

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Senioritas**

##### **1.1.1 Pengertian Senioritas**

Dewi, et al (2021) menyatakan bahwa senioritas adalah lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan dan sebagai pertimbangan sekunder dalam sistem promosi. Finthariasari dan Sari (2020) menyatakan bahwa senioritas adalah usia serta pengalaman kerja seseorang dan digunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk kegiatan promosi, dan biasanya digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk menentukan kenaikan gaji berkala karyawan. Hariyanti dan Giantari (2019) menyatakan bahwa senioritas adalah seiring dengan semakin lamanya seseorang bekerja dan dengan begitu, menduduki pangkat yang lebih tinggi dibandingkan bawahannya dan tingkat senioritas karyawan bersifat indikatif terhadap kesuksesan perusahaan.

Puspasari dan Satrya (2019) menyatakan bahwa senioritas adalah sebagai keadaan yang lebih tinggi dalam hal pangkat, usia dan pengalaman dan seorang karyawan yang telah cukup lama bekerja di perusahaan biasanya akan mempunyai kemampuan yang lebih dan memiliki pengalaman yang lebih banyak meskipun berada di satu jabatan yang sama. Purwaningsih dan Magdalena (2017) menyatakan bahwa senioritas adalah tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang dalam suatu perusahaan dan karyawan yang sudah berumur akan lebih mudah diprioritaskan dalam promosi jabatan. Andhara, et al (2015) menyatakan bahwa senioritas adalah hal yang akan muncul dengan sendirinya seiring berjalannya waktu atau lamanya seseorang bekerja dan pihak karyawan menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi.

Beberapa alasan senioritas dijadikan dasar dalam penentuan promosi jabatan dikemukakan oleh Dessler dalam Setyowati, dkk (2015), yaitu pihak pegawai menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi, mereka berpendapat bahwa makin lama bekerja, kecakapan kerja mereka makin baik dan mencerminkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan, dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas mempergunakan anggapan bahwa prestasi kerja seseorang pegawai banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya serta meningkatkan loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan pegawai terhadap perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaan, sehingga untuk setiap pegawai perusahaan mempunyai perlakuan yang sama atas dasar yang baik. Pendapat lain dikemukakan oleh Wahyudi dalam Setyowati, dkk (2015) bahwa tingkat senioritas tenaga kerja sering kali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi, dengan alasan pengalaman senior lebih banyak dibanding pengalaman junior. Namun, tidak hanya senioritas yang dijadikan standar untuk kegiatan promosi melainkan kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, daya cipta, loyalitas, kejujuran dan supelitas.

### **1.1.2 Indikator Senioritas**

Finthariasari dan Sari (2020) menyatakan bahwa terdapat indikator yang mengukur senioritas adalah, sebagai berikut:

1. Senior dari segi usia, yaitu ketika seseorang dari segi usia menjadi senior dalam dunia kerja maka dia akan dihormati karena usianya
2. Senior dari segi pengalaman, yaitu seseorang dipandang sebagai senior karena dia mempunyai posisi yang tinggi dan wewenang luas.
3. Senior dari segi masa kerja, yaitu karyawan yang memiliki masa kerja yang terlama dan lebih tinggi pengalaman dalam pekerjaan yang dilakukannya dan disebut senior oleh junior.

## **1.2 Loyalitas**

### **1.2.1 Pengertian Loyalitas**

Halim, et al (2020) menyatakan bahwa loyalitas adalah kesetiaan seseorang kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan dan loyalitas mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan karirnya, demikian pula sebaliknya. Hidayat dan Amirulmukminin (2020) menyatakan bahwa loyalitas adalah sesuatu hal yang dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan di dalam maupun diluar pekerjaan dari gangguan pihak yang tidak bertanggung jawab. Tamba, et al (2018) loyalitas adalah cerminan pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, jujur dalam bekerja, hubungan kerja yang baik dengan atasan, kerja sama yang baik dengan rekan kerja, disiplin, menjaga citra perusahaan dan adanya kesetiaan untuk bekerja dalam waktu yang lebih panjang.

Sungkono dan Dewi (2017) menyatakan bahwa loyalitas adalah suatu sikap mental karyawan yang ditujukan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, meskipun perusahaan tersebut maju atau mundur. Siska dan Suryalena (2017) menyatakan bahwa loyalitas adalah suatu kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang di dalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku terbaik. Pratimi dan Utama (2016) menyatakan bahwa loyalitas adalah kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaannya yang akan menimbulkan rasa tanggung jawab, karena karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dapat memberikan hasil kerja baik bagi pencapaian tujuan perusahaan.

## **1.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas**

Hayati dan Wilistiningsih (2019) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas pekerja terhadap perusahaan adalah, sebagai berikut:

1. Faktor rasional, yaitu hal ini menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti: gaji, bonus, jenjang karir dan fasilitas-fasilitas yang diberikan lembaga kepada karyawan.
2. Faktor emosional, yaitu hal ini menyangkut perasaan atau ekspresi diri seperti pekerjaan yang menantang, lingkungan kerja yang mendukung, perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam jangka panjang, pemimpin yang berkharisma, pekerjaan yang membanggakan, penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan dan budaya kerja.

## **1.2.3 Indikator Loyalitas**

Tamba, et al (2018) menyatakan bahwa terdapat indikator yang mengukur loyalitas adalah, sebagai berikut:

1. Taat pada peraturan, yaitu karyawan menaati dan mematuhi segala peraturan yang berlaku di perusahaan, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
2. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan karyawan dalam melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran tanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.
3. Sikap kerja, yaitu perilaku karyawan terkait dengan waktu, tenaga, dan seluruh kemampuan yang diberikan kepada perusahaan selama bekerja, pengabdian secara totalitas.

## **1.3 Promosi Jabatan**

### **1.3.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Dewi, et al (2021) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah proses kegiatan pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/ tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Finthariasari dan Sari (2020) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah

perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Hidayat dan Amirulmukminin (2020) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah 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.

Handayani dan Hardianti (2020) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah fasilitas yang bisa mendesak karyawan buat lebih baik ataupun lebih bergairah dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan dalam sesuatu area industri. Hariyanti dan Giantari (2019) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah peningkatan jabatan seorang karyawan menjadi karyawan tetap dan dibarengi dengan peningkatan hak, kewajiban dan pendapatannya. Puspasari dan Satrya (2019) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah prestasi kerja yang dapat dilihat dari bagaimana disiplin kerjanya, kecakapan, kejujuran dalam bekerja, dan juga dilihat dari loyalitas karyawan yang dilihat dari bagaimana hubungan kerjasama di dalam pekerjaannya, serta komunikatif

### **1.3.2 Jenis Promosi Jabatan**

Basriani dan Martina (2017) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis promosi jabatan adalah, sebagai berikut:

1. Promosi tetap (*permanent promotion*) yaitu kenaikan pangkat atau jabatan seseorang yang sudah pasti, artinya menurut ketentuan yang berlaku rutin, tetap dan tidak akan berubah lagi.
2. Promosi sementara (*temporary promotion*) yaitu seseorang yang dinaikkan pangkat atau jabatan untuk sementara waktu, guna mengisi jabatan yang sedang kosong karena sesuatu sebab tetapi apabila jabatan telah diisi oleh pejabat tetap maka pejabat sementara akan diturunkan kembali ke jabatan sebelumnya.
3. Promosi kering (*dry promotion*) yaitu seseorang yang pangkat atau jabatannya dinaikkan dan disertai dengan peningkatan bobot tugas,

wewenang dan tanggung jawab tetap tidak disertai dengan naiknya upah atau gaji

4. Promosi kecil (*small scale promotion*) yaitu promosi yang berupa pemindahan seseorang dari jabatan yang kurang berarti, artinya jabatan yang kurang meminta keterampilan ke jabatan yang lebih berarti atau lebih penting karena dituntut untuk meminta keterampilan yang tinggi tetapi tidak disertai dengan kenaikan pangkat atau jabatan.

### **1.3.3 Tujuan Promosi Jabatan**

Basriani dan Martina (2017) menyatakan bahwa tujuan dari promosi jabatan adalah, sebagai berikut:

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 lebih tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah kerja, disiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan realisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena adanya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik dari keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja kepada para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya.

9. Karyawan dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamaran sebab dengan adanya perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya

### 1.3.4 Indikator Promosi Jabatan

Hidayat dan Amirulmukminin (2020) menyatakan bahwa terdapat indikator yang mengukur promosi jabatan adalah, sebagai berikut:

1. Kejujuran adalah sikap yaitu bagian dari harga diri yang harus di jaga karena bernilai tinggi mengacu pada aspek karakter, moral dan berkonotasi atribut positif dan berbudi luhur.
2. Kesetiaan adalah keteguhan hati atau komitmen yang tidak bisa dirusak dengan mudah.
3. Tingkat pendidikan adalah suatu kondisi jenjang pendidikan yang dimiliki oleh seseorang melalui pendidikan formal
4. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang selama bekerja.
5. Inisiatif adalah sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mau memulai bekerja tanpa menunggu perintah dari orang lain

## 1.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul	Metode Penelitian	Kesimpulan
1	Dewi, et al (2021)	Dampak Prestasi Kerja, Senioritas, Dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi Kasus Pada PT. Bank Bengkulu)	Analisis Regresi Berganda	Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa prestasi, senioritas dan loyalitas secara bersama-sama berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Bank Bengkulu
2	Finthariasari dan Sari (2020)	Pengaruh Prestasi Kerja Dan Senioritas Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Bengkulu Cabang Utama	Analisis Regresi Berganda	Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa prestasi kerja dan senioritas berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap promosi jabatan pada PT. Bank Bengkulu Cabang Utama

3	Hidayat dan Amirulmukminin (2020)	Pengaruh Loyalitas Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Dinas Perumahan Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bima	Analisis Regresi Sederhana	Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa loyalitas pegawai mempunyai pengaruh terhadap promosi jabatan pada Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman Kabupaten Bima
4	Handayani dan Hardianti (2020)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Promosi Jabatan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara ULP Karebosi	Analisis Regresi Berganda	Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa penilaian kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh secara parsial terhadap promosi kerja Jabatan PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara ULP Karebosi
5	Hariyanti dan Giantari (2019)	Pengaruh Loyalitas, Prestasi Kerja, Dan Senioritas Terhadap Promosi Jabatan Pada PT Pacto LTD Di Bali	Analisis Regresi Berganda	Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa loyalitas, prestasi kerja, dan senioritas secara parsial berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT Pacto LTD Di Bali
6	Sungkono dan Dewi (2017)	Pengaruh Prestasi Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan Di PT. Bali Pawiwahan Coco Group	Analisis Regresi Berganda	Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa prestasi kerja dan loyalitas kerja secara parsial berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group
7	Purwaningsih dan Magdalena (2017)	Pengaruh Senioritas Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan PT. Bank Panin Bandar Lampung	Analisis Regresi Berganda	Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa senioritas dan prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Bank Panin Bandar Lampung
8	Pratimi dan Utama (2016)	Pengaruh Loyalitas Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada The Jayakarta Bali Hotel	Analisis Regresi Berganda	Dari hasil analisis regresi menunjukkan bahwa loyalitas dan prestasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap promosi jabatan pada The Jayakarta Bali Hotel
9	Horak dan Yang (2019)	Whither seniority? Career progression and performance orientation in South Korea	Qualitative approach	Further, seniority still plays a dominant role in promotion decisions. However, by trying international best practices, firms are experimenting with individual performance evaluation systems at the same time as having the seniority system still in place
10	Adedeji dan Ugwumadu (2018)	Factors Motivating Employee Loyalty and Employee Retention in Deposit Money Banks in Nigeria	Descriptive Survey Design	The result of the hypothesis showed a strong positive relationship between employee retention and loyalty factors in deposit money banks. It is recommended that management should provide quality training and development programmes as important motivating factors for both employee loyalty and employee retention

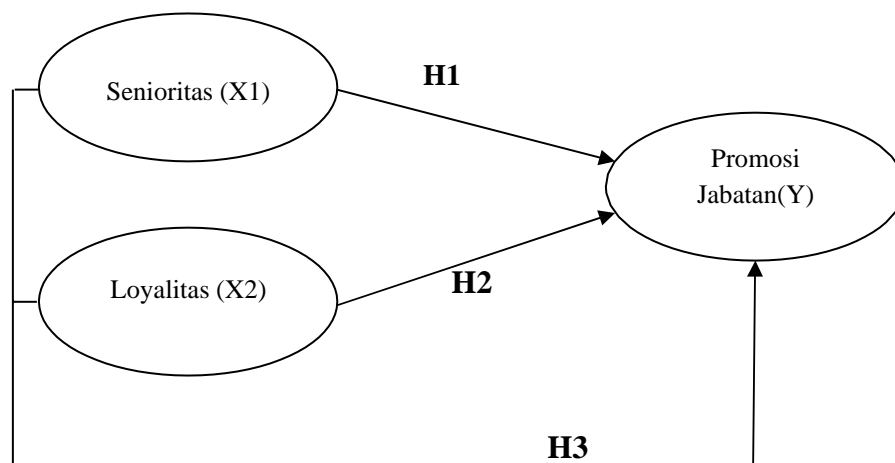
Sumber: Data diolah peneliti, 2021



Berdasarkan Tabel 1.1 mengenai penelitian terdahulu, menjelaskan bahwa penelitian yang dilakukan sebelumnya berfungsi sebagai rujukan penelitian yang dilakukan saat ini terkait variabel yang digunakan. Variabel independent yaitu senioritas dan loyalitas dan variabel dependen yaitu promosi jabatan.

### 1.5 Kerangka Pemikiran

Gambar 2.1 ini merupakan kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. variabel independen dalam penelitian ini yaitu senioritas dan loyalitas kemudian variabel dependen dalam penelitian ini adalah promosi jabatan.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

### 1.6 Pengembangan Hipotesis

#### 1.6.1 Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan

Faktor senioritas cenderung lebih berpotensi dalam menentukan kesempatan promosi jabatan. Senioritas merupakan salah satu cara terbaik dan paling tepat untuk mempromosikan karyawan, karena dengan mempromosikan karyawan yang paling berpengalaman dan memiliki keterampilan yang baik adalah cara yang paling efektif untuk mempromosikan jabatan. Finthariasari dan Sari (2020) menyatakan bahwa senioritas adalah usia serta pengalaman kerja seseorang dan digunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk kegiatan promosi, dan biasanya

digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk menentukan kenaikan gaji berkala karyawan. Hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Purwaningsih dan Magdalena (2017) menyatakan bahwa senioritas memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin senior karyawan dalam perusahaan maka akan semakin besar peluang karyawan memperoleh promosi jabatan, senioritas dan promosi jabatan memiliki hubungan yang kuat di dalam perusahaan, yaitu untuk mengurangi terjadinya kecemburuan sosial. Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas maka hipotesis diajukan penulis adalah, sebagai berikut:

**H1: Senioritas Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Promosi Jabatan PT Daya Anugrah Mandiri Bandar Lampung**

#### **1.6.2 Pengaruh Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan**

Loyalitas karyawan pada sebuah pekerjaan merupakan salah satu syarat yang diperlukan dalam proses promosi jabatan karyawan, karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi pada sebuah pekerjaan dapat diharapkan untuk tanggung jawab yang lebih besar. Halim, et al (2020) menyatakan bahwa loyalitas adalah kesetiaan seseorang kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan dan loyalitas mempengaruhi karyawan untuk meningkatkan karirnya, demikian pula sebaliknya. Hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Amirulmukminin (2020) menyatakan bahwa loyalitas memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi loyalitas karyawan dalam perusahaan maka akan semakin besar peluang karyawan memperoleh promosi jabatan, loyalitas karyawan mempengaruhi promosi jabatan karena menyangkut rasa tanggung jawab, pengorbanan, dan perasaan memiliki perusahaan, serta diharapkan dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Berdasarkan pengembangan hipotesis diatas maka hipotesis diajukan penulis adalah, sebagai berikut:

**H2: Loyalitas Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Promosi Jabatan PT Daya Anugrah Mandiri Bandar Lampung**

### **1.6.3 Pengaruh Senioritas Dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan**

Sistem senioritas pada dasarnya merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawan atas dedikasinya kepada perusahaan, dalam sistem promosi jabatan berbasis senioritas, karyawan menganggap sistem promosi jabatan dinilai lebih adil dari pada sistem berbasis prestasi (Puspasari dan Satrya, 2019). loyalitas karyawan juga dapat menentukan promosi jabatan, karyawan yang masa kerjanya paling lama adalah karyawan yang paling berhak untuk dipromosikan jabatannya (Handayani dan Hardianti, 2020). Hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Fintariasari dan Sari (2020) menyatakan bahwa senioritas memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan karyawan, hal ini menunjukkan bahwa lamanya masa kerja karyawan yang diakui perusahaan, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam perusahaan secara keseluruhan. Jadi semakin senior atau semakin lama masa kerja karyawan dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi untuk mendapat promosi jabatan. Hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Sungkono dan Dewi (2017) menyatakan bahwa loyalitas memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan karyawan,. Upaya mempertahankan sumber daya manusia yang baik akan menciptakan loyalitas kerja karyawan, yaitu loyalitas untuk tidak keluar dari perusahaan, dan pada akhirnya promosi jabatan untuk karyawan sebagai bentuk pemeliharaan sumber daya manusia.

**H2: Senioritas Dan Loyalitas Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Promosi Jabatan PT Daya Anugrah Mandiri Bandar Lampung**