

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian pustaka ini akan dibahas mengenai teori-teori yang berkaitan dengan variable-variabel yang diteliti. Teori-teori dalam kajian pustaka ini berdasarkan karangan ilmiah yang direferensi dari laporan penelitian yang dilakukan sebelumnya, berdasarkan sumber-sumber tertulis secara teoritis. Sehingga dapat dijadikan acuan dalam menyusun kajian pustaka.

##### **2.1.1. Manajemen**

Secara etimologi kata manajemen diambil dari Bahasa Perancis kuno, yaitu “*management*”, yang memiliki arti seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Manajemen juga merupakan ilmu pengetahuan yang sistematis yang dapat diterapkan dalam seluruh organisasi manusia, perusahaan, pemerintah, pendidikan, social keagamaan, dan lain-lainnya. Adapun pengertian manajemen menurut para ahli sebagai berikut:

Pengertian Manajemen menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:9) mengemukakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Kemudian menurut Sarinah & Mardalena (2017:7) manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya. Lalu menurut Firmansyah (2018:4) manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Dan menurut Afandi (2018:1) “Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).”

Berdasarkan penyampaian para ahli maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang mengatur setiap aktivitas-aktivitas didalam organisasi ataupun perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

#### **2.1.4.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya

tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Walaupun sumber daya lain lebih melimpah dan teknologi sangat canggih, namun sumber daya manusia yang unggul sangat membantu dalam pengelolaan sumber daya lain untuk mendukung pencapaian tujuan. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya :

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. Lalu Hasibuan (2017:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Selain itu menurut Edy Sutrisno (2017:6) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Berdasarkan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peranan seorang individu atau karyawan dalam

melaksanakan tanggung jawab terhadap perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Husaini (2017:138), menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

##### **1. Tujuan Organisasional**

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia Organisasional.

##### **2. Tujuan Fungsional**

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

##### **3. Tujuan Sosial**

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

##### **4. Tujuan Personal**

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi,

dengan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi.

#### **2.1.4.3 Fungsi Manajemn Sumber Daya manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, antara lain fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

##### **a. Fungsi Manajerial**

##### **1) Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan. Sebelum tujuan akhir perusahaan ditentukan, informasi, khususnya informasi mengenai kepegawaian harus lengkap. Kelengkapan informasi mengenai kepegawaian itu datangnya dari manajer kepegawaian.

##### **2) Pengorganisasian (*Organizing*)**

Proses organisasi ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah fasilitas-fasilitas tertentu.

##### **3) Pengarahan (*Actuating*)**

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.

#### **4) Pengendalian (*Controlling*)**

Pengendalian berarti melihat, mengamati dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai. Pengendalian membandingkan hasil yang dicapai pegawai dengan hasil atau target yang direncanakan.

#### **b. Fungsi Operasional**

##### **1. Pengadaan (*Procurement*)**

Fungsi operasional manajemen kepegawaian yang pertama adalah memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

##### **2. Pengembangan (*Development*)**

Sesudah pegawai diterima, kemudian pegawai perlu dibina dan dikembangkan. Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik.

##### **3. Kompensasi (*Compensation*)**

Kompensasi adalah sebagai pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

##### **4. Pengintegrasian (*integration*)**

Pengintegrasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dengan demikian, para manajer dan pimpinan

perusahaan perlu memahami perasaan, tingkah laku dan sikap para pegawai untuk ditimbang dalam rangka pembuatan keputusan berbagai kebijaksanaan perusahaan.

#### **5. Pemeliharaan (*Maintenance*)**

Merupakan usaha untuk menjaga karyawan dengan cara mempertahankan dan memelihara kondisi fisik para karyawan yang berhubungan dengan kesehatan, keamanan, dan pemeliharaan sikap yang menyenangkan yang dilaksanakan melalui program pelayanan karyawan.

#### **6. Pensiunan (*Separation*)**

Fungsi pensiunan berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin pegawai-pegawai ini akan pensiun. Sewaktu pensiun pegawai harus merasa aman. Biasanya perusahaan yang sudah berukuran besar menyediakan dana bagi pegawai yang sudah pensiun, dana pensiun ini sumbernya dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

Berdasarkan yang telah dijelaskan, fungsi-fungsi tersebut digunakan manajemen sumber daya manusia dalam menangani permasalahan yang berkaitan dengan karyawan sehingga dapat membantu dan mendorong dalam mencapai keberhasilan dan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

### **2.1.2. Kompetensi**

Istilah *kompetencies*, '*competence*' dan '*competent*' yang dalam bahasa Indonesia diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan yang merujuk pada keadaan pada kualitas mampu dan sesuai. Kamus bahasa Inggris menjelaskan kata '*competence*' sebagai keadaan yang sesuai, memadai, atau cocok. Definisi kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Kompetensi merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja. Adapun beberapa definisi kompetensi menurut para ahli, yakni sebagai berikut :

Menurut Wibowo (2017:272) Kompetensi adalah kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Lalu Marwansyah (2019:36) Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan. Dan Emron, Yohny, dkk (2017:140) kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian dan sikap.



Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan, pengetahuan, sikap dan karakteristik seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya.

#### **2.1.4.1 Manfaat Kompetensi**

Manfaat Penggunaan Kompetensi Sutrisno Edy (2017:208) mengemukakan bahwa penggunaan konsep kompetensi manusia di dalam suatu organisasi digunakan atas berbagai alasan, yaitu:

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
2. Alat seleksi karyawan.
3. Memaksimalkan produktivitas.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi
5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.
6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi. Karena model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

#### **2.1.4.2 Faktor – faktor yang mempengaruhi kompetensi**

Latief et al (2018:339) 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 mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan praktik rekrutmen dan seleksi karyawan, sistem penghargaan, praktik pengambilan keputusan, filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai, kebiasaan

dan prosedur, komitmen pada pelatihan dan pengembangan pada pekerja, dan proses organisasional.

### **2.1.4.3 Kategori Kompetensi**

Menurut Zwell dalam Wibowo (2017:276) memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari :

- a. *Task achievement*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, efisiensi produksi, fleksibilitas, inovasi, peduli pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b. *Relationship*, merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan dengan *relationship* meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kepedulian antarpribadi, kecerdasan organisasional, membangun hubungan, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- c. *Personal attribute*, merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berfikir, merasa, belajar, dan berkembang. *Personal attribute* merupakan kompetensi yang meliputi integritas dan

kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stres, berpikir analisis, dan berpikir konseptual.

- d. *Managerial*, merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi manajerial berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- e. *Leadership*, merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Kompetensi berkenaan dengan leadership meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, orientasi kewirausahaan, manajemen perubahan, membangun komitmen, organisasional, membangun fokus dan maksud, dasar-dasar, dan nilai-nilai.

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

Indikator kompetensi menurut Dr. Emron Edision (2016:143) untuk memenuhi unsur kompetensi, seseorang pegawai harus memenuhi unsur-unsur di bawah ini:

1. Pengetahuan (*knowledge*), memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya. Indikator yang berkaitan dalam dimensi ini adalah :
  - a. Memiliki kemauan untuk meningkatkan pengetahuan
  - b. Memiliki pengetahuan yang mendukung pekerjaan.

2. Keahlian (*skill*), memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (*ability*) memecahkan masalah dan menyelesaikan sesuatu dengan cepat dan efisien. Indikator yang berkaitan dalam dimensi ini adalah :
  - a. Memiliki keahlian teknis sesuai dengan bidang pekerjaan yang ditangani.
  - b. Memiliki kemampuan dalam mengidentifikasi masalah .
  - c. Memiliki kemampuan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi.
3. Sikap (*attitude*), me njunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, dan sikap ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa atau pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan atau organisasi. Indikator yang berkaitan dalam dimensi ini adalah :
  - a. Memiliki inisiatif dalam membantu rekan kerja.
  - b. Memiliki keramahan dalam melaksanakan pekerjaan .
  - c. Memiliki kesopanan dalam melaksanakan pekerjaan .
  - d. Perhatian terhadap keluhan-keluhan pelanggan .
  - e. Serius menanggapi setiap keluhan-keluhan pelanggan

### **2.1.3. Promosi Jabatan**

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2017:107) Promosi dianggap sangat penting bagi setiap karyawan, karena dengan promosi karyawan merasa 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 (*authority*), tanggungjawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan juga berperan dalam menarik pelamar yang semakin banyak untuk memasukkan lamarannya pada perusahaan tersebut, sehingga proses pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya, jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil/tidak ada, maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Penarikan dan pengadaan karyawan juga akan semakin sulit bagi perusahaan yang bersangkutan. Karena peranan promosi sangat besar bagi perusahaan, maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikannya kepada para karyawan. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, maka akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk lebih berusaha meningkatkan kinerjanya

Menurut Irham Fahmi (2018:88) Promosi Jabatan adalah suatu kenaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan Menurut Firmansyah (2019:79) Promosi jabatan adalah pembagian wewenang dan tanggung jawab pemegang jabatan lebih tinggi di dalam suatu

organisasi yang menuntut hak, status dan pembaharuan semakin besar. Lalu menurut Hasibuan (2017:107) Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan merupakan suatu perpindahan jabatan dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar pula. Adanya promosi jabatan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan, dimana dengan adanya promosi maka karyawan akan termotivasi untuk selalu berusaha bekerja dengan baik dengan harapan akan memperoleh promosi jabatan yang diadakan oleh perusahaan, dengan demikian akan membawa dampak yang baik pula untuk kemajuan suatu perusahaan.

#### **2.1.4.1 Tujuan Promosi Jabatan**

Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Hasibuan (2017:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi



2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.

11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan setelah lulus dalam masa percobaannya.

#### **2.1.4.2 Jenis - jenis Promosi Jabatan**

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya. Hasibuan (2017:113) 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

#### **2.1.4.3 Syarat – syarat Promosi Jabatan**

Menurut Siswanto (2019:19) Untuk memperoleh setiap tahapan promosi yang diinginkan secara umum ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan, yaitu:

- a. Memiliki bakat dan kemampuan sesuai dengan jabatan baru tersebut.
- b. Memiliki catatan reputasi bagus dan dapat dipercaya (*track record*).
- c. Memiliki tingkat inteligensi (IQ) dengan skor nilai yang sesuai persyaratan.
- d. *Performance report* (laporan kinerja) serta catatan rekomendasi dari atasan yang menyatakan bahwa karyawan tersebut layak mendapatkan promosi jabatan.

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

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Menurut Hasibuan (2017:108), mengungkapkan bahwa dimensi dan indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

## **1. Kejujuran**

- a. kejujuran dalam bekerja

## **2. Disiplin**

- a. Ketaatan terhadap peraturan organisasi

- b. Kehadiran

## **3. Prestasi Kerja**

- a. Pencapaian hasil kerja

## **4. Kerjasama**

- a. Kerjasama antar pegawai

## **5. Kecakapan**

- a. Pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas

## **6. Loyalitas**

- a. Bekerja secara total untuk organisasi

## **7. Kepemimpinan**

- a. Kemampuan membentuk kerja tim

## **8. Pendidikan**

- a. Pendidikan pegawai

### **2.1.4. Kinerja**

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai driven force (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Merupakan suatu gambaran

mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi serta organisasi. Baik atau buruknya kinerja dinyatakan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik sesuai harapan/target.

Menurut Wibowo (2017:70) Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil kerja pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Lalu Menurut Kasmir (2017:182) menyebutkan Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Dan Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

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

#### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Kinerja Karayawan**

Sudah sempat disinggung sedikit di atas bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan, sehingga kinerjanya membaik atau bahkan memburuk atau menurun. Faktor-faktor ini pula mempengaruhi penilaian manajemen

sumber daya manusia terhadap setiap individu yang ada pada perusahaan atau organisasi. Robert Bacal dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:498) mengemukakan bahwa pada dasarnya kinerja dibagi menjadi dua, sebagai berikut:

1. Individu (karyawan) Hal-hal yang mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah di sepakati oleh perusahaan yaitu, sebagai berikut:
  - a. Banyak di antara karyawan yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja
  - b. Tidak ada orang yang suka dikritik.
  - c. Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerjaan.
  - d. Para karyawan sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandangnya sebagai sesuatu yang berguna bagi mereka.
2. Perusahaan
  - a. Formulir dan prosedur yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya.
  - b. Tidak punya waktu. /
  - c. Tidak suka bertengkar dengan karyawan, karena karyawan akan merasa diserang dan hal ini tidak pernah terasa nyaman.
  - d. Susah memberikan umpan balik kepada karyawan.

#### **2.1.4.2 Tujuan Kinerja**

Tujuan kinerja kerja karyawan menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:503- 504)

yaitu sebagai berikut:

1. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tentang arah perusahaan secara umum.
3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggungjawab setiap individu.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.

Poin-poin yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja yaitu agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan dengan maksimal dan cara menanggulangi permasalahan yang dihadapi oleh setiap individu atau perusahaan sehingga mendapatkan jalan keluar dari permasalahan yang sedang di hadapi

#### **2.1.4.3 Proses Penilaian Kinerja**

Menurut Sedermayanti (2017:275) menyatakan bahwa proses penilaian kinerja sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja. Contoh: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah karyawan.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan).
3. Memeriksa tugas yang dijalankan.
4. Menilai kinerja.
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara dalam jurnal Ferdy (2017:148), hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumber daya manusia dalam kinerja karyawan dengan dimensi dan indikator :

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seseorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. Dimensi kualitas kerja diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu :

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Hasil kerja

2. Kuantitas Kerja



Kuantitas kerja adalah seberapa lama seseorang karyawan dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap karyawan itu masing-masing. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator yaitu :

- a. Kecepatan
- b. Kemampuan

### 3. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Dimensi tanggung jawab diukur dengan menggunakan dua indikator, yaitu:

- a. Mengambil keputusan

### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan atau pegawai lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik. Dimensi kerja sama diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Jalinan kerjasama
- b. Kekompakan

### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban

karyawan maupun pegawai. Dimensi inisiatif diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu :

- a. Kemampuan mengambil keputusan tanpa diperintah
- b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah

#### **2.1.5. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan tidak lepas dari hasil penelitan-pennelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Dasar atau tujuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan bagian sebagai pendukung. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel promosi jabatan mempengaruhi kinerja pegawai. Berikut ini akan disajikan tsbel posisi penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penulis. Tabel penelitian ini menyajikan hasil penelitian terdahulu yang bersangkutan dengan penelitian yang akan dilakukan penulis.

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

<b>No</b>	<b>Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber</b>	<b>Hasil Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
1	<p>Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga</p> <p>Diastri Dwi Prasetyo dan Suharini</p> <p><b>Jurnal Ilmu Ekonomi</b> Vol II No. 1 Maret (2018)</p>	<p>Terdapat korelasi yang kuat dan berpengaruh positif dan signifikan antara Kompetensi karyawan dengan Promosi Jabatan di PT. Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga</p>	<p>Adanya kesamaan meneliti kompetensi dan promosi jabatan</p>	<p>Objek Penelitian berbeda</p>
2	<p>Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung</p> <p>Annisa Putri Soetrisno dan Alini Gilang</p> <p><b>Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen</b> Volume VIII No. 1 (2018)</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian terdapat variabel kompetensi berhubungan positif terhadap kinerja karyawan, maka disarankan agar PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung terus.</p>	<p>Adanya kesamaan meneliti kompetensi dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek Penelitian berbeda</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
3	<p>Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja di PT Bank BPTPN Tbk Medan</p> <p>Eka Wahyuni, Baharuddin Arief dan Nurul Anjeli</p> <p><i>Accumulated Journal</i>, Volume. 2 Nomor. 2 (2020)</p>	<p>Kompetensi dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja secara simultan</p>	<p>Adanya kesamaan meneliti kompetensi dan promosi jabatan</p>	<p>Tidak meneliti mengenai prestasi kerja</p> <p>Objek Penelitian Berbeda</p>
4	<p>Pengaruh Sistem Manajemen Kinerja (SMK), Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Bank Nagara</p> <p>Fandedi Aris dan Desi Ilona</p> <p><b>Jurnal Ilmu Ekonomi</b> Volume.4 Nomor. 1 (2020)</p>	<p>Menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Adanya kesamaan meneliti kompetensi , promosi jabatan dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti Sistem Manajemen Kinerja</p> <p>Objek Penelitian Berbeda</p>
5	<p>Pengaruh Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru</p>	<p>Terdapat pengaruh kompetensi guru dan kepuasan kerja secara Bersama-sama berpengaruh</p>	<p>Adanya kesamaan meneliti kompetensi dan kinerja</p>	<p>Tidak Meneliti Kepuasan Kerja</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Dwi Narsih  <b>Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Ekonomi</b> Volume 1 Nomor.1 (2017)	terhadap kinerja.		Objek Penelitian Berbeda
6	Pengaruh Kompetensi dan Kapabilitas Terhadap Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan  I Putu Pratama Adiputra dan Kastawan Mandala  <b>E-Jurnal Manajemen</b> Volume. 6 Nomor. 11 (2017)	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, yang berarti bahwa ketika kompetensi meningkat maka keunggulan kompetitifnya ikut meningkat	Adanya kesamaan meneliti Kompetensi	Tidak Meneliti Keunggulan Kompetitif dan Kinerja Perusahaan  Objek Penelitian Berbeda
7	Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo  Ansori dan Hapzi Ali  <b>Jurnal Ilmiah Universitas</b>	Kompetensi dan Promosi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Adanya kesamaan meneliti kompetensi, promosi jabatan dan kinerja pegawai	Objek Penelitian Berbeda

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<b>Batanghari Jambi</b> Volume.15 Nomor. 1 (2017)			
8	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau  Sudarmin Manik dan Nova Syafrina  <b>Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis</b> Volume. 11 Nomor 1 (2018)	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau	Adanya kesamaan meneliti kompetensi dan kinerja	Objek Penelitian Berbeda
9	Pengaruh Kompetensi dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Adirama Bali  Silvia, I Wayan Bagia dan Wayan Cipta  <b>Jurnal Ilmiah Manajemen</b> Volume. 7 Nomor.1 (2019)	Ada pengaruh positif dari kompetensi dan budaya kerja terhadap kinerja karyawan pada hotel Adirama.	Adanya kesamaan penelitian kompetensi dan kinerja karyawan	Tidak meneliti budaya kerja  Objek penelitian berbeda
10	Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja	Hasil penelitian yang diperoleh dapat disimpulkan bahwa kompetensi,	Adanya kesamaan penelitian mengenai,	Tidak meneliti motivasi dan lingkungan kerja

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (PERSERO) Cabang Surakarta</p> <p>Andika Sulisty, Rini Istiatin dan Eny Kustiyah</p> <p><b>Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan</b> Volume. 18 Nomor. 2 (2018)</p>	<p>motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>kinerja, dan objek penelitiannya.</p>	
11	<p>Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Garuda Metalindo</p> <p>Suharni Rahayu</p> <p><b>Jurnal Kreatif</b> Volume. 5 Nomor. 1 (2017)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan (X) dan kinerja karyawan (Y).</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai promosi jabatan dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
12	<p>Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Majesty Golden Raya Batam</p> <p>Yannik Ariyati dan Andri Veni</p>	<p>Terdapat pengaruh signifikan Kompetensi, Pelatihan dan Promosi Jabatan secara bersama – sama atau simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Majesty Golden Raya Batam</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai kompetensi, promosi jabatan dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variabel pelatihan</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<b>Jurnal Equilibria</b> Volume. 6 Nomor.1 (2019)			
13	Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Promosi Jabatan, Kompetensi, dan Insentif Pada Karyawan PT. Pos Indonesi (PERSERO) Cabang Surakarta  Rizka Nur Hidayah, Eny Kustiyah dan Sri Hartono  <b>Jurnal Katalogis</b> Volume. 04 Nomor. 01 (2020)	Promosi Jabatan , Kompetensi dan Insentif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Kantor Pos (persero) cabang Surakarta .	Adanya kesamaan penelitian terhadap variable kompetensi, promosi jabatan dan kinerja karyawan  Terdapat objek penelitian yang sama	Tidak meneliti variable insentif
14	Analisis Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Pada Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (PERSERO)di Kabupaten Situbondo  Triska Dewi Pramitasari  <b>Jurnal Perilaku dan Strategi Bisnis</b> Volume. 6 Nomor. 1 (2018)	Variabel promosi jabatan (X1) dan disiplin kerja (X2) berpengaruh nyata secara simultan atau bersama-sama terhadap produktivitas kerja karyawan (Y)	Adanya kesamaan penelitian terhadap variable promosi jabatan  Terdapat objek penelitian yang sama	Tidak meneliti variable disiplin kerja dan produktivitas karyawan
15	Peningkatan Kinerja Ditinjau Dari Aspek	Terdapat pengaruh yang signifikan	Adanya kesamaan	-



No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Kompetensi Individu Pegawai Pada kantor PT. Pos Indonesia (PERSERO) Sibolga Tiurlina Hasmawati Sihite dan Putu Sri Dewi Jayanti</p> <p><b>Jurnal Aksara Public</b> Volume. 4 Nomor. 3 (2020)</p>	<p>dalam Kompetensi individu pegawai Terhadap Peningkatan Kinerja pada PT. POS Indonesia (Persero) Sibolga.</p>	<p>penelitian mengenai kompetensi, kinerja, dan objek penelitiannya.</p>	
16	<p>Pengaruh Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Mandiri TBK Kantor Cabang Bandar Lampung</p> <p>Muhammad Aldaman, Luis Marnisah dan Mohd. Kurniawan</p> <p><b>Jurnal Ilmiah Ekonomi Global Masa Kini</b> Volume. 8 Nomor. 1 (2017)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan dalam variabel Prestasi Kerja dan Promosi Jabatan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai variable promosi jabatan dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak meneliti variable prestasi kerja</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>
17	<p>Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tasma Puja Pekanbaru</p>	<p>Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tasma Puja di Pekanbaru. Dengan analisis</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai variable promosi jabatan dan</p>	<p>Objek Penelitian Berbeda</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Agustin Basriani dan Martina  <b>Jurnal Ilmu Ekonomi</b> Volume. XI Jilid 2 No.76 (2017)	regresi sederhana bertanda positif	kinerja karyawan	
18	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Federal International Finance  Bungaran Saing , Ery Teguh Prasetyo dan Muhamad Adnan Solihin  <b>Jurnal of Economic, Management, and Accounting</b> Volume 4 Nomor 2 (2021)	Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Federal International Finance.	Adanya kesamaan penelitian menegenai variable promosi jabatan dan kinerja karyawan	Objek Penelitian Berbeda
19	Pengaruh Mutasi Jabatan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara  Ela Suparinah  <b>EJournal Administrasi Bisnis</b> Volume 6 Nomor 2 (2018)	Bahwa variabel mutasi dan promosi jabatan menunjukkan pengaruh secara parsial terhadap variabel kinerja karyawan PT. Waru Kaltim Plantation di Penajam Paser Utara	Adanya kesamaan penelitian menegenai variable promosi jabatan dan kinerja karyawan	Tidak meneliti variable  Objek Penelitian Berbeda

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
20	<p>Pengaruh Promosi jabatan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Kantor Kecamatan Ganeas Kabupaten Sumedang</p> <p>Sri Rini Dahliani dan Dhesti Widya Nurhasanah Ningrum</p> <p><i>Journal of Regional Public Administration (JRPA)</i> Volume 5 Nomor 1 (2020)</p>	<p>terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara promosi jabatan dengan kinerja Aparatur Sipil Negara di Kecamatan Sumedang.</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai promosi jabatan dan kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian berbeda</p>
21	<p>Pengaruh Promosi jabatan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Sumatra Utara</p> <p>Nurasnita dan Lokot Muda Harahap</p> <p><b>JURNAL PLANS</b> Volume.13 Nomor. 2 (2018)</p>	<p>Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai promosi jabatan dan kinerja karyawan</p>	<p>Tidak menganalisis Variabel motivasi kerja</p> <p>Objek penelitian berbeda</p>
22	<p>Pengaruh Motivasi, Stress Kerja, dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT.</p>	<p>Promosi Jabatan (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y)</p>	<p>Adanya kesamaan penelitian mengenai promosi</p>	<p>Tidak menganalisis Variabel motivasi dan stress kerja</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Enseval Putera Megatrading Cabang Denpasar</p> <p>Ni Made Ari Mustika Pertiwi, I Wayan Mendra dan Tjok Istri Sri Harwathy</p> <p><b>Jurnal EMAS</b> Volume 2 Nomor 2 (2021)</p>		jabatan dan kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
23	<p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan</p> <p>Reza Nurul Ichsan dan &amp; Lukman Nasution</p> <p><i>Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)</i> Volume 3 Nomor 2 (2020)</p>	Budaya organisasi dan promosi jabatan memiliki hubungan yang erat terhadap kinerja karyawan PT. Taspen Kantor Cabang Utama Medan	Adanya kesamaan penelitian mengenai promosi jabatan dan kinerja karyawan	Tidak menganalisis Variabel budaya organisasi  Objek penelitian berbeda
24	Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara	Adanya kesamaan penelitian mengenai promosi jabatan dan	Tidak menganalisis Variabel pelatihan

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Indonesia Syariah Cabang Padang  Prima Yulianti dan Najla Dwi Fadhilah  <b>Jurnal Ekonomi dan Bisnis</b> Volume 23 Nomor 2 (2021)	pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Padang.	kinerja karyawan	Objek penelitian berbeda
25	Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada PT. Berastagi Bintang Asia Medan  Mella Yunita  <b>Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis</b> Volume 1 Nomor 2 (2021)	Promosi Jabatan dan Kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir Karyawan PT Berastagi Bintang Asia	Adanya kesamaan penelitian mengenai promosi jabatan dan promosi jabatan	Tidak menganalisis Variabel pengembangan karir  Objek penelitian berbeda
26	<i>Influence Of Employees Motivation On Organizational Performance In Government Ministries In Kenya: A Case Of Ministry Of Agriculture,</i>	<i>The study established that the management of the organization did not properly plan and manage career programs for employees who work in different job categories. The</i>	Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai dan motivasi	Dalam penelitian ini di tambah motivasi sebagai variabel bebas

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Livestock And Fisheries</i> Mumbi, E. &amp; Makori, M (2018)</p>	<p><i>training they receive has not improved their commitment to the organization and affected their job performance. The study also recommends that performance appraisals should help to identify the weak areas of employees so that feedback would help them to improve their performances. Therefore, a similar study could be done with a different organization as a case study.</i></p>		
27	<p><i>Effect of Remuneration on Employees Performance in the Ministry of Internal Security: A Case of Kisii County</i> Onyancha Nyanumba Wilfred, et.,al (2019)</p>	<p><i>The human resource factor (particularly remuneration) lied at the very heart of the reform program. Subsequently, the need arose to undertake an empirical study to determine the effect of remuneration on employees'</i></p>	<p>Menganalisis variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai</p>	<p>Dalam penelitian ini ditambah variabel, disiplin kerja</p>

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>performance at the Ministry of Internal Security.</i>		
28	<i>The Importance Of Motivation Factors On Employee Performance In Kosovo Municipalities</i> Naim Ismajli, et.,al (2019)	<i>The data and results will provide additional information for managers of rural and urban municipalities of the Republic of Kosovo about their drafting strategies for a more efficient management of human resources which will increase the quality of services at the local level and beyond.</i>	Menganalisis variabel kinerja pegawai dan motivasi	Dalam penelitian ini ditambah variabel bebas disiplin kerja dan motivasi
29	<i>Influence of Compensation and Reward on Performance of Employees at Nakuru County Government</i> Sheila Wambui Njoroge & Josephat Kwasira (2019)	<i>The findings indicated that there was a strong relationship compensation and reward on employee performance in the county government of Nakuru. The researcher therefore recommended training needs and other nonmonetary rewards practices</i>	Menganalisis variabel kinerja pegawai	Dalam penelitian ini ditambah variabel bebas disiplin kerja dan Motivasi

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>in order to enhance employee performance</i>		
30	<i>The purpose of this study was to determine the effect of Competency, Education, and Work Experience variables partially and simultaneously on employee performance</i> Andriveni 2019	.The results of this study are multiple linear regression analysis. Based on the results there is a significant effect of competence on employee performance 5 (alpha value). There is a significant effect of training on the performance of employees of PT. BPR, declared accepted. This is evidenced by a significant value of 0,000	Menganalisis variabel kinerja pegawai	Dalam penelitian ini ditambah variabel bebas pelatihan

Sumber : Hasil Olah Data Beberapa Penelitian Terdahulu, 2021

Berdasarkan Tabel 2.1 dari beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adanya keterikatan antara variabel yang memfokuskan pada aspek kinerja, meskipun terdapat perbedaan antara variabel bebas. Dalam penelitian ini menggunakan variabel bebas yaitu Kompetensi (X1) dan Promosi Jabatan (X2) sebagai perbandingan dengan penelitian sebelumnya. Selain perbedaan antara variabel lokasi penelitian pun berbeda dengan penelitian terdahulu. Pada penelitian ini berlokasi di Jalan Asia Afrika No.49 Kota Bandung



## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka berfikir adalah narasi (uraian) atau pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas (*independent variable*) yaitu Kompetensi (X1), Promosi Jabatan (X2). Sedangkan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikatnya (*dependent variable*). Hubungan variabel *independent* dan variabel *dependent* dapat digambarkan sebagai berikut :

### **2.2.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Annisa Putri Soetrisno dan Alini Gilang (2018)(Soetrisno et al., 2018) dengan judul Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Bandung), bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan.

Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Eegis Yani Pramularso (2018) dengan judul Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di CV Inaura Anugerah Jakarta, bahwa terdapat pengaruh besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

### **2.2.2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharni Rahayu (2017) dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Garuda Metalindo, terdapat pengaruh yang signifikan antara promosi jabatan (X) dan kinerja karyawan

(Y).

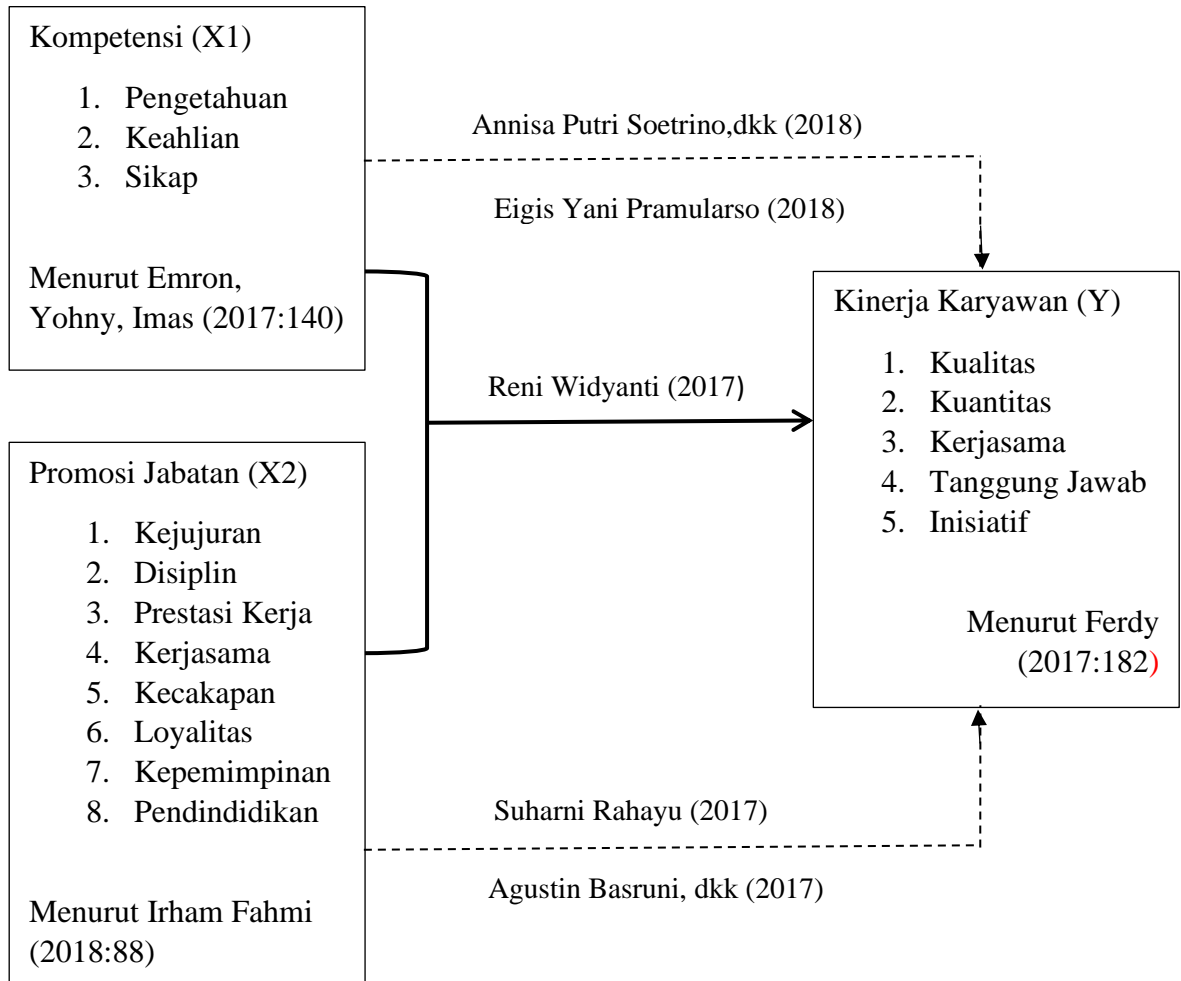
Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Agustin Basriani, Martina (2017)(Basriani & Martina, 2017) dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tasma Puja Pekanbaru, terdapat pengaruh bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Tasma Puja di Pekanbaru. Dengan analisis regresi sederhana bertanda positif yang artinya jika promosi jabatan meningkat maka kinerja karyawan meningkat.

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

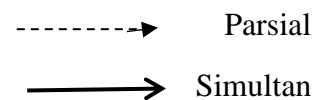
Kompetensi dan Promosi Jabatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan oleh karyawan ditempat kerja memiliki berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan. Adanya promosi jabatan juga dilaksanakan dengan benar-benar sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Dari hasil penelitian oleh (Reni Widyanti, 2017) dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia Wilayah Siantang, mempunyai kesimpulan bahwa kompetensi dan promosi jabatan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran, menunjukan kompetensi dan promosi jabatan sebagai variabel independen. Pada variabel dependen yaitu

kinerja karyawan, maka dalam penelitian ini digambarkan paradigma sebagai berikut



Gambar 2.1 Paradigma Pemikiran



### **2.3 Hipotesis Penelitian**

Menurut Sugiyono (2017:423), hipotesis merupakan kesimpulan sementara terhadap rumusan masalah. Hipotesis sifatnya masih sementara, sehingga perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empiris yang terkumpul.

Berdasarkan paradigma yang telah dipaparkan, maka dapat diberikan kesimpulan sementara (Hipotesis) sebagai berikut.

Secara simultan :

“Kompetensi dan Promoi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan”.

Secara Parsial :

1. Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.