

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

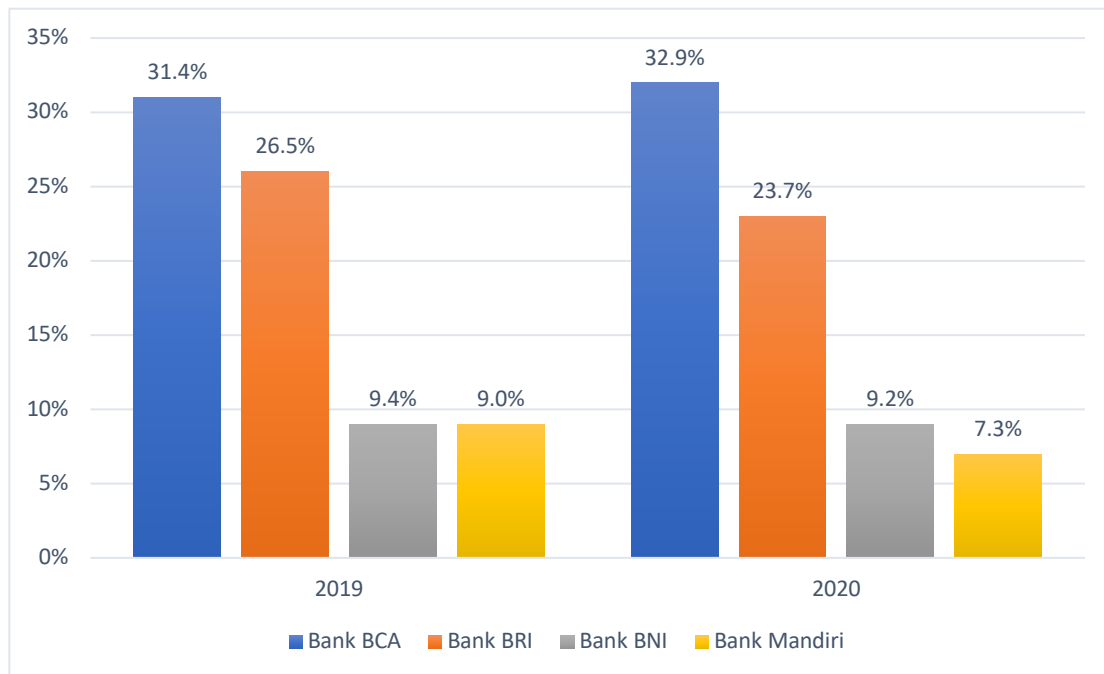
Manusia merupakan makhluk sosial yang tidak bisa lepas dari keberadaan organisasi, karena organisasi merupakan suatu wadah dari pada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Peranan manusia sangatlah penting karena manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin tercapai tanpa peranan aktif manusia, meskipun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi tersebut.

Sumber daya manusia pada suatu organisasi maupun instansi perbankan perlu dikelola secara professional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntunan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan perbankan agar dapat berkembang secara produktif dalam menghadapi persaingan antar perusahaan perbankan.

Pada saat ini banyak sekali jenis perbankan di Indonesia, seperti bank bumn, bank syariah, bank swasta dan bank provinsi. Mereka memiliki peranan penting dalam perekonomian dan pembangunan di Indonesia. Perubahan-perubahan yang positif dilingkungan eksternal khususnya tentang kebijakan pemerintah tentang perbankan dalam peningkatan taraf hidup masyarakat, serta kemajuan dunia industri dan bisnis telah mendorong tumbuhnya industri perbankan di Indonesia. Menurut undang-undang Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan, bank sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Perbankan adalah sebuah lembaga keuangan umum untuk menerima simpanan uang,

meminjamkan uang dan menerbitkan promes atau yang lebih dikenal sebagai banknote. Semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat ataupun organisasi perusahaan dalam menyimpan keuangannya di perbankan, maka menyebabkan persaingan bisnis yang dihadapi perusahaan saat ini semakin ketat. Maka dari itu perbankan-perbankan di Indonesia harus meningkatkan kinerjanya dalam melayani nasabah agar citra nama bank tersebut lebih mudah di ingat, karena kinerja pelayanan ramah, sopan dan memberikan kemudahan dalam melayani nasabah yang ingin kredit ataupun nasabah yang ingin menabung di bank tersebut.

Berdasarkan *Top Brand Index* perbankan di Indonesia pada tahun 2019 dan 2020 dari instansi-instansi perbankan di Indonesia, baik dari bank BUMN maupun bank swasta. Top brand adalah penghargaan yang diberikan kepada merek-merek terbaik pilihan konsumen. Pemilihan oleh konsumen ini dilakukan melalui survey dari *frontier consulting group* di sebelas kota besar di Indonesia yakni Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Makassar, Pekanbaru, Balikpapan, Denpasar, Palembang dan Samarinda. Merek tersebut harus terpilih oleh konsumen melalui hasil survey dengan melihat tiga parameter yakni *top of mind share*, *top of market share* dan *top of commitment share*.



Sumber : <http://topbrand-award.com/>

**Gambar 1.1**

### **Top Brand Award Perusahaan Perbankan Nasional Tahun 2019-2020**

Berdasarkan data diatas dapat dilihat penguasaan pasar tertinggi diperoleh oleh bank BCA yang menguasai market 31,4 sedangkan bank BRI menguasai market 26,5% selain itu bank BNI menguasai market 9,4% dan bank Mandiri menguasai market 9,0% pada tahun 2019. Dan pada tahun 2020 bank BCA mengalami kenaikan 1,5% sedangkan bank BRI mengalami penurunan 2,8% selain itu bank BNI mengalami penurunan 2% dan bank Mandiri mengalami penurunan 1,7% pada tahun 2020.

PT Bank BRI (Persero) adalah salah satu bank BUMN yang dalam pelaksanaan tugasnya telah diatur oleh undang-undang republik Indonesia nomor 19 tahun 2003 tentang badan usaha milik negara. PT Bank BRI (Persero) memiliki sejarah yang panjang sejak tahun 1895. PT Bank BRI (Persero) ditunjuk pemerintah menjadi platform perbankan nasional karena memiliki jaringan yang luas dan lengkap yang tersebar ke seluruh Indonesia. PT Bank BRI (Persero) terus

berkomitmen untuk melayani nasabah dengan sepenuh hati. PT Bank BRI (Persero) memiliki sekitar 461 kantor cabang layanan yang menjangkau disetiap provinsi dan kabupaten/kota hingga kecamatan di Indonesia.

Pada PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang memiliki karyawan sebanyak 76 orang. Untuk itu dibutuhkan karyawan yang berkompeten diberbagai bidangnya, hal tersebut disebabkan karena kinerja karyawan dan pelayanan lainnya yang diberikan oleh PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang sangat kompleks. Maka setiap karyawan dituntut untuk bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dengan baik sehingga mampu memiliki daya saing untuk menghadapi persaingan antar perusahaan perbankan yang semakin ketat dengan munculnya pesaing-pesaing dalam bidang yang sama.

Sukses tidaknya seorang karyawan dalam bekerja akan dapat diketahui apabila perusahaan atau organisasi yang bersangkutan menerapkan sistem penilaian kerja. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun yang berhubungan dengan perusahaan atau organisasi.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai fenomena masalah yang di jadikan bahan acuan dalam melakukan penelitian ini adalah, adanya kecenderungan dimana kinerja karyawan mengalami penurunan di tahun 2019-2020 sehingga pencapaian kinerja karyawan tersebut tidak dapat mencapai target kinerja yang baik pada perusahaan. Pada kenyataannya saat ini, berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari perusahaan tersebut menemukan indikasi bahwa penurunan kinerja karyawan. Dapat dikatakan baik atau tidaknya suatu kinerja karyawan maka dapat dilihat berdasarkan sistem manajemen kinerja karyawan pada tabel 1.1 sebagai berikut :

**Tabel 1.1**

**Sistem Manajemen Kinerja Karyawan pada PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang**

<b>Keterangan</b>	<b>Rentang Nilai</b>
Sangat Baik	91-100
Baik	76 - 90
Cukup	61 - 75
Kurang	51 - 60
Buruk	< - 50

Sumber : PT. Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang

Untuk dapat memiliki keunggulan bersaing, perusahaan harus mampu mengelola perilaku-perilaku dari hasil kinerja dari seluruh karyawan. Untuk itu PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang sendiri diperlukan sistem manajemen kinerja sebagai sarana penting dalam mengelola kinerja karyawan.

Sistem manajemen kerja merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara penilai dan karyawan yang dinilai mengenai apa yang harus dicapai (target perusahaan/unit kerja/individu) serta metode penilaiannya.

Berdasarkan pada kriteria penilaian kinerja karyawan PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang masih banyak karyawan yang dibawah penilaian rata-rata yang disebabkan banyak hal. Hal ini dapat dilihat pada penilaian kinerja karyawan Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang :

**Tabel 1.2**

**Penilaian Kinerja Karyawan PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang Tahun 2016-2020**

<b>No</b>	<b>Tahun</b>	<b>Target</b>	<b>Pencapaian</b>	<b>Keterangan</b>
1	2016	100%	81,57%	Baik
2	2017	100%	73,30%	Cukup
3	2018	100%	77,08%	Baik
4	2019	100%	69,18%	Cukup
5	2020	100%	62,89%	Cukup

Sumber : PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa kinerja karyawan mengalami fluktuasi, hal ini mengindikasikan kinerja karyawan belum sepenuhnya optimal dan terlihat adanya ketidak konsistenan dalam pencapaian target. Hal tersebut mengindikasikan masih terdapat kinerja karyawan yang mengalami penurunan dan kenaikan yang berubah-ubah setiap tahunnya. Pada fenomena kinerja yang terjadi PT. Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang tahun 2016-2020 penilaian kinerja karyawan belum mencapai target yang di inginkan (sangat baik) sepanjang tahun tersebut rata-rata memperoleh predikat baik dan cukup.

Menurut Edison Et Al (2016:206) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Banyak factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal. Mengingat begitu pentingnya kinerja karyawan dalam mendukung kegiatan perusahaan, maka setiap perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang telah dicapai. Untuk mengetahui kinerja karyawan peneliti sebelumnya telah melakukan penyebaran pra survey kepada 30 karyawan tersebut yang menunjukkan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan yang mengindikasikan adanya permasalahan-permasalahan pada beberapa indicator dari kinerja karyawan, dapat dilihat pada tabel 1.3 berikut ini :

**Tabel 1.3**

**Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Kinerja Karyawan di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang**

No	Dimensi	Frekuensi					Total skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kualitas kerja	4	7	8	9	2	92	3,06
2	Kuantitas kerja	5	6	9	8	2	94	3,13

3	Tanggung jawab	5	6	8	8	3	92	3,06
4	Kerjasama	5	5	7	10	3	89	2,96
5	Inisiatif	4	7	8	9	2	92	3,06
Skor rata-rata								3,05

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey 2021

Berdasarkan hasil dari pra survey mengenai kinerja karyawan pada tabel 1.3 menunjukkan bahwa indikator dari kinerja karyawan dengan hasil skor rata-rata sebesar 3,05 yang dapat dikatakan bahwa hasil skor rata-rata masih kurang sempurna atau masih dianggap rendah. Kinerja yang tinggi sangat diperlukan dalam setiap usaha kerjasama antar karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, seperti diketahui bahwa pencapaian tujuan perusahaan adalah sesuatu yang sangat diinginkan oleh setiap perusahaan.

Kinerja karyawan pada suatu perusahaan banyak dipengaruhi oleh berbagai factor, banyak karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh penghasilan yang diberikan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya dan karyawan itu sendiri.

Banyak factor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik berasal dari diri sendiri maupun dari lingkungan perusahaan tempat karyawan bekerja. Untuk mengetahui factor apa saja yang dianggap dominan mempengaruhi rendahnya kinerja karyawan pada PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang, peneliti terlebih dahulu melakukan pembagian kuesioner pendahuluan kepada 30 responden karyawan PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang dengan menggunakan 5 variabel bebas yang mempengaruhi kinerja karyawan. Berikut ini variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel 1.4 sebagai berikut.

**Tabel 1.4**

**Hasil Kuesioner Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang**

No	Dimensi	Frekuensi					Total skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kepemimpinan	38	42	48	13	9	17,89	3,57
2	Motivasi Kerja	37	44	47	14	8	17,93	3,58
3	Kompetensi	24	29	40	44	13	15,23	3,04
4	Promosi Jabatan	42	42	61	74	21	24,33	3,04
5	Lingkungan Kerja	15	22	15	5	3	7,36	3,68

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey 2021

Berdasarkan tabel 1.4 dapat dilihat bahwa ada faktor-faktor yang bermasalah yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu kepemimpinan, motivasi kerja, kompetensi, promosi jabatan dan lingkungan kerja menunjukkan adanya permasalahan yang dominan pada variabel promosi jabatan dan kompetensi dimana kedua variabel ini mendapatkan skor rata-rata terendah. Promosi jabatan hanya mendapatkan skor rata-rata sebesar 3,04 selain itu kompetensi memperoleh skor rata-rata sebesar 3,04. Dari data tersebut dapat diketahui bahwa tanggapan responden mengenai 5 Dimensi dari variabel bebas yang mempengaruhi kinerja di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang, terdapat variabel yang memiliki nilai rata-rata paling rendah yaitu, kompetensi yang mempunyai dimensi watak, motif, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang mempunyai nilai 3,04 dan promosi jabatan yang mempunyai dimensi kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan dan pendidikan yang mempunyai nilai 3,04.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan tidaklah mudah, maka dari itu perlu adanya motivasi karyawan dengan cara pengembangan karir yang salah satunya dengan melakukan promosi jabatan terhadap karyawan.

Edwin B. Flipo dalam Malayu S.P. Hasibuan (2016:108) Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih



tinggi. Besarnya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh organisasi ataupun perusahaan. Penempatan karyawan dilakukan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan perusahaan yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh posisi yang tepat. Dengan adanya target promosi maka karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuan kerjanya oleh perusahaan sehingga mereka akan meningkatkan semangat kerja dan loyal terhadap organisasi. Berikut ini adalah hasil pra suvey yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel 1.5.

**Tabel 1.5**

**Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Promosi Jabatan di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang**

No	Dimensi	Frekuensi					Total skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Kejujuran	6	5	8	8	3	93	3,1
2	Disiplin	5	6	8	9	2	93	3,1
3	Prestasi kerja	4	6	7	10	3	88	2,93
4	Kerjasama	5	5	7	10	3	89	2,96
5	Kecakapan	6	5	8	9	2	94	3,13
6	Loyalitas	4	5	7	10	4	85	2,83
7	Kepemimpinan	6	6	7	9	2	97	3,23
8	Pendidikan	6	4	9	9	2	93	3,1
Skor rata-rata								3,04

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey 2021

Berdasarkan hasil dari pra survey mengenai promosi jabatan pada tabel 1.5 menunjukkan bahwa indikator dari promosi jabatan dengan hasil skor rata-rata sebesar 3,04 yang dapat dikatakan bahwa hasil skor rata-rata masih kurang sempurna atau masih dianggap rendah.

Minurunnya promosi jabatan yang diberikan PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang terhadap karyawan. Masih terdapat karyawan yang pencapaian kerjanya tidak mencapai target,

terdapat karyawan yang kurang memiliki loyalitas dalam bekerja dan terdapat kerjasama antara karyawan yang kurang profesional karena faktor-faktor tersebut yang digunakan sebagai tolak ukur untuk promosi jabatan.

Selain itu promosi jabatan sangat penting pula dilakukan untuk memberikan wewenang, atau kepercayaan kepada karyawan-karyawan kunci memiliki kinerja, loyalitas, atau kemampuan lebih dalam memegang tanggung jawab yang lebih besar lagi.

Sementara itu Kompetensi merupakan kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan yang menyangkut efektivitas kerja, posisi jabatan, *skill*, dan *knowledge*.

McClelland dalam Veithzal Rivai (2014:299) Kompetensi (*competency*) adalah sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik.

Organisasi/perusahaan akan berkembang dan mampu bertahan dalam persaingan yang kompetitif apabila didukung oleh karyawan-karyawan yang berkompeten dibidangnya. Berikut ini adalah hasil pra survey dapat dilihat pada tabel 1.6 berikut :

**Tabel 1.6**

**Hasil Kuesioner Pra Survey Variabel Kompetensi di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang**

No	Dimensi	Frekuensi					Total skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
1	Motif	4	5	9	8	4	87	2,9
2	Watak	5	6	7	10	2	92	3,06
3	Konsep diri	6	6	7	9	2	95	3,16
4	Pengetahuan	4	5	8	10	3	87	2,9
5	Keterampilan	5	7	9	7	2	96	3,2
Skor rata-rata								3,04

Sumber : Hasil olah data kuesioner pra survey 2021

Berdasarkan hasil dari pra survey mengenai kompetensi pada tabel 1.6 menunjukkan bahwa variabel dari kompetensi dengan skor rata-rata sebesar 3,04 yang dapat dikatakan bahwa hasil skor rata-rata masih kurang sempurna atau masih di anggap rendah.

Menurunnya kompetensi karyawan disebabkan motivasi karyawan dalam dalam mempelajari informasi tentang tugas dan pekerjaan yang dilakukannya dalam mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi/perusahaan.

Kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka mengeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya, mereka juga merupakan bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan.

Dengan mengevaluasi kompetensi yang dimiliki seseorang, kita akan dapat memprediksikan kinerja karyawan tersebut. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu yang telah dinilai akan mengetahui keterampilan apa saja yang diperlukan, serta cara apa yang harus ditempuh untuk mencapai promosi ke jenjang posisi berikutnya.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan, maka dalam penelitian ini peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul:

**“PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT BANK BRI (PERSERO) CABANG CIKARANG”**

**1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah Penelitian**

Identifikasi dan rumusan masalah penelitian ini diajukan untuk merumuskan dan menjelaskan mengenai permasalahan yang tercakup dalam penelitian. Permasalahan dalam penelitian ini meliputi faktor – faktor yang diindikasikan dapat mempengaruhi kinerja karyawan

di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan yaitu promosi jabatan dan kompetensi.

### **1.2.1 Identifikasi Masalah Penelitian**

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkup masalah yang akan diteliti. Berdasarkan uraian latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka peneliti merumuskan ke dalam pernyataan-pernyataan sebagai berikut :

1. Promosi Jabatan
  - a. Karyawan dinilai kurang loyal terhadap perusahaan
  - b. Karyawan memiliki prestasi kerja yang rendah
  - c. Karyawan dinilai kurang kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan
2. Kompetensi
  - a. Karyawan memiliki watak yang kurang baik
  - b. Karyawan memiliki pengetahuan yang rendah
3. Kinerja Karyawan
  - a. Kinerja karyawan mempengaruhi jumlah nasabah
  - b. Kinerja karyawan kurang baik sehingga belum mampu mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana promosi jabatan di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang.
2. Bagaimana kompetensi di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang.
3. Bagaimana kinerja karyawan di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang.

4. Seberapa besar pengaruh promosi jabatan dan kompetensi secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Maksud penulis melakukan penelitian adalah untuk mendapatkan atau mengumpulkan data untuk diolah menjadi informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi yang merupakan salah satu syarat menempuh ujian sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan Bandung.

Tujuan penelitian ini adalah unntuk mengetahui dan menganalisis :

1. Promosi Jabatan di bank PT BRI (Persero) Cabang Cikarang
2. Kompetensi di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang
3. Kinerja Karyawan di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang
4. Seberapa besar pengaruh Promosi Jabatan dan Kompetensi Secara Parsial dan Simultan Terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penulis memiliki harapan semoga penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara akademis maupun praktis.

#### **1.4.1 Kegunaan Akademis**

1. Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki harapan agar penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis serta menambah ilmu yang telah didapatkan selama melakukan proses perkuliahan.

2. Penelitian ini dapat juga digunakan sebagai dasar studi untuk perbandingan dan referensi bagi penelitian lain yang sejenis. Dan diharapkan untuk penelitian yang selanjutnya bisa lebih baik dari penelitian yang telah dilakukan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

##### 1. Bagi Penulis

- a. Menambah pengetahuan dan melatih kemampuan dalam menganalisa suatu masalah.
- b. Dapat mengetahui keterampilan seperti apa yang dimiliki karyawan didalam organisasi.
- c. Dapat memahamai bahwa kedisiplinan dalam bekerja sangat berperan penting bagi organisasi.
- d. Menambah pengalaman yang berharga guna mempersiapkan diri untuk memasuki dunia kerja.

##### 2. Bagi Organisasi/Instansi

Memberi kontribusi dalam pelaksanaan pengembangan dan peningkatan Sumber Daya Manusia yang berdaya saing dan hasil dari penelitian ini diharapkan membantu perusahaan untuk meningkatkan dan menjaga komitmen serta hubungan dengan sesama karyawannya yang efektif sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

##### 3. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan rujukan dan referensi bagi penelitian selanjutnya serta sebagai pertimbangan bagi organisasi yang mengalami masalah serupa.

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Pada kajian Pustaka ini penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah atau topik peneliti. Seperti yang telah penulis paparkan pada bab sebelumnya, terdapat permasalahan mengenai promosi jabatan dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka dari itu dalam kajian pustaka ini penulis akan mengkaji teori yang berkaitan dengan promosi jabatan dan kompetensi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Teori ini penulis ambil dari berbagai referensi yang berhubungan dengan fenomena-fenomena yang akan diteliti.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (Bahasa Inggris) berasal dari kata *manage* yang artinya mengurus atau tata laksana, sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi bawahannya agar usaha yang sedang dikerjakan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Beberapa ahli memberikan definisi tentang manajemen, diantaranya.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) Manajemen melibatkan koordinasi dan mengawasi kegiatan orang lain sehingga kegiatan mereka diselesaikan secara efisien dan efektif.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2016:9) Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut G.R Terry dalam Malayu S.P Hasibuan (2016:2) Manajemen sebagai suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Dari pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengelola organisasi melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki guna tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

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

Fungsi manajemen merupakan serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan- tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Untuk memperoleh hasil secara maksimal, seorang manajer diharapkan mampu menguasai fungsi-fungsi manajemen. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Amirullah (2015:8) fungsi manajemen pada umumnya dibagi menjadi beberapa fungsi manajemen yang merencanakan, mengkoordinasikan, mengarahkan mengawasi dan mengendalikan kegiatan dalam rangka usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan secara efektif dan efisien. Kemudian menurut George R. Terry dalam Sukarna (2011:10), fungsi manajemen perusahaan disingkat menjadi POAC, yaitu *Planning, Organizing, Actuating* dan *Controlling*.

Berikut merupakan penjelasan mengenai masing-masing fungsi manajemen:

1. *Planning*



*Planning* (perencanaan) merupakan susunan langkah-langkah secara sistematis dan teratur untuk mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan tahap awal dari proses manajemen karena pada tahap ini disusun berbagai aktivitas organisasi kedepannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam melakukan perencanaan ada dua hal yang harus dilakukan, yaitu merencanakan kegiatan apa yang akan dilakukan perusahaan dan membuat budget (anggaran).

## 2. *Organizing*

*Organizing* (pengorganisasian) adalah suatu kegiatan pembagian tugas kepada setiap sumber daya yang ada di perusahaan sesuai dengan kemampuan masing-masing sumber daya tersebut. Terdapat dua kegiatan yang dilakukan pada tahap organizing, yaitu staffing dan pepaduan segala sumber daya perusahaan. Staffing adalah kegiatan yang sangat penting karena pada kegiatan ini, manajemen menempatkan orang yang tepat pada tempat yang tepat sehingga dapat menjamin kegiatan yang dilakukan. Setelah menempatkan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat, pemimpin perlu mengkoordinasikan seluruh potensi sumber daya tersebut agar semuanya berjalan sinergi.

## 3. *Actuating*

*Actuating* adalah menggerakkan semua anggota kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan perusahaan. Tahapan ini terdiri dari kepemimpinan dan koordinasi, yaitu pemimpin perusahaan memimpin setiap sumber daya yang ada untuk bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya dan mengkoordinasi agar kerja sama ini dapat dilakukan dengan harmonis. Hal ini dapat menghindari persaingan yang ada antara sumber daya yang bisa mengakibatkan tidak tercapainya tujuan perusahaan.

## 4. *Controlling*

Controlling bukan hanya sekedar mengendalikan pelaksanaan berbagai kegiatan yang dilakukan, namun juga melakukan koreksi-koreksi apabila aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Dengan kata lain, tujuan utama dari controlling adalah untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan perencanaan.

Berdasarkan penjelasan fungsi-fungsi manajemen dapat disimpulkan bahwa siklus manajemen yang dilakukan oleh perusahaan adalah merencanakan, mengorganisasi dan sumber daya yang ada, melaksanakan program kerja, dan mengendalikan jalannya pekerjaan. Di dalam tahap pengendalian tersebut, manajemen akan melakukan evaluasi untuk memperoleh *feedback* yang digunakan sebagai dasar perencanaan selanjutnya, atau dapat juga digunakan untuk perencanaan kembali. Jadi, pemimpin suatu perusahaan bukan hanya bertugas dalam merancang visi dan misi perusahaan, namun juga harus menjalankan fungsi manajemen. Apabila fungsi manajemen tersebut dapat dijalankan dengan benar, maka tujuan organisasi dapat dengan tepat dicapai oleh perusahaan.

#### **2.1.1.2 Unsur - Unsur Manajemen**

Setiap perusahaan memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik. Unsur-unsur inilah yang disebut unsur manajemen. Jika salah satu diantaranya tidak sempurna atau tidak ada, maka akan berimbas dengan berkurangnya upaya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Menurut Manullang dalam Mastini (2013:87) tentang unsur manajemen, terdiri dari atas *man, money, materials, machines, methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

1. Manusia (*Man*)

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya.

3. Bahan (*Materials*)

Bahan adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa.

4. Mesin (*Machine*)

Mesin adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa.

5. Metode (*Methods*)

Metode adalah cara-cara yang ditempuh atau teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional.

6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan.

Berdasarkan penjelasan unsur-unsur manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen menjadi hal mutlak dalam manajemen karena sebagai penentu arah perusahaan dalam melakukan kegiatan. Selain itu manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan

yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

### **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 aktifitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia. Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah:

Menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44) Sumber Daya Manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi yang menjadi penggerak 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 Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses, melatih, menilai dalam pendayagunaan, pengembangan serta penilaian seorang karyawan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

### 2.1.2.1 Fungsi - Fungsi Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas utama bagi seorang manajer sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara efektif agar bisa memperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang tidak mengecewakan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional hal ini berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Malayu S.P Hasibuan (2016:21) sebagai berikut:

#### 1. Fungsi Manajerial

##### a. Perencanaan

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

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

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

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

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

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

### c. Kompensasi

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

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

### e. Pemeliharaan

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

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.

Dari beberapa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan untuk dapat menunjang aktifitas organisasi/perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pada umumnya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberikan aturan kerja yang efektif dengan produktivitas yang tinggi kepada organisasi. Adapun pendapat menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7) menyebutkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan akan pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisational dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Dari beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.

### **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 (2016:3) 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 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.

Menurut Edwin B. Flipo dalam Malayu S.P. Hasibuan (2016:108) Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Besarnya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Menurut Siagian (2011:169) Promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula.

Menurut Malayu S.P. 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.

#### **2.1.4.1 Jenis - Jenis Promosi Jabatan**

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya. Malayu S.P 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.

#### **2.1.4.2 Tujuan Promosi Jabatan**

Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Malayu S.P 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 kosong 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.

#### **2.1.4.3 Dasar - Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan**

Malayu S.P. Hasibuan (2016:109) mengemukakan bahwa pedoman yang umum yang bisa 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

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.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan**

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator- indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Malayu S.P 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 di pertanggung jawabkan 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

Seorang pemimpin 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. Pendidikan

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

### **2.1.5 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 :

Menurut McClelland dalam Veithzal Rivai (2014:299) Kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”.

Menurut Boyatzis dalam Donni Juni Priansa (2014:253) 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.

Menurut Spencer dalam Moehariono (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.

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.

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.

#### **2.1.5.1 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 Potensi 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.

### **2.1.5.2 Karakteristik Kompetensi**

Menurut Spencer dalam Moehariono (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 (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 pekerjaanya 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.

### **2.1.5.3 Faktor - Faktor 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.

### 2.1.5.4 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 Kinerja Karyawan**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*, yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas. Adapun pengertian kinerja menurut beberapa pendapat para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Campbell dalam Armstrong (2014:31): “*Performance as behaviour and stated that it should be distinguished from the outcomes because they can be contaminated by systems factors.*” (“Kinerja sebagai perilaku dan ditetapkan bahwa itu harus dibedakan dari hasil karena dapat terkontaminasi oleh faktor sistem”)

Menurut Edison Et Al (2016:206) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.6.1 Faktor - Faktor Kinerja Karyawan**

Anwar Prabu Mangkunegara (2016:67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

##### **1. Faktor Kemampuan**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in place, the man on the right job*)

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

Memotivasi berbentuk dari sikap (*attitude*) seseorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan mental yang mendorong diri seorang pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi), artinya seorang pegawai harus siap mental maupun secara fisik dan memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai. Mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **2.1.6.2 Pengukuran Kinerja Karyawan**

Peningkatan kualitas suatu organisasi harus didukung dengan standar atau ukuran untuk menilai apakah suatu organisasi tersebut mempunyai kinerja baik atau tidak. Adapun beberapa faktor penentu kinerja menurut T.R. Mitchell (1978:343) dalam Dewi K. Soedarsono (2014:86) mengemukakan bahwa terdapat lima indikator kinerja yang dapat diukur, antara lain sebagai berikut :

1. *Quality of Work* (kualitas pekerjaan), yaitu ukuran yang menyatakan seberapa jauh telah dipenuhi berbagai persyaratan, spesifikasi dan harapan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan.
2. *Promptness* (kecepatan/ketepatan), menunjukkan waktu yang diperlakukan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
3. *Initiative* (inisiatif), menunjukkan apresiasi seseorang terhadap pekerjaannya dengan berusaha mencari, menemukan dan mengembangkan metode-metode yang efektif untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan hasil yang gemilang.
4. *Capability* (kemampuan), potensi yang dimiliki seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan efisien dan efektif.
5. *Communication* (komunikasi), kemampuan seseorang dalam berinteraksi dengan sesama rekan sekerja maupun lingkungannya yang berguna untuk mendukung aktivitas pekerjaan.”



Kemudian menurut Indra Bastian (2006) dalam Lesu (2014) menyebutkan bahwa indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijaksanaan atau peraturan perundang undangan, dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai darisuatu kegiatan yang dapat berupa fisik dan/atau nonfisik.
3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinyakegiatan pada jangka menengah (efek langsung).
4. Indikator manfaat (*benefits*) adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir daripelaksanaan kegiatan.
5. Indikator dampak (*impacts*) adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupunnegatif terhadap setiap tingkatan indikator berdasarkan asumsi yang telah ditetapkan.”

Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja sebuah perusahaan itu sangat perlu baik pada proses maupun hasil, baik pada karyawan bank. Urusan organisasi guna mengetahui apakah kinerja yang dilakukan karyawan itu sudah memenuhi harapan atau sebaliknya. Sehingga dengan pengukuran kinerja tersebut dapat diketahui dan ditingkatkan kinerjanya.

### **2.1.6.3 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja dikembangkan dibawah pengaruh MBO (*Management by Objectives*). Kadang disebut orientasi pada hasil penilaian karena masukkan kesepakatan tujuan dan penilaian terhadap hasil yang diperoleh terhadap tujuan. Penilaian biasanya dipertahankan dari keseluruhan

kinerja dan berkaitan dengan tujuan individu. Penilaian sifat (*trait ratings*) juga digunakan, namun diganti dalam beberapa skema berdasarkan penilaian kompetensi (*competency ratings*).

Seperti yang dikemukakan oleh ACAS (*Advisory Conciliation and Arbitration Service*) dalam Armstrong (2014:18) bahwa penilaian secara teratur mencatat penilaian atas kebutuhan kinerja, potensi, dan pengembangan karyawan. Penilaian adalah kesempatan untuk mengambil keseluruhan pandangan tentang isi, beban dan volume kerja, untuk melihat kembali apa yang telah dicapai selama periode pelaporan dan menyetujui tujuan untuk yang berikutnya.

Menurut ACAS dalam Armstrong (2014:18) menyatakan bahwa “*Appraisals can help to improve employees, job performance by identifying strengths and weaknesses and determining how their strengths may be best utilized within the organization and weaknesses overcome.*” Artinya, Penilaian dapat membantu memperbaiki kinerja karyawan, kinerja pekerjaan dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dan menentukan bagaimana kekuatan paling baik dimanfaatkan dan kelemahan diatasi.

Menurut Levinson menyatakan bahwa “*Performance appraisal needs to be viewed not as a technique but as a process involving both people and data, and as such the whole process is inadequate*”. Artinya, penilaian kinerja perlu dilihat bukan sebagai teknik tetapi sebagai proses yang melibatkan orang dan data, oleh sebab itu keseluruhan proses tidak memadai. Ia juga menunjukkan bahwa penilaian biasanya tidak diakui sebagai fungsi normal manajemen dan bahwa tujuan individu jarang terkait dengan tujuan bisnis. Terdapat 5 prosedur yang umumnya digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan menurut Robbins (2013:248) yaitu :

1. Menentukan Standar Kinerja (*Establish Performance Standards With Employees*)

Proses penilaian kinerja dimulai dari penentuan standar kinerja yang didasari oleh tujuan strategis organisasi. Standar tersebut harus mencerminkan arah tujuan strategis organisasi

serta deskripsi pekerjaan (*job description*). Standar kinerja juga harus jelas dan objektif untuk dapat dipahami dan diukur.

2. Mengkomunikasikan Ekspektasi (*Communicate Expectations*)

Setelah kinerja ditetapkan, harus dilakukan komunikasi dari ekspektasi - ekspektasi yang ada di dalam standar tersebut, pegawai seharusnya tidak menduga-duga mengenai apa yang diharapkan dari dirinya.

3. Mengukur Kinerja (*Measure Actual Performance*)

Aktual Empat sumber yang umum digunakan dalam mengukur kinerja aktual karyawan diantara lain adalah: observasi pribadi, laporan statistik, laporan verbal, serta laporan tertulis. Kinerja yang diukur haruslah relevan dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Membandingkan Kinerja Aktual Dengan Standar (*Compare Actual Performance With Standards*)

Tahap ini mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terdapat diantara kinerja aktual dengan standar yang ada. Dalam tahap ini perlu dijelaskan alasan-alasan dari perbedaan kinerja yang muncul serta derajat toleransi dari penyimpangan yang ada terhadap standar guna mendapatkan informasi yang lengkap mengenai kinerja aktual seseorang, serta upaya yang dapat dilakukan untuk memperbaikinya.

5. Mendiskusikan Hasil Penilaian Dengan Pegawai Bersangkutan (*Discuss The Appraisal With The Employee*)

Salah satu tugas yang paling menantang didalam pengukuran kinerja adalah menunjukkan hasil penilaian kinerja secara akurat kepada pegawai bersangkutan. Kesan yang diperoleh pegawai berdasarkan hasil pengukuran kinerja akan berdampak besar terhadap kepercayaan diri dan kinerja kedepannya.

6. Lakukan Tindakan Korektif Jika Perlu (*If Necessary, Initiate Corrective Action*)

Tindakan korektif dari dua jenis: tindakan korektif seketika dan tindakan korektif mendasar. Tindakan korektif seketika berfokus pada gejala permasalahan, seperti kesalahan dalam prosedur dan langsung melakukan tindakan koreksi saat itu juga. Tindakan korektif mendasar berfokus pada penyebab permasalahan, menganalisa tentang bagaimana dan mengapa kinerja dapat menyimpang dari standar serta menyediakan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan untuk meningkatkannya. Penilaian kinerja akan memberikan informasi penting berupa kesenjangan antara kinerja aktual dengan kinerja harapan atau ekspektasi di dalam organisasi.

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses sistematis dan berkelanjutan, maka perlu adanya pendekatan yang tepat dalam melaksanakannya. Berikut adalah beberapa pendekatan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan Robbins (2013:251):

1. Pendekatan Standar Absolut

Dalam pendekatan ini karyawan dinilai berbanding dengan standar, dan hasil evaluasi pegawai tersebut bersifat independen terhadap kinerja pegawai lain. Pendekatan ini fokus terhadap mengukur sifat/perilaku kerja pegawai secara individu.

2. Pendekatan Standar Relatif

Pendekatan ini membandingkan kinerja karyawan dengan karyawan lainnya. Berdasarkan pendekatan ini dapat diperoleh informasi tentang individu dengan kinerja unggul (*superior performer*).

3. Pendekatan MBO (*Management By Objectives*)

Kinerja dinilai berdasarkan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi, khususnya didalam departemen tempat dirinya beraktifitas.

#### **2.1.6.4 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja tentunya bertujuan untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan Menurut Werther dan Davis (2013:342), penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

1. *Performance Improvement*

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. *Compensation Adjustment*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. *Placement decision*

Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

4. *Training and development Needs*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. *Carrer Plannig and development*

Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

6. *Staffing process deficiencies*

Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.

7. *Informational Inaccuracie and job-design-errors*

Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

8. *Equal employment opportunity*

Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.

9. *External challenges*

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.

10. *Feedback*

Memberikan umpan balik bagi urusan ke karyawan maupun bagi karyawan itu sendiri.

Tujuan dilaksanakannya penilaian kinerja menurut Milkovich (2014:91) ialah untuk mengenali kekuatan dan kelemahan karyawan, sehingga proses umpan balik sebagai motivator dapat berjalan dengan baik untuk memperbaiki kesalahan karyawan dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang tepat sesuai dengan prestasi kerja masing-masing karyawan.

Dari beberapa teori yang diuraikan diatas dapat ditarik kesimpulan bahawasanya penilaian kinerja merupakan informasi untuk mendapatkan bimbingan dan pembinaan agar terbentuk tingkat kemampuan kerja dan usaha karyawan bertujuan untuk tercapainya suatu tujuan organisasi atau perusahaan.

### **2.1.6.5 Standar Kinerja Karyawan**

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pembandingan atas tujuan dan target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi perusahaan maupun para karyawan Abdullah (2014:114).

### **2.1.6.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator kinerja yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari teori yang diutarakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67), yaitu

#### **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**

Tanggungjawab 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	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Markx, dkk (2016)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independent Kompetensi (X2) dan Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variable independen
2	Sofwatun Nidak (2016)	Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa	Variabel independent Kompetensi (X2) dan	Adanya perbedaan pada variable independen



		Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Syariah Cabang Cirebon	kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	
3	Jam'an Amadi (2019)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Berlian Eka Sakti Tangguh Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independent Kompetensi (X2) dan Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variable independen
4	Dwi Widyani, dkk (2020)	Pengaruh Rekrutmen dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independent Promosi Jabatan (X2) dan Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variable independen
5	Ansori, dkk (2015)	Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bongo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independent Promosi Jabatan (X1), Kompetensi (X2) dan Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	

6	Karnadi, dkk (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Situbondo	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independent Promosi Jabatan (X1) dan Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variable independen
7	Angga Rahyu (2015)	Pengaruh Kompetensi, Komitmen dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independent Kompetensi (X2) dan Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variable independen
8	Yannik Ariyati, dkk (2019)	Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR Majesty Golden Raya Batam	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independent Kompetensi (X1) dan Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variable independen
9	Andrianto Tetuko Putro (2007)	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh	Variabel independent Kompetensi (X) dan Variabel Dependent	

		Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Senayan	positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Kinerja (Y) yang digunakan	
10	Isa Indrawan, H.M. (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Mandiri (Persero) Cabang Senayan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independent Kompetensi (X1) dan Variabel Dependent Kinerja (Y) yang digunakan	Adanya perbedaan pada variable independen
11	Dr. Florence Muindi, Lecturer, dkk (2015)	Quality of Work Life, Personality, Job Satisfaction, Competence, and Job Performance: A critical Review Of Literature	Positively Personality, Job satisfaction, Competence and Job Performance	Competence and Job Performance	Personality, Job Satisfaction
12	Alec R. Levenson (2006)	Measuring the Relationship between Managerial Competencies and Performance	Positively, Competence and Job Performance	Competencies and performance	

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen Sugiyono (2017 : 60).

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

Adanya peranan promosi jabatan dalam bekerja maka akan mempengaruhi kinerja karyawan dan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi tujuan yang diinginkan setiap karyawan, agar karyawan memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan/organisasi dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan/organisasi.

Promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan oleh seorang karyawan. Dengan promosi jabatan berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan 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 karyawan 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 karyawan juga ikut menurun. Hal tersebut akan menghasilkan kinerja karyawan yang menurun atau kurang baik, bahkan pengadaan karyawan 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) dengan judul 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 karyawan. Selain itu berdasarkan Karnadi dan Satrio Wiji Pradana (2018) Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja

Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank BRI (Persero) Cabang Situbondo dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat tinggi terhadap kinerja karyawan, dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi memiliki maksud dan tujuan tertentu untuk meningkatkan motif, pengetahuan, keterampilan, sehingga karyawan dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang, penuh dengan rasa percaya diri, memandang suatu pekerjaan sebagai suatu kewajiban dan tanggungjawab yang harus dilakukan dengan ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran di dalam organisasi.

Sudarmanto (2014:46) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik individu yang memiliki hubungan kasual atau sebagai sebab-akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima dan superior.

Dari penjelasan tersebut kompetensi memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, hal ini diperkuat oleh beberapa peneliti terdahulu, yang dilakukan oleh Markx, dkk (2016) dengan judul Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara, Tbk. Kantor Cabang Manado, dalam penelitiannya ia mengatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Selain itu berdasarkan Andrianto Tetuko putro (2007) dengan judul Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk Cabang Senayan, dalam penelitiannya ia menyatakan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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

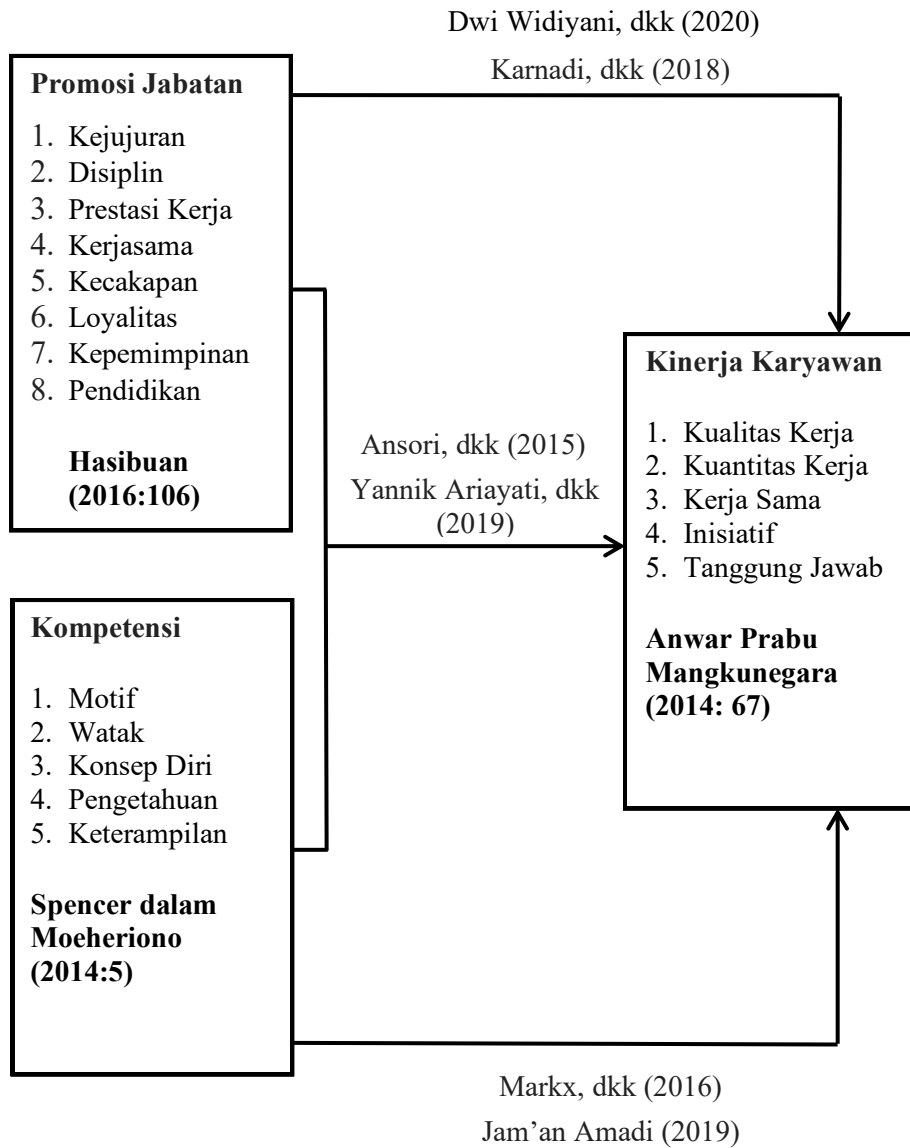
Promosi jabatan dan kompetensi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Adanya promosi jabatan yang dilaksanakan dengan benar-benar sesuai atas kompetensi yang mereka miliki berupa prestasi kerja, disiplin, kecakapan, pendidikan, kejujuran, loyalitas, kepemimpinan, dan kerjasama bukan dikarenakan adanya unsur nepotisme tertentu akan tetapi mampu meningkatkan kinerjanya baik berupa kualitas maupun kuantitas seorang karyawan untuk mencapai hasil yang baik.

Dengan adanya kompetensi karyawan yang baik berupa pengetahuan, keterampilan yang baik, tingkat konsistensi berpikir dalam melakukan tindakan yang baik, memiliki perilaku atau merespon sesuatu dengan baik, mempunyai sikap dan nilai-nilai yang baik, maka akan mampu meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja secara mandiri dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Seorang karyawan yang memiliki kompetensi namun tanpa didukung promosi jabatan yang benar-benar tanpa ada nepotisme tertentu, maka akan dapat memuat rendahnya kinerja karyawan.

Dari hasil penelitian Ansori, dkk (2015) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara promosi jabatan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan, hal tersebut dibuktikan dengan perhitungan  $T_{hitung}$  promosi jabatan terhadap kinerja karyawan sebesar 3.372, dikarenakan nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  ( $9.814 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial dapat disimpulkan bahwa pengaruh promosi jabatan dengan kinerja karyawan dan  $T_{hitung}$  kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan sebesar 9.814, dikarenakan nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  ( $9.841 > 1.659$ ) maka  $H_0$  ditolak, artinya secara parsial terdapat pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan, selain itu pula melakukan uji berdasarkan signifikansi sebesar 0,000, dikarenakan

angka taraf signifikansi lebih  $< 0,05$  ( $0,000 > 0,05$ ) maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### 2.2.3 Paradigma Penelitian



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

### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban-jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data, Sugiono (2017).

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berfikir, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

1. Secara Simultan
  - a. Terdapat pengaruh Promosi Jabatan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.
2. Secara Parsial
  - a. Terdapat pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan.
  - b. Terdapat pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Metode Penelitian Yang Digunakan**

Penelitian adalah suatu proses investigasi atau penyelidikan atas berbagai masalah yang dihadapi dengan mengikuti prosedur ilmiah yang tepat, sehingga memperoleh kesimpulan yang akurat dan tepat. Metode penelitian adalah upaya untuk mencari kebenaran secara ilmiah yang didasarkan pada data yang sesuai dan dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya.

Disamping itu untuk memperoleh kebenaran ilmiah, metode penelitian juga merupakan cara utama yang digunakan mencapai tujuan penelitian secara efektif. Seperti yang diungkapkan oleh Sugiyono (2017:6) menjelaskan bahwa metode penelitian merupakan suatu cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah dalam bidang pendidikan.

Menurut Sugiyono (2017:11) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan.

Metode penelitian deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji :

1. Bagaimana Promosi Jabatan di PT. Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang
2. Bagaimana Kompetensi di PT. Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang
3. Bagaimana Kinerja Karyawan di PT. Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang

Sedangkan penelitian verifikatif menurut Sugiyono (2017:11) adalah suatu penelitian yang ditujukan untuk menguji teori, dan penelitian akan mencoba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak.

Metode penelitian verifikatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengkaji :

4. Seberapa besar pengaruh Promosi Jabatan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang baik secara simultan maupun parsial

### **3.2 Definisi Variabel Penelitian dan Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Variabel-variabel yang digunakan perlu ditetapkan, diidentifikasi dan diklasifikasikan. Untuk operasionalisasi variabel harus didefinisikan secara operasional agar lebih mudah dicari hubungan antara satu variabel dengan yang lainnya. Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Variabel-variabel itu kemudian dioperasionisasikan berdasarkan variabel atau dimensi, indikator, dan skala pengukuran. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai definisi variabel dan operasionalisasi variabel adalah sebagai berikut :

#### **3.2.1 Definisi Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:38) variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel tersebut merupakan variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen).

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya atau variabel yang diduga sebagai penyebab dari variabel lain. Variabel bebas dinyatakan dalam “X”. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas dinyatakan dalam “Y”. Pada

penelitian ini terdapat tiga variabel yang menjadi variabel bebas yaitu promosi jabatan (X1) dan kompetensi (X2) serta kinerja karyawan (Y) merupakan variabel terikat.

### **3.2.1.1 Variabel Bebas (Variabel Independen)**

Variabel bebas ini yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel dependen, variabel bebas diberi simbol (X). Menurut Sugiyono (2017:39) variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel yang mempengaruhi atau timbulnya variabel dependen (terikat). Dalam variabel ini diukur oleh instrument pengukur dalam bentuk kuesioner. Variabel bebas dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Promosi Jabatan (X1) Menurut Malayu S.P 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.
2. Kompetensi (X2) Menurut Spencer dalam 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.

### **3.2.1.2 Variabel Terikat (Variabel Dependen)**

Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dinyatakan dalam (Y). Variabel dependen menurut Sugiyono (2017:39) menyatakan bahwa: “Variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas”. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah prestasi kerja karyawan.

Kinerja Karyawan (Y) Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2014:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

### **3.2.2 Operasionalisasi Variabel Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:39) definisi dari operasionalisasi variabel adalah atribut seseorang atau obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Operasionalisasi variabel bertujuan untuk memudahkan proses mendapatkan dan mengelola data yang berasal dari para responden. Selain itu, operasionalisasi variabel berisi kegiatan yang bertujuan untuk memecahkan variabel menjadi bagian- bagian terkecil sehingga diketahui klasifikasi ukurannya. Operasionalisasi variabel sebagai upaya penelitian untuk menyusun secara rinci hal-hal yang meliputi nama variabel, konsep variabel, indicator, ukuran dan bunyi kuisisioner.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan dan mengacu pada teori yang ada, maka penulis menetapkan definisi dan indikator yang sesuai dengan kondisi dan situasi pada perusahaan yang sedang peneliti lakukan. Penelitian ini terdiri dari 3 (tiga) variabel yang akan diteliti yaitu promosi jabatan (X1) dan kompetensi (X2) sebagai variabel bebas, serta variabel terikat (Y) nya adalah kinerja karyawan. Berikut ini merupakan tabel 3.1 mengenai operasionalisasi variabel penelitian.

**Tabel 3.1**

**Operasional Variabel Penelitian**

<b>Konsep Variabel</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Indicator</b>	<b>Skala</b>	<b>No.</b>
(Promosi Jabatan) “Perpindahan yang memperbesar authority responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar” Malayu S.P <b>Hasibuan</b> (2016 : 108)	Kejujuran	Jujur dalam perkataan dan tindakan	Ordinal	1
		Jujur terhadap diri sendiri, dan orang lain	Ordinal	2
	Disiplin	Ketaatan terhadap peraturan	Ordinal	3
		Kehadiran saat bekerja	Ordinal	4
	Prestasi kerja	Pencapaian hasil kerja yang baik	Ordinal	5
		Bekerja secara efektif dan efisien	Ordinal	6
	Kerjasama	Kerjasama antar pegawai	Ordinal	7
		Kerjasama dengan pimpinan	Ordinal	8
	Kecakapan	Kemampuan berkomunikasi dengan baik	Ordinal	9
		Pengetahuan yang mendukung dalam pelaksanaan tugas	Ordinal	10
	Loyalitas	Tingkat partisipasi pegawai terhadap perusahaan	Ordinal	11
		Bekerja secara total untuk perusahaan	Ordinal	12
	Kepemimpinan	Kemampuan membentuk team work	Ordinal	13
		Kemampuan membina dan memotivasi orang lain	Ordinal	14
	Pendidikan	Pendidikan pegawai sesuai jabatannya	Ordinal	15
(Kompetensi) “Sebagai karakteristik yang mendasari seseorang	Watak	Kemampuan menciptakan hubungan yang baik dengan rekan kerja	Ordinal	1
		Tingkat beradaptasi dengan lingkungan kerja	Ordinal	2

berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan.” <b>Spencer dalam Moeheriono (2014 : 5)</b>	Motif	Kemampuan beradaptasi dengan rekan kerja	Ordinal	3	
		Dorongan diri untuk bekerja sebaik mungkin untuk mencapai tujuan	Ordinal	4	
	Konsep diri	Kemampuan dalam mengatasi masalah dalam pekerjaan	Ordinal	5	
		Tingkat kemampuan mengontrol emosi dalam bekerja	Ordinal	6	
	Pengetahuan	Tingkat dorongan untuk mengetahui informasi dan ilmu yang berkaitan dengan pekerjaan	Ordinal	7	
		Tingkat kemampuan dalam mengetahui dan memahami hal tentang pekerjaan	Ordinal	8	
	Keterampilan	Tingkat kemampuan yang paling terlihat dalam mengerjakan suatu pekerjaan	Ordinal	9	
		Kemampuan mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan/instansi	Ordinal	10	
	(Kinerja) “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan.” <b>Anwar Prabu Mangkunegara (2014 : 67)</b>	Kualitas	Kerapihan dalam mengerjakan suatu pekerjaan	Ordinal	1
			Ketelitian dalam mengerjakan suatu pekerjaan	Ordinal	2
Hasil kerja sesuai dengan yang diharapkan perusahaan			Ordinal	3	
Kuantitas		Kecepatan dalam melakukan pekerjaan	Ordinal	4	
		Bekerja sesuai dengan harapan perusahaan	Ordinal	5	
Tanggungjawab		Besar rasa peduli terhadap pekerjaan	Ordinal	6	
		Mengambil keputusan dalam bekerja	Ordinal	7	
Kerjasama		Hubungan dengan rekan kerja	Ordinal	8	

		Menjalin Kerjasama dengan pegawai di unit lain	Ordinal	9
	Inisiatif	Sering menuangkan hal baru terkait pekerjaan	Ordinal	10
		Tingkat kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan	Ordinal	11

### 3.3 Populasi dan Sampel

Penelitian yang dilakukan memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga masalah dapat dipecahkan. Populasi merupakan objek dalam penelitian ini dan dengan menentukan populasi maka peneliti akan mampu melakukan pengolahan data dan untuk mempermudah pengolahan data maka peneliti akan mengambil bagian dan jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang disebut sampel. Dan sampel penelitian diperoleh dari teknik sampling tertentu.

#### 3.3.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2017 : 80).

Pada penelitian ini yang akan dijadikan sebagai populasinya adalah keseluruhan jumlah karyawan yang berada di PT. Bank BRI (Persero) Cabang Cikarang yaitu berjumlah 76 orang.

#### 3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2017:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk sampel diambil dari populasi harus betul-betul representative atau mewakili.

### **3.3.3 Teknik Sampling**

Menurut Sugiyono (2017:116) mengatakan bahwa teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel, untuk menentukan sampel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode non probability sedangkan teknik pengambilan sample yang di gunakan adalah sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan jumlah populasi relative kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Sugiyono (2017:84) mengatakan bahwa istilah lain sampling jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel. Selain itu Arikunto (2014:73) juga mengatakan jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka penulis mengambil 100% jumlah populasi yang ada di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Cikarang yaitu sebanyak 76 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sensus.

### **3.4 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan cara-cara yang dilakukan untuk memperoleh data dan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam penelitian. Teknik pengumpulan data dan instrument pengumpulan data merupakan faktor penting demi keberhasilan penelitian.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder :



## 1. Data primer

Merupakan data yang diperoleh secara langsung dari hasil wawancara, observasi dan kuesioner yang disebarkan kepada sejumlah sampel responden yang sesuai dengan target sasaran dan dianggap mewakili seluruh populasi yang dalam penelitian yaitu di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Cikarang. Adapun cara yang dilakukan pengumpulan data primer adalah sebagai berikut:

- a. Observasi yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas karyawan di lingkungan kerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Cikarang.
- b. Wawancara yaitu teknik yang dipilih peneliti dalam mengumpulkan data dengan cara tanya jawab secara langsung dengan manajer Human Resource Development yang tentunya mempunyai wewenang kepada karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Cikarang yang ada kaitannya dengan masalah yang akan diteliti dan sekaligus yang akan menjadi objek penelitian.
- c. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan suatu pernyataan-pernyataan yang sudah di persiapkan oleh peneliti secara tertulis dengan cara menyebarkan beberapa angket dan disertai dengan alternatif jawaban yang akan diberikan kepada responden diluar jam kerja atau pulang kerja.

## 2. Data Sekunder

Data yang diperoleh dari pihak secara tidak langsung. Memiliki kaitannya dengan penelitian yang dilakukan berupa sejarah perusahaan, ruang lingkup perusahaan, struktur organisasi, buku, literature, artikel, serta situs di internet. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data yaitu:

- a. Studi kepustakaan (Library Research) yaitu pengumpulan data atau informasi yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literatur atau sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Studi kepustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu literatur-literatur, buku-buku, yang berkaitan dengan objek yang diteliti dan bertujuan mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.
- b. Jurnal, data pendukung yang berhubungan dengan penelitian yang membahas mengenai promosi jabatan, kompetensi, dan kinerja karyawan sebagai bahan rujukan atau referensi dalam pembuatan skripsi ini.
- c. Internet, dengan cara mencari data-data yang berhubungan dengan topik penelitian, yang dipublikasikan di internet yang berbentuk jurnal.

### **3.5 Teknik Pengolahan Data**

Pada sub teknik pengolahan data ini untuk menjawab rumusan masalah hipotesis penelitian. Metode analisis data sangat tergantung pada jenis penelitian dan metode penelitian. Langkah-langkah yang dilakukan adalah menganalisis data yang diikuti dengan pengujian hipotesis sementara.

#### **3.5.1 Uji Instrument**

Instrument penelitian digunakan untuk mengukur nilai variabel yang diteliti dengan tujuan menghasilkan data kuantitatif yang akurat. Uji validitas dan uji reliabilitas merupakan uji yang dilakukan terhadap instrument penelitian. Kedua uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah setiap instrument penelitian layak untuk dipakai dalam penelitian.

#### **3.5.2 Uji Validitas**

Uji validitas adalah suatu derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan

mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono 2017:121).

Uji validitas dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor item instrument dalam suatu faktor dan mengkorelasikan itu dengan skor total. Bila korelasi tersebut positif dan besarnya lebih dari 0,3 maka dapat dinyatakan valid (Sugiyono, 2017:143). Apabila koefisien korelasi rhitung lebih besar atau sama dengan rtabel yaitu 0.3 maka pernyataan tersebut valid. Sebaliknya apabila nilai korelasi di bawah 0.3 maka dapat disimpulkan bahwa butir pernyataan pada instrument tersebut tidak valid sehingga harus diperbaiki atau dibuang.

Suatu skala atau instrument pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrument tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Sedangkan tes yang memiliki validitas rendah akan menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran. Hasil penelitian yang nilai validitasnya dianggap valid yaitu hasil yang memiliki kesamaan antara data terkumpul dan data yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Instrument yang valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan rumus yang digunakan untuk menguji validitas adalah rumus Korelasi Product Moment yang dikemukakan oleh Pearson sebagai berikut :

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n (\sum X^2) - (\sum X)^2][n (\sum Y)^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r = Koefisien korelasi

n = Jumlah responden

$\sum X$  = Jumlah skor item instrument

$\Sigma Y$  = Jumlah total skor untuk setiap item

$\Sigma X^2$  = Jumlah kuadrat skor item

$\Sigma Y^2$  = Jumlah kuadrat total skor jawaban

$\Sigma XY$  = jumlah perkalian skor jawaban suatu item dengan total skor

Dalam penelitian ini uji validitas menggunakan program SPSS (Statistical Package For Social Science). Nilai validitas suatu butir pertanyaan atau pernyataan dapat dilihat pada hasil output SPSS pada tabel dengan judul Item-Total Statistic. Menilai kevalidan masing-masing butir pertanyaan dapat dilihat dari nilai Corrected Item-Total Correlation masing-masing butir pertanyaan. Suatu butir pertanyaan dikatakan valid jika nilai hitung yang merupakan nilai dari  $\text{Corrected Item-Total Correlation} > 0.30$ .

### **3.5.3 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan apakah instrument yang dipakai reliable atau tidak, maksud dari reliable adalah jika instrument tersebut diujikan berulang-ulang maka hasilnya akan sama. Menurut Sugiyono (2017:130), bahwa “reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama”.

Reliabilitas pada dasarnya adalah sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya dan jika hasil pengukuran yang dilakukan relatif sama maka pengukuran tersebut dianggap memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Metode yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah split-half method (metode belah dua) yaitu metode yang mengkorelasikan atau menghubungkan antara total skor pertanyaan genap, kemudian dilanjutkan dengan pengujian rumus spearman brown, dengan cara kerjanya adalah sebagai berikut ini:

1. Item dibagi dua secara acak, kemudian dikelompokkan dalam kelompok ganjil dan genap.

- Skor untuk masing-masing kelompok dijumlahkan sehingga terdapat skor total untuk kelompok ganjil dan genap.
- Korelasi skor kelompok ganjil dan kelompok genap dengan rumus :

$$r_{AB} = \frac{(n \sum AB) - (\sum A \sum B)}{\sqrt{[n(\sum A^2) - (\sum A)^2][n(\sum B)^2 - (\sum B)^2]}}$$

Keterangan :

$r$  = Korelasi *pearson product moment*

$\sum A$  = Jumlah total skor belahan ganjil

$\sum B$  = Jumlah total skor belahan genap

$\sum A^2$  = Jumlah kuadran skor belahan ganjil

$\sum B^2$  = Jumlah kuadran skor belahan genap

$\sum AB$  = Jumlah perkalian skor jawaban belahan ganjil dan genap

- Hitung angka reliabilitas untuk keseluruhan item dengan menggunakan rumus kolerasi spearmen brown sebagai berikut :

$$r = \frac{2 \cdot rb}{1 + rb}$$

Keterangan:

$r$  = Nilai Reliabilitas

$rb$  = Korelasi pearson product moment antar belahan pertama (ganjil) dan belahan kedua (genap),  
batas reliabilitas minimal 0,7

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen ( $rb$  hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

1. Bila  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel
2. Bila  $r_{hitung} <$  dari  $r_{tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel

Selain valid, alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak jauh berbeda). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefesien reliabilitas. Apabila koefesien reliabilitas lebih besar dari 0,70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliable.

### **3.6 Metode Analisis Data dan Uji Hipotesis**

Metode analisis data merupakan suatu cara untuk mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Untuk penelitian yang tidak merumuskan hipotesis, langkah terakhir tidak dilakukan. Analisis data dalam bentuk statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean, perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan presentase.

Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan mencari kuatnya hubungan antar variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi, dengan analisis regresi, dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi (Sugiyono, 2017:148).

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat disimpulkan Analisis data digunakan juga untuk menguji hipotesis yang diajukan peneliti, karena analisis data yang dikumpulkan digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independent (X) Promosi Jabatan, dan (X2) Kompetensi

terhadap variabel dependent (Y) Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Cikarang.

Metode analisis data adalah hal yang terpenting dalam sebuah penelitian. Tanpa adanya analisis data, maka kesahihan sebuah penelitian masih diragukan. Karena dengan analisis data penelitian itu akan menghasilkan hasil penelitian yang akurat. Metode analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul yang kemudian akan menghasilkan kesimpulan penelitian.

Menurut Sugiyono (2017:147) metode analisis data adalah: “Mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis respondennya, kemudian menyajikan data setiap variabel yang akan diteliti, lalu melakukan perhitungan untuk menjawab suatu rumusan masalah dan melakukan lagi perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah dilakukan”. Memasukkan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan.

### **3.6.1 Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif adalah analisis metode penelitian yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Menurut Sugiyono (2017:53) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain. Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan tentang responden dan variabel penelitian.

Dalam penelitian ini penulis membuat pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk memperoleh data atau keterangan dari responden yang merupakan karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Cikarang. Kemudian data yang diolah dari hasil pengumpulan kuesioner diberi bobot dalam setiap alternatif jawaban. Untuk pengolahan data dari hasil kuesioner maka penulis menggunakan metode skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena.

Skala likert yang diukur kemudian dijabarkan menjadi indicator variabel dan dijadikan titik tolak untuk menyusun instrument yang berupa pernyataan. Jawaban setiap instrument yang menggunakan skala likert mempunyai skor mulai dari angka 5-4-3-2-1. Berikut adalah kriteria penilaian yang digunakan pada skala likert Sugiyono (2017:93) :

**Tabel 3.2**  
**Skala Likert**

<b>Jawaban</b>	<b>Symbol</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2017 : 93)

Berdasarkan Tabel 3.2 dapat dilihat alternatif jawaban dan bobot nilai untuk item-item instrumen pada kuesioner. Bobot nilai ini agar memudahkan bagi responden untuk menjawab pertanyaan dalam bentuk kuesioner. Analisis ini juga menggambarkan jawaban responden dari kuesioner yang diajukan. Pada bagian ini penyusun akan menganalisa data tersebut satu persatu yang didasarkan pada jawaban responden yang dihimpun berdasarkan koesioner yang telah diisi



oleh responden selama penelitian berlangsung. Peneliti menggunakan analisis deskriptif atas variabel independent dan dependennya yang selanjutnya dilakukan pengklasifikasian terhadap jumlah total skor responden. Jumlah skor jawaban responden yang diperoleh kemudian disusun kriteria penilaian untuk setiap item pernyataan. Mendeskripsikan data dari setiap variabel penelitian dilakukan dengan menyusun tabel distribusi frekuensi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan skor variabel penelitian. Menetapkan skor rata-rata maka jumlah kuesioner dibagi jumlah pertanyaan dikalikan jumlah responden. Untuk lebih jelas berikut cara perhitungannya :

$$\sum p = \frac{\sum \text{jawaban kusioner}}{\sum \text{pertanyaan} \times \sum \text{responden}} = \text{skor rata - rata}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil tersebut dimasukkan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden yang akan didasarkan pada nilai rata-rata skor yang selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor sebagai berikut ini:

$$(\text{Nilai Jenjang Interval}) = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan}}$$

Dimana:

Nilai Tertinggi = 5 Nilai Terendah = 1

NJI (nilai jenjang interval) =  $\frac{5-1}{5} = 0,8$

Maka dapat ditentukan kategori skala sebagai berikut:

1. Jika memiliki kesesuaian 1,00 - 1,80 : Sangat Tidak Baik
2. Jika memiliki kesesuaian 1,81 - 2,60 : Tidak Baik
3. Jika memiliki kesesuaian 2,61 - 3,40 : Kurang Baik
4. Jika memiliki kesesuaian 3,41 - 4,20 : Baik
5. Jika memiliki kesesuaian 4,21 - 5,00 : Sangat Baik

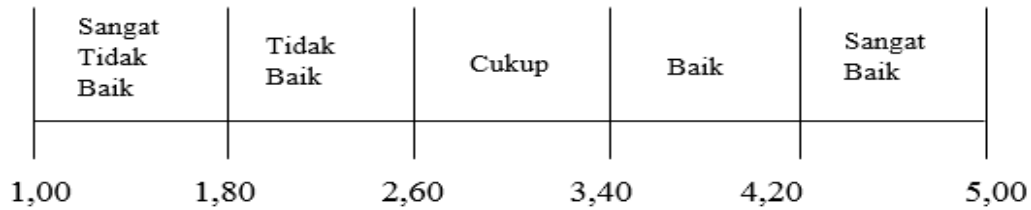
**Tabel 3.3**

**Intepretasi Kategori Skala**

Skala		Kategori
1.00	1.80	Sangat tidak baik / Sangat rendah
1.81	2.60	Tidak baik / Rendah
2.61	3.40	Kurang baik / Kurang Tinggi
3.41	4.20	Baik / Tinggi
4.21	5.00	Sangat Baik / Sangat Tinggi

Sumber : Sugiyono (2017:134)

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 3.1**

**Garis Kontinum**

**3.6.2 Analisis Verifikatif**

Analisis penelitian verifikatif ini merupakan penelitian untuk melakukan pengujian hipotesis pengaruh variabel X terhadap Y dan bertujuan untuk menguji secara matematis dugaan mengenai adanya hubungan antar variabel dari masalah yang sedang diselidiki di dalam hipotesis. Menurut Sugiyono (2017:105), menyatakan bahwa: “Analisis verifikatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”. Dalam penelitian ini, ada beberapa metode statistik yang digunakan penulis seperti analisis regresi linier berganda, analisis korelasi berganda dan analisis koefisien determinasi.

### 3.6.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linier antara dua atau lebih variabel independen ( $X_1, X_2, \dots, X_n$ ) dengan variabel dependen ( $Y$ ). Analisis ini digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berpengaruh positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau perubahan. Dikatakan regresi linier berganda, karena jumlah variabel bebas (independen) sebagai prediktor lebih dari satu, maka digunakan persamaan regresi linier berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Dimana :

Y = Variabel terkait (kinerja karyawan)

a = Bilangan konstanta

$\beta_1$  dan  $\beta_2$  = Koefisien regresi variabel independen

$X_1$  = Variabel bebas (promosi jabatan)

$X_2$  = Variabel bebas (kompetensi)

E = Error, yaitu tingkat kesalahan penduga dalam penelitian

### 3.6.2.2 Analisis Korelasi Berganda

Analisis ini merupakan analisis yang digunakan untuk mengetahui derajat atau hubungan antara variabel X dan Y. Korelasi yang digunakan adalah korelasi berganda dengan rumus sebagai berikut:

$$R^2 = \frac{JK_{(Regresi)}}{\sum y^2}$$

Keterangan :

R = Koefisien korelasi berganda

JK (Regresi) = Jumlah kuadrat regresi

$\sum y^2$  = Jumlah kuadrat total korelasi

Berdasarkan nilai  $r$  yang diperoleh maka dapat dihubungkan  $-1 < r < 1$  sebagai berikut :

Apabila  $r = 1$ , artinya terdapat hubungan antara variabel  $X_1$ ,  $X_2$  dan variabel  $Y$

Apabila  $r = -1$ , artinya terdapat hubungan antar variabel negatif

Apabila  $r = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan korelasi

Pengaruh kuat atau tidaknya antar variabel maka dapat dilihat pada tabel 3.4 Angka korelasi berkisar antara  $-1$  s/d  $+1$ . Semakin mendekati  $1$  maka korelasi semakin mendekati sempurna, interpretasi angka korelasi dapat ditunjukkan pada tabel 3.4 dibawah ini :

**Tabel 3.4**

**Taksiran Besarnya Koefisien Kolerasi**

Interval Kolerasi	Kriteria
0,000 - 0,199	Sangat Rendah
0,200 – 0,399	Rendah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 0,999	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono (2017 : 184)

Nilai koefisien korelasi paling kecil  $-1$ , jadi kalau  $r =$  koefisien korelasi dapat dinyatakan  $-1 < r < 1$  artinya apabila  $r = 1$  atau  $-1$  maka ada pengaruh, sedangkan  $r = 0$  artinya tidak ada pengaruh.

**3.6.2.3 Koefisien Determinasi**

Koefisien determinasi digunakan untuk melihat persentase (%) besarnya kontribusi (pengaruh) variabel promosi jabatan ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).

Langkah perhitungan analisis koefisien determinasi yang dilakukan yaitu analisis koefisien determinasi berganda simultan dan analisis koefisien determinasi parsial, dengan rumus sebagai berikut:

1. Analisis Koefisien Determinasi Berganda Analisis koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengetahui seberapa besar presentase variabel promosi jabatan (X1) dan kompetensi (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) secara simultan dengan mengkuadratkan koefisien korelasinya yaitu :

$$Kd = r^2 \cdot 100\%$$

Dimana :

Kd = Nilai koefisien determinasi

$r^2$  = Koefisien korelasi product moment

100% = Pengali yang menyatakan dalam persentase

2. Analisis koefisien determinasi parsial

Analisis koefisien determinasi parsial yaitu digunakan untuk mengetahui seberapa besar persentase variabel promosi jabatan (X1) dan kompetensi (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y) secara parsial :

$$KD = B \times \text{Zero Order} \times 100\%$$

Dimana :

B = Beta (nilai *standarlized coefficients*)

Zero Order = Matrik korelasi variabel variabel bebas dengan variabel terikat dimana apabila

Kd = 0, berarti pengaruh variabel X terhadap Y, lemah

Kd = 1, berarti pengaruh variabel X terhadap variabel Y, kuat

### 3.7 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dimaksudkan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Dalam pengujian hipotesis ini, peneliti menetapkan dengan uji signifikan, dengan penetapan hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Hipotesis nol ( $H_0$ ) adalah hipotesis yang menyatakan tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) adalah hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang signifikan antara variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan pengujian secara parsial (Uji T) dan penyajian secara simultan (Uji F). Hipotesis yang akan di uji dan dibuktikan dalam penelitian ini berkaitan dengan pengaruh variabel- variabel yaitu promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

#### 3.7.1 Uji T (Uji Parsial)

Hipotesis parsial digunakan untuk mengetahui sejauh mana hubungan variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah hubungan tersebut saling mempengaruhi atau tidak. Hipotesis parsial dijelaskan ke dalam bentuk statistik sebagai berikut:

1.  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan
2.  $H_1 : \beta_1 \neq 0$ , terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan
3.  $H_0 : \beta_2 = 0$ , tidak terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan
4.  $H_1 : \beta_2 \neq 0$ , terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan

Kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus Uji t dengan signifikansi 10% atau dengan tingkat keyakinan 90% dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{rp\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-rp}}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel

rp = Nilai korelasi parsial

Selanjutnya hasil hipotesis thitung dibandingkan ttabel dengan ketentuan sebagai berikut :

Terima H0 Jika thitung < ttabel – H1 ditolak (tidak signifikan)

Tolak H0 Jika thitung > ttabel – H1 diterima (signifikan)

### 3.7.2 Uji F ( Uji Simultan)

Uji F untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya, maka dilakukan uji hipotesis secara simultan dengan menggunakan uji statistik F. Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hipotesis yang dikemukakan dapat dijabarkan sebagai berikut :

H0 :  $\beta_1 , \beta_2 = 0$ , Tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

H1 :  $\beta_1 , \beta_2 \neq 0$ , Terdapat pengaruh signifikan antara variabel promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan

Pasangan hipotesis tersebut kemudian diuji untuk diketahui tentang diterima atau ditolaknya hipotesis. Untuk melakukan pengujian uji signifikan koefisien berganda digunakan rumus sebagai berikut :

$$F = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Maka akan diperoleh distribusi F dengan pembilang (K) dan penyebut (nk-1) dengan ketentuan sebagai berikut :

Tolak H0 jika Fhitung > Ftabel – H1 diterima (signifikan)

Terima  $H_0$  jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  –  $H_1$  ditolak (tidak signifikan)

### **3.8 Rancangan Kuesioner**

Merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atas pernyataan tertulis kepada responden untuk mengetahui jawaban responden selain itu, kuisisioner dapat berupa pertanyaan atau pernyataan tertutup atau terbuka. Rancangan kuisisioner yang dibuat oleh peneliti adalah kuisisioner tertutup dimana jawaban dibatasi atau sudah ditentukan oleh penulis jumlah kuisisioner ditentukan berdasarkan indikator variabel penelitian.

### **3.9 Objek dan Lokasi Penelitian**

Objek penelitian yang akan diteliti, mengenai promosi jabatan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Cikarang kepada para karyawan yang berlokasi di Jl. Raya Cikarang – Cibarusah No.47, Sukadami, Cikarang Selatan, Bekasi, Jawa Barat 17530.