.1.3 Reward

2.1.3.1. Pengertian *Reward*

Reward berasal dari bahasa Inggris, jika diartikan dalam bahasa Indonesia yang artinya hadiah, penghargaan dan ganjaran. *Reward* (penghargaan) adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi yang diberikan dalam bentuk material atau ucapan. Dalam istilah organisasi ada istilah insentif yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Arikunto (2014) menjelaskan bahwa *reward* merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki.

2.1.3.2. Bentuk *Reward*

Perusahaan tidak berkewajiban untuk memberikan *reward* kepada karyawan, karena *reward* bukanlah sesuatu yang normatif. Pada beberapa perusahaan pemberian *reward* kepada karyawan diatur dengan kesepakatan dan dituangkan dalam peraturan kerja bersama, artinya jika sudah diatur maka sifatnya mengikat, konsekuensinya perusahaan wajib memberikan selama periode kerja.

Epah (2017:181) *reward* diberikan dalam dua bentuk , yaitu :

1. Bentuk *Financial*

Pemberian *reward* yang diberikan dalam bentuk gaji, bonus, komisi, bagi hasil dan pemberian tunjangan, seperti Tunjangan Hari Raya (THR) , tujuan subsidi pendidikan dan tunjangan bayaran suplemen (tunjangan liburan, tunjangan uang sakit, tunjangan uang pesangon dll)

2. Non *Financial*

Pemberian *reward* yang diberikan dalam bentuk jaminan asuransi, seperti asuransi jiwa, asuransi perawatan, pengobatan dan ketidak mampuan, jaminan hari tua seperti jaminan sosial dan program pensiun, pelayanan pegawai pemberian *reward* yang diberikan dalam pelayanan pribadi, pelayanan fasilitas perawatan anak, pelayanan transportasi pegawai, pelayanan makanan, pelayanan pendidikan dan fasilitas kerja, pemberian penghargaan, perlakuan wajar, hubungan antar tenaga kerja dan pimpinan serta gaya manajemen yang *suportif*.

2.1.3.3. Jenis-jenis *Reward*

Koencoro (2014:2) "*reward* dibagi menjadi dua jenis yaitu *reward* ekstrinsik dan *reward* intrinsik, Penghargaan ekstrinsik (*ekstrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut".

1. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari penghargaan finansial yaitu :
 - a. Gaji
 - b. Tunjangan
 - c. Bonus/insentif

- d. Penghargaan non finansial yaitu penghargaan interpersonal serta promosi
2. Penghargaan intrinsik (*intrinsic reward*) adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri yang tersiri dari :
 - a. Penyelesaian yaitu kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan.
 - b. Pencapaian yaitu diperoleh ketika meraih tujuan yang menantang .
 - c. Otonomi sebgai orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat.

Tujuan *Reward*

Tujuan utama yang diharapkan oleh perusahaan dari program *reward* adalah sebagai berikut Rendra Maulana (2016:226) :

1. Menarik orang yang memiliki kualifikasi
2. Mempertahankan pegawai agar terus datang untuk bekerja
3. Memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi

2.1.3.4. Indikator *Reward*

Kadarisman (2012:122), terdapat lima indikator *reward* adalah sebagai berikut :

1. Gaji

Dengan memberikan gaji dengan balas jasa atas apa yang telah dikerjakan atau memberikan kenaikan gaji pokok atas pekerjaan yang telah diselesaikan.
2. Isentif

Dengan menambahkan imbalan di luar gaji pokok atau upah pegawai, istilah ini biasanya disebut dengan bonus yang diberikan atasan sesuai ketentuan .
3. Tunjangan

Tunjangan bisa berupa tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua dan tunjangan anak .
4. Penghargaan *interpersonal*

Penghargaan yang diberikan secara langsung antara pemimpin dan pegawai yang telah melakukan prestasi .
5. Promosi

Promosi yang dilakukan berupa promosi jabatan dengan kenaikan pangkat atau kenaikan kedudukan di dalam perusahaan.

2.1.4 Kemampuan kerja

2.1.4.1. Pengertian Kemampuan Kerja

Menurut Robbins (2017) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu dari kemampuan intelektual dan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Sedangkan Kemampuan fisik adalah kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan dan keterampilan serupa.

Menurut Soehardi (2016) Kemampuan (*abilities*) seseorang akan turut serta menentukan perilaku dan hasilnya. Maksud dari kemampuan atau *abilities* ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan secara fisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman. Setiap orang memiliki kekurangan dan kelebihan yang membuatnya relatif superior atau inferior dibanding dengan orang lain dalam menjalankan suatu tugas atau aktivitas. Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam menjalankan pekerjaan atau penilaian terhadap apa yang dapat dilakukan seorang sekarang.

Dari uraian diatas dapat diringkas bahwa kemampuan merupakan sifat alami yang dimiliki seseorang berupa keterampilan, kesanggupan dan kecerdasan diri seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau menyelesaikan tugasnya dengan baik..”

2.1.4.2. Jenis-Jenis Kemampuan Kerja

Kemampuan, menunjukkan ciri luas dan karakteristik tanggung jawab yang stabil pada tingkat prestasi yang maksimal berlawanan dengan kemampuan kerja mental dan fisik. Sedangkan ketrampilan merupakan kapasitas khusus untuk memanipulasi objek secara fisik. Dalam pengertian yang lain kemampuan adalah trait (bawahan atau dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu melalui mental fisiknya. Ketrampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti ketrampilan mengoperasikan komputer, atau berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Kemampuan manusia dapat berubah dan dapat ditingkatkan dengan latihan. Kepandaian dapat ditingkatkan dengan belajar, sementara ketrampilan dapat ditambah dengan mengerjakan berulang-ulang. Kemampuan ini digunakan sebagai kapasitas dalam melakukan berbagai pekerjaan. Untuk mengukur kapasitas tersebut dapat dibedakan menjadi kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

1) Kemampuan Fisik

Kemampuan fisik memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan rumit yang menuntut persyaratan pemrosesan informasi, kemampuan fisik yang khusus memiliki makna penting untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan dan yang lebih terbakukan dengan sukses. Misalnya pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan fisik, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seorang karyawan. Kemampuan ini diperlukan untuk melakukan tugas-tugas yang menuntut stamina, koordinasi tubuh dan keseimbangan. Kekuatan fisik ini terutama penting pada pekerjaan-pekerjaan rutin dan lebih *Standard* di tingkat bawah dari hierarki perusahaan. Manajemen harus lebih mampu mengidentifikasi kemampuan fisik yang mana yang sesuai dengan jenis pekerjaannya karena masing-masing karyawan memiliki perbedaan dalam jenis kemampuan fisik

tersebut. Kemampuan ini belum dapat dipastikan pada tes awal saja, sehingga manajer harus memantaunya sampai yakin bahwa yang bersangkutan memang bisa produktif di tempat itu. Proses ini biasanya ditempuh melalui sistem magang atau sistem percobaan.

2) Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental. Test IQ, misalnya dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang. Tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman (*comprehension*) verbal, kecepatan persetual, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan ingatan (*memory*). (Robbins, 2017) Kemampuan intelektual ini dibutuhkan untuk menunjukkan aktivitas-aktivitas mental. Secara umum dapat dikatakan bahwa makin tinggi hierarki jabatan seseorang di dalam organisasi perusahaan, makin dibutuhkan kemampuan intelegen dan verbal untuk mensukseskan pekerjaannya. Keunggulan teknologi, manajemen operasi dan produk sebagai salah satu cara memenangkan persaingan, pada akhirnya bermuara pada kualitas SDM. Terdapat tiga kategori kemampuan SDM dalam dimensi kualitas tersebut yang perlu dikaji, yaitu kemampuan dan keahlian yang bersifat konseptual (*conceptual skill*), keahlian yang bersifat “human” (*human skill*) dan keahlian yang bersifat teknikal (*teknikal skill*).

- a) Keahlian Konseptual (*Conceptual Skill*) Keahlian konseptual menyangkut kemampuan individu dalam organisasi dalam berbagai fungsi manajerial seperti pengambilan keputusan, penyelesaian konflik dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijakan. Kemampuan ini memerlukan dukungan pengetahuan yang harus selalu diperbaharui. Manajer pada level atas harus memiliki porsi kemampuan konseptual yang lebih besar jika dibandingkan dengan manajer pada level menengah dan bawah.

- b) Keahlian Bersifat “*Human*” (*Sosial/Human Skill*) Pada diri individu pada level jabatan apapun, harus memiliki kemampuan ini yang terlihat pada kemampuan bekerja sama, interrelationship, komunikasi dalam kelompok, kemampuan-kemampuan seperti itu, harus dimiliki oleh semua manajer pada setiap tingkat manajemen. Kemampuan sosial/human merupakan kemampuan dan kata putus (judgment) dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.
- c) Keahlian Teknikal (*Technical Skill*) Keahlian yang bersifat teknis adalah kemampuan individu yang lebih bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif lainnya. Kemampuan dan keahlian itu bagi peningkatan efektivitas organisasi diberbagai level harus selalu ditingkatkan guna mencapai tujuan yang diharapkan sejalan dengan perubahan yang dihadapi.

2.1.4.3. Indikator Kemampuan Kerja

Indikator Kemampuan Menurut Winardi (2014), indikator kemampuan kerja yaitu :

- 1) Keterampilan (*skill*) Keterampilan dan kecakapan karyawan sebagai akumulasi dari bakat dan kepribadian yang dimiliki oleh setiap karyawan. Bentuk dari indikator skill meliputi mampu menyelesaikan tugas tepat pada waktunya, kreatif, inovatif, dan memiliki kemampuan untuk menguasai bidang tertentu sesuai level jabatan.
- 2) Pengetahuan (*knowledge*), Pengetahuan merupakan fondasi yang mana akan membangun keterampilan dan kemampuan. Pengetahuan terorganisasi dari informasi, fakta, prinsip atau prosedur yang jika diterapkan membuat kinerja yang memadai dari pekerjaan.

- 3) Pengalaman kerja (*work experience*). Tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki.

2.1.5 Promosi Jabatan

2.1.5.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan instansi atau organisasi atas kemampuan serta kecakapan pegawai. Promosi jabatan dapat dilakukan dengan tujuan untuk memperkuat kerjasama antar pegawai. Pemberian Promosi Jabatan oleh organisasi atau instansi adalah sebuah bentuk penghargaan atau “*reward*” yang diberikan kepada pegawai sebagai bentuk kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan pegawai untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Berikut pengertian promosi jabatan para ahli:

Hasibuan (2017:107) menyatakan: “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”. Sedangkan Manullang (2014:153) menyatakan : “promosijabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Lain halnya Bambang Wahyudi (2015:173) menyatakan: “promosi jabatan adalah perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang”.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dapat memberikan status sosial, wewenang, dan tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

2.1.5.2 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai Handoko (2015) adalah:

- a. Pengalaman (Lamanya pengalaman kerja karyawan)
- b. Kecakapan (Keahlian dan kecakapan)
- c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman (Lamanya pengalaman dan kecakapan)

2.1.5.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Untuk mendapatkan pegawai yang layak mendapatkan promosi jabatan, instansi atau organisasi harus mempunyai syarat-syarat bagi pegawai untuk dipromosikan, sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada pegawai yang tepat. Hasibuan (2017:111) mengatakan bahwa persyaratan promosi jabatan untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung pada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

a. Kejujuran

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

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja samasecara efektif dan efisien.

d. Kerjasama

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

- e. **Kecakapan**
Karyawan harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatannya tersebut dengan baik.
- f. **Loyalitas**
Karyawan harus loyal membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.
- g. **Kepemimpinan**
Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.
- h. **Komunikatif**
Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miss komunikasi.
- i. **Pendidikan**
Karyawan harus memiliki pengetahuan serta pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya.

2.1.5.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Jenis-jenis promosi jabatan digunakan sesuai dengan kebutuhan instansi atau organisasi sesuai dengan kekosongan jabatan yang terdapat pada instansi atau organisasi tersebut, Bambang Wahyudi (2015:174) adalah sebagai berikut:

- a. **Promosi Sementara**
Merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.
- b. **Promosi Tetap**
Sebagai karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini tetap.

c. Promosi Kecil

Promosi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

d. Promosi Kering

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.

2.1.5.5 Tujuan Promosi Jabatan

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat didukung dengan program yang efektif, dimana dengan adanya promosi jabatan pegawai akan diberikan pengakuan dari instansi atau organisasi atas kemampuan dan hasil kerjanya. Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling dinantikan pegawai.

Hasibuan (2017:113) 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 parakaryawan 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 percobaannya.

2.1.5.6 Ciri-ciri Promosi Jabatan

Promosi jabatan memiliki ciri-ciri yang dapat terlihat secara nyata baik oleh diri sendiri maupun oleh pegawai lainnya. Rivai (2017:212), bahwa ada dua ciri dalam pelaksanaan promosi jabatan, yaitu:

1. Perubahan Jabatan

Pelaksanaan promosi jabatan harus mencerminkan adanya perubahan jabatan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi tanggung jawabnya.

2. Gaji atau Upah Meningkatkan

Selain perubahan pada tingkat jabatan, promosi juga harus dapat meningkatkan gaji atau upah yang diterima oleh pegawai.

2.1.5.7 Indikator Promosi Jabatan

Adapun indikator-indikator promosi jabatan Wahyudi (2014:173), sebagai berikut :

1. Kejujuran yang dimiliki

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan *financial*, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2. Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3. Tingkat Pendidikan/ Prestasi Kerja

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

4. Pengalaman Kerja / Senioritas

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik.

2.1.6 Kinerja Karyawan

2.1.6.1. Pengertian Kinerja

Menurut Fahmi (2014) kinerja yaitu hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang di hasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut Bangun (2012) menyatakan kinerja yaitu proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan

dengan standar pekerjaan bila hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seorang karyawan termasuk pada kategori baik. Demikian sebaliknya bila hasil pekerjaannya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau berkinerja rendah.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang secara kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawannya.

2.1.6.2. Manfaat penilaian kinerja.

Adapun manfaat penilaian kinerja menurut Bangun (2012) sebagai berikut:

- 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tersebut.

- 2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk mengembangkan karyawan.

- 3) Pemeliharaan sistem
Berbagi sistem yang ada dalam organisasi setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem lainnya.
- 4) Dokumentasi
Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang.

2.1.6.3. Indikator kinerja karyawan

Menurut Bangun (2012) terdapat indikator untuk mengukur kinerja karyawan terdapat empat indikator yaitu sebagai berikut:

- 1) Jumlah pekerjaan
Yaitu menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standart pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan
Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai dengan ketentuan atau mutu yang di inginkan oleh perusahaan.
- 3) Ketepatan waktu
Yaitu karyawan dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- 4) Kehadiran
Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
- 5) Kemampuan kerja sama
Tidak semua pekerjaan dapat di selesaikan oleh satu orang karyawan saja. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dapat dijadikan dasar atau gambaran terhadap penelitian berikutnya. Dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang setara dengan penelitian saat ini, yang diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Nama, tahun dan judul	Variabel	Alat uji	Hasil
1	Erdan (2019) Pengaruh Jabatan Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Unit Layanan Pengadaan (ULP) Kabupaten Lampung Tengah Provinsi Lampung	Jabatan Kerja Dan Kinerja	Mutasi Dan regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan mutasi yang dilakukan oleh organisasi akan berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan
2	Samrin (2018) Hubungan Beban Kerja Dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO)	Beban Mutasi Kinerja Karyawan	Kerja Dan regresi linier berganda	Hasil penelitian menunjukkan Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

- Wilayah
Sumatera Utara
- 3 Triana Karina, Mutasi Pegawai Analisis Hasil penelitian
Agus Suharsono, kinerja regresi linier menunjukkan ada
A. Kholiq Azhari sederhana pengaruh mutasi
(2012) Pengaruh pegawai terhadap
Mutasi Pegawai kinerja pegawai
Terhadap
Kinerja (Suatu
Studi terhadap
Pegawai Kantor
Besar PT. Kereta
Api Indonesia
(Persero) DAOP
9 Jember)
- 4 Nur Pawastri, Pelatihan, Analisis Hasil penelitian
Istiatin, Eny Reward, regresi linier menunjukkan ada
Kustiah (2018) Kepuasan Kerja berganda pengaruh positif
Pengaruh dan dan signifikan
Pelatihan, antara, reward,
Reward, dan terhadap
Kepuasan Kerja kinerjakaryawan
terhadap kinerja
Karyawan pada
PT Kusumahadi
Santosa
Karanganyar
- 5 Suhartini (2019) Reward, Analisis Hasil penelitian
Pengaruh Punishment regresi linier menunjukkan

- | | | | | |
|---|---|---|----------------------------------|---|
| | Reward, Punishment dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Derowak Jaya di Kabupaten Serang-Banten | Motivasi Terhadap dan kinerja | berganda dan | Reward (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja (Y) |
| 6 | Nur Pawastri (2018) Pengaruh Pelatihan, Reward, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kusumahadi Santosa Karanganyar | Pelatihan, Reward, Dan Kinerja Karyawan | Analisis regresi linier berganda | Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan <i>reward</i> terhadap kinerja karyawan |
| 7 | Mathor (2018) Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pegawai | Kemampuan Kerja Kreativitas dan kinerja Pegawai | Analisis regresi linier berganda | Kemampuan kerja dan kreativitas pegawai mempunyai pengaruh signifikan |

- Pada Dinas
Komunikasi
Dan
Informatika
Kabupaten
Sumenep
- terhadap kinerja
pegawai
- 8 Asmuni, Tantri Widiastuti (2012) Pengaruh Pengetahuan, Keterampilan, Kemampuan, Sikap, Perilaku terhadap kinerja (Studi pada Karyawan PT Lukie Works Indonesia)
- Pengetahuan, Keterampilan, Kemampuan, Sikap, Perilaku terhadap kinerja
- Analisis regresi linier berganda
- Pengetahuan , Keterampilan, Kemampuan Perilaku karyawan dan . Sikap karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
- 9 Slamet Raharjo, Patricia Dhiana Paramita, Moh Mukeri Warso (2016) Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Pelatihan kinerja Karyawan Kompetensi
- Analisa jalur / path analysis
- Kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja, pengalaman kerja berpengaruh terhadap,

- | | | | | |
|----|---|--|-----------------------------------|--|
| | Pengalaman Dan Kerja Pelatihan Terhadap kinerja Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada KUD “Pati Kota” Kabupaten Pati) | | | kompetensi kerja pelatihan kerja berpengaruh terhadap kompetensi kerja kompetensi kerja berpengaruh terhadap kinerja |
| 10 | Helisia Margahana , Sri Sarwo Sari (2018) Analisis Promosi Jabatan Terhadap kinerja Karyawan Pada PT. FIF Belitang Oku Timur | Promosi Jabatan dan kinerja | Analisis regresi linier sederhana | Hasil penelitian menunjukkan promosi jabatan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja |
| 11 | Anita (2017) Pengaruh Motivasi, Insentif Dan Promosi Jabatan Terhadap kinerja Karyawan Pada | Motivasi, Insentif Promosi Jabatan Dan kinerja | Analisis regresi linier berganda | Hasil penelitian menunjukkan secara parsial variabel promosi jabatan berpengaruh signifikan |

- Bagian
Penjualan PT
Kapuas Trio
Tirta Sari Motor
Di Kuala Kapuas
- terhadap kinerja
karyawan
- 12 Eric Harianto Reward dan Analisa jalur Reward
Amiartuti kinerja manajer mempengaruhi
Kusmaningtyas, produktivitas dan
Ida Aju Kinerja manajer
Brahmasari
(2016) Model
Karakteristik
Individu, Budaya
Korporat,
Entrepreneurial
Leadership Dan
Reward System
Terhadap
Corporate
Entrepreneurship
Dan Dampaknya
Terhadap
Kinerja Manajer
: Studi Pada
Industri Proteksi
- 13 *Faridal Haedar Mutasi dan Analisis Hasil penelitian*
Akib Suradi kinerjakaryawan regresi linier menunjukkan
Tahmir (2018) sederhana seorang
An Analysis Of karyawan yang

- | | | | | |
|----|--|---|----------------------------------|--|
| | <i>Employee Mutation At Personnel And Human Resources Empowerment Agency In Jeneponto District</i> | | | bermutasi diberi kesempatan untuk meningkatkan dan mengembangkan kualitas dan kuantitasnya, serta kariernya untuk menjadi lebih maju |
| 14 | <i>Zaenal Mustafa Elqadri , Dewi Tri Wijayati Wardoyo2 & Priyono (2015) The Influence of Discipline Work against Employee Work performance Tona'an Markets</i> | Motivasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan | Analisis regresi linier berganda | Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan |
| 15 | <i>Mareva Sabatier (2013) Does performance Decline after Promotion? The</i> | Promosi jabatan dan kinerja | Deskriptif kualitatif | Hasil penelitian menunjukkan penghapusan insentif ekstrinsik setelah promosi |

*Case of French
Academia.*

tidak
menyebabkan
jatuhnya
kinerjadi
akademisi
Prancis

Sumber : diolah penulis (2020)

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Mutasi Terhadap Kinerja

Hubungan antara mutasi kerja terhadap kinerja Kadarisman (2014: 68) Mutasi adalah kegiatan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan kinerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, yang dilakukan baik secara horizontal maupun secara vertikal karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja serta prestasi kerja karyawan dalam perusahaan tersebut. Oleh karena itu dengan mutasi diharapkan memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga ia dapat bekerja efisien dan efektif pada jabatan itu, sehingga kinerjanya tercapai

Hasil penelitian Erdan (2019) menyimpulkan ada pengaruh mutasi kerja pada kinerja. Hal ini dapat diartikan bahwa mutasi yang dilakukan oleh organisasi akan berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian Samrin (2018) Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

2.3.2 Reward Terhadap Kinerja

Hubungan antara reward dan kinerja secara teori (Sajuyigbe *et al* 2015:28) penghargaan sebagai sebuah sistem yang memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan dengan menghubungkan kepentingan karyawan kepada mereka yang berasal dari tim dan organisasi sehingga meningkatkan usaha dan kinerja. (Sudarmanto 2014 : 192) wujud penghargaan/*reward* dapat berupa gaji pokok/ upah dasar , gaji, *variabel*, insentif, uang jasa, prestasi, promosi jabatan, liburan, pensiun. Dengan adanya *reward* yang diberikan perusahaan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang akan diberikan oleh karyawan kepada perusahaan atau sebaliknya semakin rendah kinerja karyawan maka akan semakin rendah *reward* yang diterima.

Hasil penelitian Pawastri, dkk pada tahun 2018 menyimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *reward* terhadap kinerja, kemudian penelitian Suhartini (2019) juga menyimpulkan bahwa *reward* (X2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja

2.3.3 Kemampuan kerja Terhadap Kinerja

Aspek penting untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai dikemukakan oleh Handoko (2012) diukur dari Kecakapan Kerja, Keahlian Kerja, Kesehatan Fisik, Kondisi Lingkungan Kerja dan Tanggung jawab. Aspek-aspek kemampuan kerja tersebut tampak berhubungan antara kinerja para pegawai yang bekerja pada setiap organisasi untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan segala segi sebagai suatu proses yang perlu ditempuh secara terus menerus. Dengan demikian, kemampuan kerja terkait dengan kinerja dari setiap orang untuk pencapaian hasil keseluruhan yang dicapai organisasi.

Teori diatas sesuai dengan hasil penelitian Mathor (2018) membuktikan bahwa kemampuan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, kemudian penelitian yang dilakukan oleh Asmuni, (2012) juga menyimpulkan bahwa Kemampuan (*abilities*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

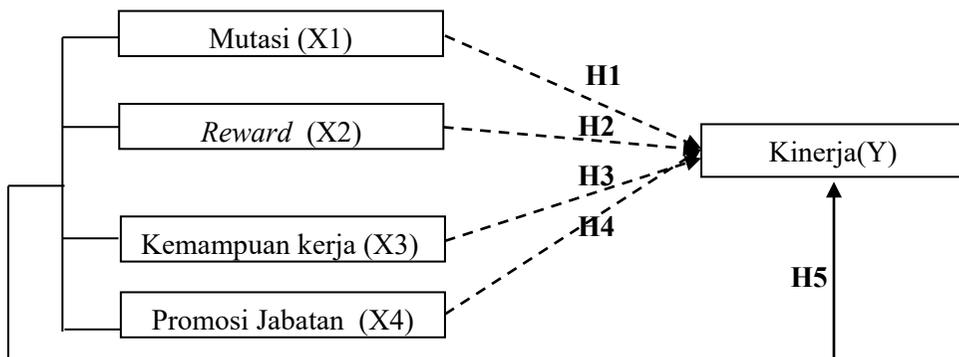
2.3.4 Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan antara promosi kerja dan kinerja adalah pada dasarnya promosi merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi sebagai imbalan karena prestasi kerjanya yang baik, masa kerjanya yang lama, dan lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan promosi kerja karyawan sebagai tolak ukur atas kinerjanya yang telah dicapai oleh suatu karyawan. (Wahyudi , 2015:173). Pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan Perusahaan berdasarkan penilaian obyektif selain sebagai alat bagi pemenuhan kebutuhan karyawan untuk maju dan berkembang, selain itu jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan asas keadilan dan obyektivitas akan mendorong karyawan bekerja giat, semangat, berdisiplin dan kinerjanya semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai

Hasil penelitian Margahana dan Sari (2018) menyebutkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja dengan korelasi yang kuat, kemudian penelitian Anita (2017) juga menyimpulkan bahwa secara parsial variabel promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan uraian yang menjelaskan variabel-variabel dan hubungan yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah berdasarkan teori dan konsep yang ada. Secara skematis kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Keterangan :  Secara simultan
  Secara parsial

- X1 : Mutasi
X2 : *Reward*
X3 : Kemampuan kerja
X4 : Promosi Jabatan
Y : Kinerja Karyawan

Dari kerangka konseptual diatas dapat memberi gambaran bahwa penelitian ini rancangan dari penelitian yang berdasarkan pada rumusan masalah, dimana mencari hubungan atau nilai keterpengaruhan antara Mutasi, *reward*, Kemampuan Kerja, Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan, dimana pengaruh tersebut bersifat parsial (sendiri-sendiri) maupun bersifat simultan (bersama-sama).

2.5 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan pada rumusan masalah dan pokok permasalahan di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Variabel mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk
H2 : Variabel *reward* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk
H3 : Variabel kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk

- H4 : Variabel promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk
- H5 : Variabel mutasi, *reward*, kemampuan kerja dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasuindo Tiga Perkasa, Tbk

