

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berperan dalam mengkombinasikan faktor-faktor produksi proses terdiri dari kegiatan-kegiatan utama yang disebut dengan fungsi-fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dimaksud adalah fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, dan fungsi pengawasan/ pengendalian.

Dalam kehidupan manusia tidak semua kebutuhan dapat dipenuhi dengan usaha dari diri sendiri, oleh karena itu munculnya organisasi. Untuk menjalankan organisasi yang efektif dan efisien, diperlukan suatu proses yang disebut manajemen. Pengertian manajemen banyak dikemukakan oleh para ahli dengan berbagai definisi yang mempunyai ragam penekanan yang berbeda.

Hal ini sebabkan manajemen merupakan cabang dari ilmu sosial yang sehingga batas yang diberikan sangat tergantung pada sudut pandang para pembuat definisi tersebut.

Beberapa definisi manajemen menurut para ahli sebagai berikut:

1. Menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2012:1)** Manajemen merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan tertentu.
2. Menurut **Sapre Dalam Usman (2013:6)** serangkaian yang diarahkan langsung sumber daya organisasi secara efektif dan efisiensi dalam rangka mencapai mencapai organisasi.
3. Menurut **Stoner dan Freeman (Safroni 2012:44)** proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi proses untuk tercapainya ` tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dapat disimpulkan dari tiga definisi diatas bahwa manajemen adalah suatu tindakan yang mengatur seelompok orang didalam organisasi secara efektif dan efisien demi mencapai organisasi.

2.1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi Manajemen Menurut Lyndall F. Urwick (2012) terdiri dari:

1. Staffing

Staffing adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyampaian perkembangan atau hasil kegiatan atau pemberian keterangan mengenai segala hal yang bertalian dengan tugas dan fungsi-fungsi kepada pejabat yang lebih tinggi.

2. Planning

Berbagai batasan tentang planning dari yang sangat sederhana sampai dengan yang sangat rumit. Misalnya yang sederhana saja merumuskan bahwa perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban kepada enam pertanyaan berikut :

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan ?
2. Apakah sebabnya tindakan itu harus dikerjakan ?
3. Di manakah tindakan itu harus dikerjakan ?
4. kapankah tindakan itu harus dikerjakan ?
5. Siapakah yang akan mengerjakan tindakan itu ?
6. Bagaimanakah caranya melaksanakan tindakan itu ?

3. Organizing

Organizing atau pengororganisasian adalah kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.

4. Controlling

Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.

5. Directing / Commanding

Directing atau Commanding adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan usaha memberi bimbingan, saran, perintah-perintah atau instruksi kepada bawahan dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan semula.

6. Coordinating

Coordinating atau pengkoordinasian merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, percekocokan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Stoner** manajemen adalah suatu proses dalam membuat perencanaan, pengorganisasian, mengendalikan dan memimpin segala macam usaha dari pada anggota organisasi dan menggunakan segala sumber daya organisasi dalam mencapai sasaran / tujuan.

Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

1. Menurut **A.F Stoner (2013)** Manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan, yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang

yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukan.

2. Menurut **Herman Sofyandi (2013:1)** Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.
3. Menurut **Mathis & Jackson (2012:23)** Manajemen sumber daya manusia MSDM dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan disetiap perusahaan.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat ditarik kesimpulan :

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan memilih pegawai-pegawai yang berkualitas agar tercapai tujuan suatu organisasi.

2.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fokus kajian manajemen sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang diatur menurut urutan dan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat fungsi manajemen sumber daya manusia menurut **Hasibuan (2012 : 3)** meliputi:

1. Perencanaan

Perencanaan (planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujud tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian (organizing) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian

kerja hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam organisasi.

3. Pengarahan

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dan mau bekerja efektif dalam membantu tercapai tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

4. Pengendalian

Pengendalian (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apalagi terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan

6. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang di berikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect). Uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan pada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Peran dari manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program pegawai melalui fungsi-fungsi manajemen yang ada untuk menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan kebutuhan pegawai sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien.

2.3 Pengertian Promosi Pegawai

Di dalam mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja pada suatu perusahaan, maka peran sumber daya manusia sangatlah penting, dalam hal ini mengupayakan agar tenaga kerja mau dan mampu memberikan prestasi kerja sebaik mungkin. Atas dasar hal tersebut, perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan kerjanya baik yang bersifat materil maupun non materil.

Wujud dari perhatian sebagai upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap pegawainya adalah dengan cara melakukan promosi

pegawai yang objektif dan adil, serta penempatan yang tepat. Pelaksanaan promosi pegawai dimasukan untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai agar mau bekerja dengan baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan, guna meningkatkan produktifitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan di dalam mencapai sasarannya.

Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajiban pekerjaannya dan jabatan yang dipangkunya sekarang. Hal ini sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Promosi dapat terjadi tidak hanya bagi mereka yang menduduki jabatan manajerial, akan tetapi juga bagi mereka yang pekerjaannya bersifat teknikal dan non manajerial. Jika ada kesempatan bagi setiap pegawai untuk dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektifitas, pegawai akan terdorong untuk bekerja lebih giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai.

Ada beberapa pengertian mengenai promosi pegawai menurut para ahli, seperti yang diungkapkan oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2012:108)**:

“Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.”

Sedangkan pengertian promosi menurut **Edwin B. Flippo** yang dikutip oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2012:108)** adalah:

“Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.”

Hal ini berarti dengan adanya program promosi, kewenangan seorang pegawai akan meningkat dan tanggung jawabnya juga akan bertambah, begitu pula dengan penghasilannya.

Adapula Menurut **Alex Nitisemito**, yaitu:

“Promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai/pegawai, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain.”

Menurut **William B. Werther** dan **Keith Davis** :

“Promosi terjadi ketika seorang pegawai dipindahkan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi imbalan, tanggung jawab dan tingkatannya dalam organisasi.”

Pengertian Promosi menurut **Andrew F. Sikula** yang diterjemahkan oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2012:108)** yaitu:

“Secara teknis promosi adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.”

Pendapat lain juga datang dari **Sondang P. Siagian** yang mengungkapkan:

“Promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannyapun lebih besar pula.”

Berdasarkan definisi-definisi diatas terdapat kesamaan pendapat, yakni bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. Pada saat dipromosikan pegawai umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dalam keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebaliknya para pegawai lazimnya menerima kenaikan gaji dan kadang-kadang tunjangan, otoritas, dan status yang lebih tinggi.

2.4 Tujuan dan Manfaat Promosi

2.4.1 Tujuan Promosi Pegawai

Pada umumnya tujuan promosi pegawai adalah untuk mengisi kekosongan posisi yang nilainya lebih berharga bagi perusahaan dari pada posisi pegawai pada saat ini. **Hendry Simamora (2014:643)** mengatakan bahwa tujuan dari promosi pegawai adalah sebagai berikut:

1. Promosi memberdayakan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan pegawai semaksimal mungkin. Sistem promosional yang efektif memungkinkan sebuah organisasi untuk mencocokkan kebutuhan yang berkesinambungan akan tenaga kerja yang kompeten dengan keinginan pegawai untuk menerapkan keahlian yang dikuasai.
2. Promosi sering diberikan guna mengimbangi pegawai yang berprestasi kerja menonjol. Pegawai yang menghargai promosi termotivasi untuk meraih prestasi kerja yang tinggi bilamana dia merasa bahwa prestasi kerja yang efektif akan membuahkan promosi.
3. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan yang tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi pegawai yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja pegawai yang tinggi.

Sedangkan menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2012:113)** beberapa tujuan promosi pegawai yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status social yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktifitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan yang optimal pada perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong bagi pegawai lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai yang lainnya.
9. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktifitas 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 pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai tetap setelah lulus dalam masa percobaan.

2.4.2 Manfaat Promosi

Menurut **Mangkuprawira (20014:196)**, promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun pegawai, antara lain:

1. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan pegawai untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja pegawai yang baik. Pegawai umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.

3. Terdapat kolerasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

2.4.3 Kriteria Promosi

Hendry Simamora (2014:643) mengemukakan bahwa kriteria promosi pegawai adalah sebagai berikut:

1. Senioritas, dimaknai sebagai lamanya masa dinas pegawai.
2. Prestasi kerja dan kecakapan, yaitu meliputi penilaian prestasi kerja terdahulu, riwayat pelatihan dan pengembangan, pendidikan formal, dan penghargaan khusus.
3. Kriteria Tidak Resmi
 - a. Karakteristik Pribadi, yaitu seperti usia, suku, agama dan jenis kelamin.
 - b. Nepotisme, yaitu perlindungan terhadap sanak keluarga. Nepotisme sering dikritik karena anggota keluarga mendapat pekerjaan dan promosi yang sangat diinginkan terutama karena berdasarkan garis keturunan mereka.
 - c. Faktor Sosial, yaitu seperti keanggotaan dalam club atau partai politik tertentu, lulusan dari universitas tertentu, dan partisipasi dalam olah raga mahal merupakan faktor kuat untuk mendapatkan promosi di beberapa organisasi.
 - d. Persahabatan, yaitu jalinan ikatan informal diantara anggota dengan minat, gagasan, nilai-nilai, kepercayaan dan sikap yang sama satu sama lainnya.

2.4.4 Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Untuk melakukan promosi, sebuah perusahaan memiliki syarat-syarat tertentu sesuai dengan kebijakan perusahaan tersebut. **Hasibuan (2012:111)** mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu :

a. Kejujuran

Pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

b. Disiplin

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

c. Prestasi Kerja

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

d. Kerja Sama

Pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua pegawai.

e. Kecakapan

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

f. Loyalitas

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

g. Kepemimpinan

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

h. Komunikatif

Pegawai itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i. Pendidikan

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

2.5 Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para pegawainya. **Hasibuan (2012:113)** mengemukakan beberapa jenis promosi yang dikenal luas saat ini, yaitu :

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang pegawai dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seseorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu. Tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

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

2.5.1 Dimensi Promosi Jabatan

Menurut **Saydam** yang dikutip oleh **M Kadarisman** dalam bukunya yang berjudul "*Pengembangan Sumberdaya Manusia*" menyatakan bahwa dimensi promosi yaitu:

a. Prestasi kerja

Pegawai yang akan dipromosikan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan, kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

b. pendidikan

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

c. Pengalaman

Pengalaman pegawai sering digunakan dalam promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih baik banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang banyak dan sebagainya.

d. Tanggungjawab

Pegawai mampu mempertanggung jawabkan pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

e. Loyalitas

Pegawai loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini harus dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya

f. Kejujuran

Pegawai harus jujur pada diri sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan, harus sesuai perkataan dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

g. Kecakapan

Pegawai yang dipromosikan harus cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaan dengan baik tanpa mendapat yang tersu menerus dari atasannya.

2.6 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Kajian tentang Promosi Jabatan Pegawai pun sudah banyak sekali yang membahas seperti pada jurnal-jurnal Nasional dan Internasional dan juga pada tugas akhir yang dikarang oleh beberapa pengarang dibawah ini :

No	Judul	Penulis/Tahun	Hasil
1.	Hubungan Penelitian prestasi kerja pegawai dengan promosi jabatan	Margaretha Linda, (2016). Tugas Akhir. Repository.widyatama.ac	Promosi jabatan yang dilakukan pt.x berjalan dengan baik karena pada interval 3,40 – 4,19. Walaupun masih ada yang perlu diingatkan seperti mengalami kenaikan jabatan.
2.	Pengaruh penilaian prestasi kerja pegawai terhadap promosi	Yuke Octana, (2012). Tugas Akhir. Repository.widyatama.ac	Bahwa promosi jabatan yang selama ini dilakukan oleh

	jabatan pada PT. INTI (persero) Bandung		perusahaan sudah cukup baik, hal ini dibuktikan dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,26. Jawaban tersebut berada dikisaran cukup (2,1 – 3,39).
3.	Pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja pegawai PT. Mizan Pustaka	Piscasiana Hermawan, (2016). Tugas Akhir. Repository.widyatama.ac	Promosi jabatan yang dilakukan oleh PT Mizan Pustaka dapat dikatakan baik, karena nilai rata-rata dari keseluruhan pernyataan adalah sebesar 3,80 berada pada interval 3,40 – 4,19, walaupun masih perlu ditingkatkan karena memiliki nilai di bawah rata-rata.
4.	Mutasi dan Promosi Jabatan Sebagai Bagian dari Upaya Pengembangan Karier Pegawai	I.R. Ritonga, (2012). jurnal academia.edu Diunduh 27-Juli-2017	Dalam hal promosi jabatan hendaknya pertimbangan senioritas dalam promosi bukan merupakan ukuran utama, tetapi disamping senioritas sebaliknya jua pegawai

			yang akan dipromosikan memiliki kecakapan kerja, prestasi yang ditunjukkan, kepemimpinan, komunikasi yang baik, pengetahuan dan wawasan yang tinggi dengan memperhatikan prinsip-prinsip “the right man in the right place”.
5.	Penerapan Metode Simple Additive Weight (Saw) Dalam Sistem Pendukung Keputusan Promosi Kenaikan Jabatan	Friyadie ,Jurnal Pilar Nusa Mandiri Vol.XII, No. 1 Maret 2016. diunduh pada 27 Juli 2017.	Bahwa untuk mendapatkan promosi jabatan seorang pegawai tidak hanya dilihat dari segi seberapa lamanya pegawai tersebut bekerja tetapi juga harus memiliki kinerja dan perilaku yang baik.
6.	Analisa Evaluasi Kinerja Pegawai untuk Promosi Jabatan Menggunakan Model Hybrid GAP Analysis-AHP	S. Setiyowati, (2013). Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi (SNATI) jurnal.uii.ac.id Diunduh pada 27 Juli 2017	Pengelolaan karir pegawai yang jelas dan transparan merupakan salah satu factor penting yang dapat meningkatkan keharmonisan suasana

			<p>kerja dan mempererat tingkat kepercayaan antara pegawai dan manajemen. Aspek kapasitas intelektual, aspek sikap kerja dan aspek perilaku yang dikategorikan dalam core factor dan secondary factor menggunakan metode GAP analysis yang dikombinasikan dengan metode AHP. Sehingga dapat memberikan pengambilan keputusan terhadap pegawai yang akan dipromosikan.</p>
7.	<p>Study On Influence Of Employee Promotion System On Organizational Performance</p>	<p>Lai, Hsin-His, (2012). International journal of organization Innovation Diunduh pada: 27 Juli 2017</p>	<p>Promotion is capability-oriented: traditional promotion system is based on fairness. Thus, seniority is critical in promotion decision making. However, it neglects the more important core competency.</p>

			Therefore, this study suggests that the requirement for the candidates capabilities should be strict. Seniority should be second to the employees personal abilities in order to ensure the quality of the promoted employees.
8.	Promotion Systems In Organization	Allen, Gillian (2012). Journal of human resource Management Diunduh pada: 27 Juli 2017	Seniority is critical in promotion decision making. But the first which have to concerned is assessment from performance, loyatity and ability.
9.	System promotion in organization	Ferris, Gerald R; Buckley, M Ronald; Allen, Gillian M (2012) Journal Human Resource of Planning Diunduh pada: 27 Juli 2017	The legal scrutiny that promotion decisions are likely to receive, organizations should be quite concerned about the skill and performance consequences of faulty upward mobility decisions.