

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka, akan dikemukakan teori-teori, penelitian-penelitian, dan publikasi umum yang ada hubungannya dengan pemasaran untuk dijadikan landasan teori dalam pelaksanaan penelitian ini, (Sugiyono 2016 : 58). Kajian pustaka adalah suatu kegiatan penelitian yang bertujuan melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti.

Dalam kajian pustaka ini penulis akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah penelitian. Teori-teori yang akan dibahas yaitu mengenai pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia, Bank, Promosi Jabatan, Kompetensi, dan Kinerja. Buku referensi yang digunakan adalah buku yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu *man, money, method, machines, materials*, dan *market*. Manajemen adalah suatu cara/seni mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Adapun definisi manajemen yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2016;1) menyatakan bahwa.

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya

manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.”

Menurut G.R. Terry (2014;16) menjelaskan bahwa Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Sedangkan menurut Anton Mulyono Aziz dan Maya Irjayanti dalam bukunya Manajemen (2014:5) mendefinisikan bahwa ”Seni Manajemen meliputi kemampuan untuk melihat totalitas dari bagian yang terpisah-pisah serta kemampuan untuk menciptakan gambaran tentang suatu visi.

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan proses kegiatan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan bersama dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerjasama antar anggota organisasi.

#### **2.1.1.1 Fungsi-fungsi Manajemen**

Dalam manajemen terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi tersebut telah dikemukakan oleh para penulis dengan berbagai sudut pendekatan dan sudut pandang yang berbeda. Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2016;3) diantaranya menurut G.R. Terry ialah “*Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*. Menurut Henry Fayol (Safroni, 2014 : 47), fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*commanding*), Pengkoordinasian (*coordinating*), Pengendalian

(*controlling*). Sedangkan menurut Menurut Daft (2014), fungsi-fungsi manajemen ada empat yaitu:

#### 1. Perencanaan

Fungsi perencanaan adalah mendefinisikan sebuah fungsi manajemen yang meliputi sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran, dan mengembangkan rencana kerja untuk mengelola aktivitas..

#### 2. Penataan (pengorganisasian)

Penataan (pengorganisasian) adalah sebuah fungsi manajemen yang melibatkan tindakan penataan dan pengaturan berbagai aktivitas kerja yang telah terstruktur untuk mencapai sasaran organisasi yang telah ditentukan.

#### 3. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah fungsi manajemen yang berinteraksi dengan orang lain atau tim kerja untuk mencapai sasaran organisasi.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian adalah pengawasan aktivitas, penilaian aktivitas, dan mengoreksi hasil kinerja pekerjaan

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Menurut Handoko (2014:3), manajemen sumber daya manusia adalah

penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

#### **2.1.1.1 Fungsi-fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya**

##### **Manusia**

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

##### **1. Fungsi Manajerial**

###### **a. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

###### **b. Pengorganisasian (*Organizing*)**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi

(*organization chart*).

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah

yang diberikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*separation*)

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.2.1.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### **2.1.3 Pengertian Bank**

Menurut Undang – Undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana yang telah diubah dengan Undang – Undang No. 10 Tahun 1998, “ Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Penulis menyimpulkan Bank adalah tempat untuk

menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan lagi kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Menurut Kasmir (2014), Bank secara sederhana dapat diartikan sebagai: Lembaga Keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa Bank lainnya.

#### **2.1.4 Pengertian Promosi Jabatan**

Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang diberikannya selama kerja. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan. Adanya kejelasan mengenai jenjang karier yang harus atau mungkin ditempuh oleh setiap karyawan dalam suatu perusahaan akan membantu mereka termotivasi untuk mencapai suatu jabatan setinggi-tingginya

Seperti telah diuraikan di atas, promosi jabatan memberikan peranan penting bagi setiap pegawai, bahkan menjadi idaman dengan promosi ini berarti adanya kepercayaan dan pengukuran mengenai suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi jabatan akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai yang bersangkutan.

Guna memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian promosi jabatan, berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi promosi jabatan menurut Edwin B. Flipo dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2016:108)



mendefinisikan bahwa promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Menurut Hasibuan (2016 : 108) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Berdasarkan pengertian promosi menurut para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi di dalam struktur organisasi, disertai dengan bertambahnya hak maupun kewajiban. Promosi yang diberikan tidak selalu memuat penambahan hak dan kewajiban secara bersamaan, terkadang promosi memberi penambahan kewajiban tidak disertai penambahan hak.

#### **2.1.3.1 Jenis-Jenis Promosi Jabatan**

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya. Hasibuan (2016:113) mengemukakan beberapa jenis promosi yang dikenal luas saat ini, yaitu :

##### **1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)**

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

##### **2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)**

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

### **2.1.3.2 Tujuan – Tujuan Promosi Jabatan**

Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Hasibuan (2016:113) 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 para karyawan 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.

### **2.1.3.3 Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan**

Malayu S.P. Hasibuan (2016:109) mengemukakan bahwa pedoman yang umum yang bisaa digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan adalah sebagai berikut :

#### **1. Pengalaman**

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja

seseorang, orang yang telah terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

## 2. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan.

## 3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang memiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan**

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Hasibuan (2016:111-113) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

#### 1. Kejujuran

Karyawan 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.

#### 2. Disiplin

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

### 3. Prestasi Kerja

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

### 4. Kerja Sama

Karyawan 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 di antara semua karyawan.

### 5. Kecakapan

Karyawan 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.

### 6. Loyalitas

Karyawan 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.

#### 7. 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.

#### 8. Komunikatif

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

#### 9. Pendidikan

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

### 2.1.5 Pengertian Kompetensi

Instansi pemerintah sering mengalami penurunan kinerja, hal itu bisa saja terjadi karena adanya perbedaan kompetensi antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya, penurunan kinerja tersebut pasti akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan oleh instansi tersebut terhadap masyarakat dan instansi terkait lainnya. Berikut adalah pengertian kompetensi menurut beberapa ahli, diantaranya :

McClelland dalam Veithzal Rivai (2014:299), mendefinisikan bahwa :

“Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”.

Boyatzis dalam Donni Juni Priansa (2014:253), mendefinisikan bahwa :

“Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”.

Pengertian kompetensi oleh Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2014:5) adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan. Menurut Spencer ini, kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan.

Sedangkan menurut Wibowo (2014:271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memungkinkan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang melekat pada diri seseorang yang menyebabkan seseorang itu akan mampu untuk memprediksi sekelilingnya dalam

suatu pekerjaan atau situasi.

#### **2.1.4.1 Tujuan Kompetensi**

Kompetensi pun memiliki tujuan, terdapat beberapa pendapat dari beberapa para ahli yang mengemukakan tentang tujuan dari kompetensi agar suatu organisasi atau instansi berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Para pegawai pun harus mengetahui apa tujuan dari kompetensi agar mereka terdorong untuk memberikan kontribusi yang optimal kepada instansi atau organisasi.

Menurut menurut Hutapea dan Nuriana (2011: 16-19) kompetensi dalam organisasi atau instansi pada umumnya bertujuan untuk :

1. Pembentukan Pekerjaan (*job design*)

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi, hal-hal tersebut dipengaruhi oleh tujuan instansi. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi Pekerjaan (*job evaluation*)

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot dalam pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

3. Rekrutmen dan Seleksi (*recruitment and selection*)



Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon pegawai yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi (*organization design and development*)

Kompetensi dapat menjadi pondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif.

5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi (*Company culture*)

Peran kompetensi sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya organisasi, hal ini dapat terjadi apabila nilai budaya organisasi sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

6. Pembelajaran Organisasi (*organizational learning*)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan pegawai.

7. Manajemen Karier dan Penilaian Pontensi Pegawai (*career management and employee's assessment*)

Kompetensi dapat digunakan untuk membantu organisasi atau instansi menciptakan pengembangan karir bagi pegawai untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

8. Sistem Imbal Jasa (*reward system*) Pemberian imbal jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh organisasi secara keseluruhan.

#### 2.1.4.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dalam Moeheriono (2014:14) kompetensi dasar seorang individu terdiri atas 5 hal, yaitu :

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimana orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
2. Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan.
3. Konsep Diri (*self-concept*), adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai yang dimiliki.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada arena tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.



**Gambar 2.1**  
**Model Arus Sebab Akibat Kompetensi**  
**Sumber: Spencer dan Spencer dalam Donni Juni Priansa (2014:259)**

Kompetensi motif, watak, dan konsep diri mempengaruhi tindakan perilaku keterampilan yang pada gilirannya akan mempengaruhi *outcome* kinerja. Karena itu, dalam kompetensi selalu ada niat, yaitu kekuatan motif dan watak yang menyebabkan terjadi tindakan yang menghasilkan outcome. Pegawai yang berkompeten dan profesional harus mampu menunjukkan karakteristik berupa:

1. Mampu mengemban tugas dan pekerjaan yang ada di dalam organisasi secara rasional.
2. Memiliki pengetahuan yang mendalam tentang tugas dan pekerjaan yang diembannya.
3. Menguasai teknik-teknik menyelesaikan tugas dan pekerjaannya dengan lebih efektif dan efisien.
4. Memahami standar dan prosedur tugas dan pekerjaan yang ada di dalam organisasi dengan baik.
5. Memiliki daya tahan dan konsistensi yang tinggi dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.
6. Memiliki kewenangan yang memancar atas penguasaan perangkat kompetensi yang dalam batas tertentu dapat didemonstrasikan dan teruji, sehingga memungkinkan memperoleh pengakuan dari pihak berwenang.
7. Menjadi dan memiliki relasi yang tergabung dalam organisasi profesional
8. Berorientasi pada proses dan hasil yang saling mendukung sehingga tugas dan pekerjaan yang diembannya lebih optimal

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Michael Zwell (dalam Wibowo, 2014:339) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat memengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peranan di berbagai kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik dan umpan balik.

3. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang tidak pernah berhubungan dengan organisasi besar dan kompleks tidak mungkin mengembangkan kecerdasan organisasional untuk memahami dinamika kekuasaan dan pengaruh dalam lingkungan tersebut.

4. Karakteristik Kepribadian

Dalam kepribadian termasuk banyak faktor yang di antaranya sulit untuk berubah. Akan tetapi, kepribadian bukannya sesuatu yang tidak dapat berubah. Kenyataannya, kepribadian seseorang dapat berubah sepanjang waktu. Orang merespon dan berinteraksi dengan kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

#### 6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif. Perasaan tentang kewenangan dapat mempengaruhi kemampuan komunikasi dan menyelesaikan konflik dengan manajer. Orang mungkin mengalami kesulitan mendengarkan orang lain apabila mereka tidak merasa didengar.

#### 7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi ini.

#### 8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan sebagai berikut:

- a. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- b. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana

organisasi menghargai kompetensi.

- c. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- d. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
- e. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.
- f. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
- g. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Dimensi dan indikator dalam kompetensi, penulis mengambil teori kompetensi menurut Spencer dalam Moeheriono (2014:5) yang digunakan sebagai operasionalisasi variabel yang diuraikan sebagai berikut :

##### **1. Watak**

Indikatornya seperti memberikan dorongan untuk lebih melatih karakteristik mental pegawai, agar dapat lebih memenuhi peraturan yang ada di dalam organisasi atau instansi.

##### **2. Motif**

Indikatornya seperti memberikan dorongan dalam bekerja agar dapat lebih giat lagi dalam bekerja, guna memenuhi keinginan dan kebutuhan pegawai.

### 3. Konsep Diri

Indikatornya seperti dorongan untuk berpenampilan, tutur bahasa, dan perilaku yang baik di dalam instansi.

### 4. Pengetahuan

Indikatornya seperti dorongan untuk para pegawai agar dapat memperluas pengetahuan tentang tugas atau pekerjaan yang diberikan instansi.

### 5. Keterampilan

Indikatornya seperti dorongan untuk setiap pegawai memiliki keterampilan dalam bekerja agar mendapatkan hasil kerja yang baik.

## 2.1.6 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, Mangkunegara (2013:67). Hasibuan (2014:134) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Sedarmayanti (2014:260), mendefinisikan bahwa “Kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetensi (bagaimana seseorang mencapainya)”.

Menurut Benardin dan Russel dalam Donni Juni Priansa (2014:270), menyatakan bahwa :

“Kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan yang dicapai oleh seorang pegawai di dalam pekerjaannya, yang didalamnya terlihat bagaimana kualitas dan kuantitas seorang pegawai dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

#### **2.1.5.1 Tujuan dan Sasaran Kinerja**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi, tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2014:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang sesuai.
6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM.
8. Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk memperoleh umpan balik dari pegawai.
11. Pemutusan hubungan kerja.



12. Memperkuat hubungan antar pegawai.
13. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.5.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Keith Davis dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain :

##### **1. Faktor Kemampuan (*ability*)**

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

##### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2013 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Menurut Gibson (2008) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja :

1. Faktor Individu : kompetensi, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

2. Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja
3. Faktor Organisasi : Promosi Jabatan, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

#### **2.1.5.3 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja**

Dalam peningkatan kinerja pegawai, terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan menurut Mangkunegara (2013:22) adalah :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis
  - b. Mengidentifikasi melalui pegawai
  - c. Memperhatikan masalah yang ada
2. Mengenalkan kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki langkah tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
  - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai sendiri
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk mengulangi penyebab kekurangan tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.

6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum

#### **2.1.5.4 Jenis-Jenis Kinerja**

Dalam suatu organisasi ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menurut Moeheriono (2014:63), yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja operasional (*Operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas pengguna setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain sebagainya
2. Kinerja administratif (*Administratif performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administratif organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antar unit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja Strategik (*strategic performance*), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungan dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategik perusahaan dalam menjalin visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaingnya.

#### **2.1.5.5 Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja pegawai dikenal dengan istilah seperti *performance rating*, *performance appraisal*, *personnel assesment*, *employee evaluation* merupakan suatu kegiatan evaluasi yang dilakukan oleh perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan. Pengertian penilaian kinerja menurut Mangkunegara

(2013:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan menyatakan bahwa:

“Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2016:87) menyatakan bahwa:

“Penilaian kinerja kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”.

Menurut Yorder yang dikutip oleh Hasibuan (2016:88) menyatakan bahwa:

*“Personnel appraisals refers to the formal procedures used in working organizations to evaluate the personalities and contributions and potentials of group members”.*

Terjemahannya :

“Penilaian kinerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai”.

Dari pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil evaluasi kualitas serta kuantitas hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan. Penilaian dilakukan berguna untuk menilai secara keseluruhan hasil kerja karyawan, maka dari itu penilaian kinerja yang baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan.

#### **2.1.5.6 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut **Hasibuan (2016:89)** dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia, tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasa, kondisi kerja, dan peralatan 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 performa kerja yang baik
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) 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 untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel 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 megembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Adapun menurut Sunyoto yang dikutip Mangkunegara (2012:10) manfaat penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
2. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
3. Sebagai dasar mengevaluasi aktivitas seluruh kegiatan dalam organisasi atau perusahaan.
4. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada dalam organisasi.
5. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasaan, dan kondisi kerja.
6. Sebagai alat untuk melihat kekurangan dan kelemahan serta untuk meningkatkan kemampuan karyawan kembali.
7. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
8. Sebagai dasar untuk mengembangkan uraian tugas para karyawan.

Penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk perbaikan prestasi kerja karyawan, penyesuaiaan kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan untuk latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, penyimpangan proses

*staffing*, ketidakakuratan informasional, kesalahan desain pekerjaan, kesempatan kerja yang adil dan tantangan eksternal.

#### **2.1.5.7 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Robbins (2006:260) dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2013:75) dimensi dan indikator kinerja adalah sebagai berikut :

##### **1. Kualitas**

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

##### **2. Kuantitas**

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

##### **3. Tanggung Jawab**

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

##### **4. Kerjasama**

Pegawai mampu bekerja sama dengan rekan kerjanya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh organisasi atau instansi.

##### **5. Inisiatif**

Pegawai mempunyai kemampuan dalam mengerjakan tugas dan mempunyai inisiatif.

### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai pendukung. Salah satu pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel promosi jabatan dan kompetensi karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut ini akan disajikan tabel posisi penelitian terdahulu, yang berkaitan dengan penelitian penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis. Gambaran posisi studi empiris penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut ini :

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

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Markx, dkk (2016) Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado.	Terdapat hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan di PT.Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado.	Dua variabel yang sama Kompetensi dan kinerja karyawan	



No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Sofwatun Nidak (2016) Analisis Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BJB Syariah Cabang Cirebon	1. Terdapat hubungan Kompetensi terhadap kinerja karyawan Pada Bank BJB Syariah Cabang Cirebon 2. Terdapat hubungan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan Pada Bank BJB Syariah Cabang Cirebon	Dua variabel yang sama Kompetensi dan kinerja karyawan	Satu variabel yang berbeda Lingkungan Kerja
3	Afiah Mukhtar (2017) Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BRI Syariah KC. Makassar	Terdapat Hubungan antara Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank BRI Syariah KC. Makassar	Dua variabel yang sama Kompetensi dan kinerja karyawan	
4	Isa Indrawan, H.M. (2015) Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan	1. Terdapat hubungan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan 2. Terdapat hubungan Mutasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan	Dua variabel sama yaitu Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan	satu variabel berbeda yaitu mutasi
5	Ansori,dkk (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil pada Sekertariat Daereah Kabupaten Bongo	1.Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Negeri pada sekertariat Daerah Kabupaten Bungo 2. Promosi memiliki pengaruh positif terhadap terhadap	Tiga variabel sama yaitu; promosi jabatan, kompetensi dan kinerja karyawan	

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		kinerja Pegawai Negeri Sipil pada sekretariat Daerah Kabupaten Bungo		
6	Dedi Hermanto. 2015. Pengaruh Promosi Jabatan dan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pariaman	1. Terdapat hubungan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pariaman 2. Terdapat hubungan Pemberian Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Pariaman.	Dua variabel yang sama yaitu Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan	Satu variabel yang berbeda yaitu pemberian Kompensasi
7	Angga Rahyu.2015. Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru	1. Terdapat hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru. 2. Terdapat hubungan Komitmen dan Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru 3. Terdapat hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru	Dua variabel yang sama Kompetensi dan kinerja Karyawan  Lanjutan Tabel 2.1	Dua Variabel berbeda yaitu Komitmen dan Pengembangan Karir
8	Reni Widayanti (2017) Pengaruh	1. Kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap	Tiga variabel sama	

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Wilayah Sintang	kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Wilayah Sintang 2. Promosi memiliki pengaruh positif terhadap terhadap kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Wilayah Sintang	yaitu; promosi jabatan, kompetensi dan kinerja karyawan	
9	Dr. Florence Muindi, Lecturer, dkk (2015) <i>Quality of Work Life, Personality, Job Satisfaction, Competence, and Job Performance: A critical Review Of Literature</i>	<i>Positively Personality, Job satisfaction, Competence and Job Performance</i>	<i>Competence and Job Performance</i>	<i>Personality, Job Satisfaction</i>
10	Alec R. Levenson (2006) <i>Measuring the Relationship between Managerial Competencies and Performance</i>	<i>Positively, Competence and Job Performance</i>	<i>Competencies and performance</i>	

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan suatu instansi sangat dipengaruhi oleh kinerja dari pegawainya, karena dengan kinerja yang baik tentu akan membawa hasil yang baik pula. Agar aktivitas kinerja dapat berjalan dengan baik, organisasi/instansi tentu harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi dengan optimal. Setiap organisasi/instansi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja pegawai misalnya diantaranya yaitu dengan memperhatikan kompetensi

pegawai dan melakukan promosi bagi pegawai yang berprestasi.

Sedarmayanti (2014:260) berpendapat bahwa kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Seperti yang dikemukakan oleh Dessler Gary bahwa promosi mempunyai hubungan dengan kinerja (2015:44) : “Promosi dapat memberikan kesempatan untuk memberikan penghargaan atas prestasi yang luar biasa, dan mengisi posisi yang lowong dengan karyawan yang setia dan telah teruji, dengan sendirinya karyawan akan terdorong untuk meningkatkan kinerjanya dengan bekerja secara giat, bersemangat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai”.

Promosi Jabatan mempunyai arti penting bagi karyawan secara keseluruhan. Dengan termotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Tidak hanya promosi jabatan, kompetensi karyawan juga berpengaruh pada kinerja karyawan. Menurut Wibowo (2014:86), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

### **2.2.1 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan**

Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk selalu menjadi lebih maju dan lebih baik dari sebelumnya adalah sifat umum manusia.

Karena itulah manusia pada umumnya menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju tersebut didalam organisasi disebut promosi jabatan.

Promosi memberikan peran penting bagi setiap karyawan, dengan adanya promosi jabatan berarti perusahaan telah memberikan kepercayaan kepada karyawan mengenai kemampuan karyawan yang bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

Adanya Kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan pegawai yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya jika kesempatan untuk dipromosikan relatif rendah atau tidak ada , maka semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja juga ikut menurun. Hal tersebut akan menghasilkan kinerja yang turun atau kurang baik, bahkan pengadaan pegawai akan semakin sulit untuk perusahaan bersangkutan.

. Dari penjelasan tersebut promosi jabatan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa peneliti terdahulu, yang dilakukan oleh Indrawan, H.M, Isa. (2015) Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat pula dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalaman kerjanya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kerjanya.

Kompetensi ditinjau dari pendidikan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan memiliki penguasaan teori dan keterampilan untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan guna mencapai tujuan. Pengetahuan (*knowledge*) dapat meningkatkan kinerja karena dapat meningkatkan seseorang dalam bidang spesifik tertentu (Sudarmanto, 2014:53). Kompetensi ditinjau dari indikator ketrampilan (*skills*) juga dapat meningkatkan kinerja karena adanya kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu (Sudarmanto 2014:53).

Dari penjelasan tersebut kompetensi karyawan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini semakin diperkuat oleh beberapa penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Markx, dkk (2013) yang berjudul Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.3 Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan**

Promosi jabatan dan kompetensi Karyawan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya promosi jabatan yang

dilaksanakan dengan benar-benar sesuai atas kompetensi yang dimiliki individu berupa prestasi kerja, disiplin, kecakapan, pendidikan, kejujuran, loyalitas, kepemimpinan, dan kerja sama. Hal ini akan mampu meningkatkan kinerja baik berupa kualitas maupun kuantitas seorang karyawan untuk mencapai hasil yang baik.

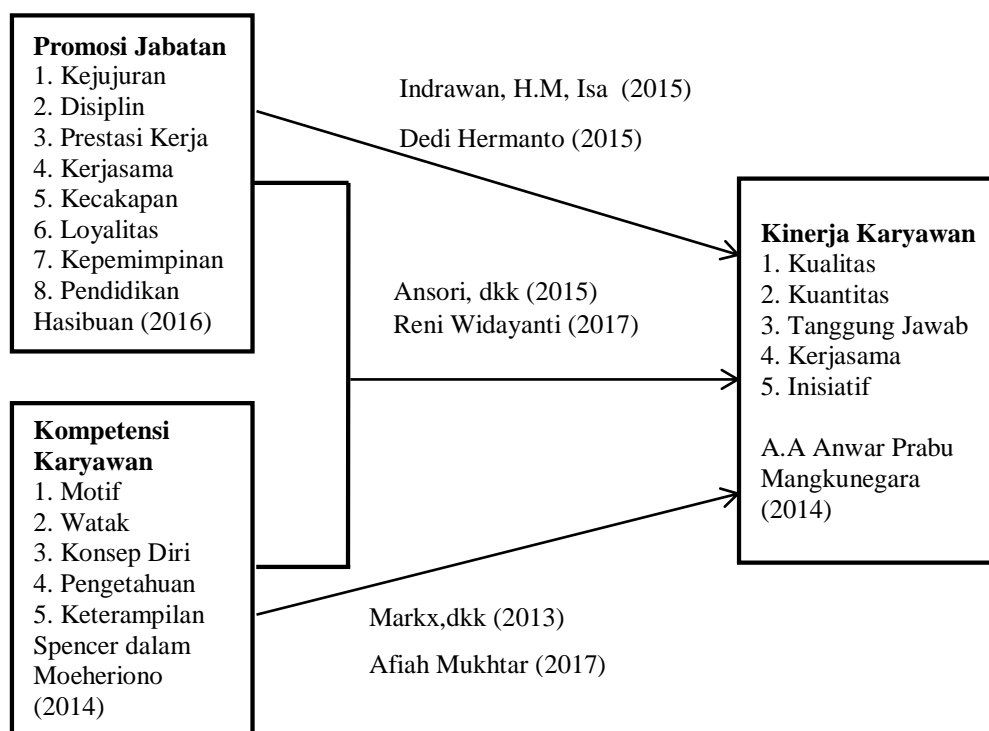
Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik (Wibowo,2010).

Seorang pegawai yang memiliki kompetensi namun tanpa didukung promosi jabatan yang benar-benar ada, maka akan dapat membuat rendahnya kinerja pegawai. Selain meningkatkan kompetensi pegawai harus juga memperhatikan pelaksanaan promosi jawabatan pegawai agar para karyawan termotivasi ingin bekerja sebaik dan seoptimal mungkin.

Dari hasil penelitian Ansori, dkk (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan perhitungan diperoleh angka  $t$  hitung variabel Promosi ( $X_2$ ) sebesar 3.372, dikarenakan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  Tabel ( $3.439 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial ada pengaruh signifikan antara Promosi dengan kinerja pegawai dan diperoleh angka  $t$  hitung variabel  $X_1$  sebesar 9.814, dikarenakan nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  Tabel ( $9.814 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh signifikan antara kompetensi

dengan kinerja pegawai, Selain itu pula untuk melakukan uji berdasarkan pengujian signifikansi, dapat dilihat dari output signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan angka taraf signifikansi lebih  $< 0.05$  ( $0.000 < 0.05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa Kompetensi (X1) Berpengaruh terhadap Kinerja (Y) pegawai.

#### 2.2.4 Paradigma Penelitian



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Arikunto, Suharsimi, 2014:64). Berdasarkan landasan teori diatas maka dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:



1. Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
2. Kompetensi Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
3. Promosi Jabatan dan Kompetensi Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan secara parsial dan simultan.