

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Promosi Jabatan

2.1.1.1. Definisi Promosi Jabatan

Menurut Indrawan, (2015) promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Menurut Siagian dalam Faysica *et. al* (2013) promosi jabatan adalah kegiatan pemindahan pegawai, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Promosi jabatan berarti peralihan 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 (Hasibuan, 2017: 108). Promosi jabatan adalah suatu perubahan posisi atau jabatan pekerjaan seorang pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini juga biasanya akan diikuti dengan adanya meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang (Wahyudi, 2014: 173)

Menurut Syahyuni, (2018) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan

yang didapat semakin besar. Menurut Valsecchi dalam Xie *et. al*, (2022) promosi jabatan dapat didefinisikan sebagai perubahan posisi bekerja di tingkat organisasi dan disesuaikan dengan tingkat gaji pegawai. Menurut Clemens (2016) promosi jabatan adalah alokasi pekerja yang efisien dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih padat keterampilannya dan kriteria untuk mempromosikannya adalah pekerja independen.

Tabel 2.1
Definisi X1 Promosi Jabatan Berdasarkan Penelitian Sebelumnya

No.	Tahun Penelitian	Peneliti	Definisi
1	2015	Indrawan	Promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya.
2	2014	Wahyudi	Promosi jabatan adalah suatu perubahan posisi atau jabatan pekerjaan seorang pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini juga biasanya akan diikuti dengan adanya meningkatnya tanggung jawab, hak serta status sosial seseorang
3	2018	Syahyuni	Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan yang didapat semakin besar.
4	2022	Valsecchi dalam Xie <i>et. al</i>	Promosi jabatan dapat didefinisikan sebagai perubahan posisi bekerja di tingkat organisasi dan disesuaikan dengan tingkat gaji pegawai.
5	2016	Clemens	Promosi jabatan adalah alokasi pekerja yang efisien dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih padat keterampilannya dan kriteria untuk mempromosikannya adalah pekerja independen.

Sumber: Diolah oleh peneliti tahun 2022

Dari penjelasan para ahli maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah kegiatan pemindahan kedudukan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi diikuti dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

2.1.1.2. Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2011: 109) faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan antara lain prestasi kerja, disiplin, kecakapan, pendidikan, kejujuran, loyalitas, kepemimpinan, kerja sama dan komunikatif. Menurut Wadjaja (2014) dalam promosi jabatan sering terjadi hanya dari faktor objektif seperti (prestasi kerja, kecakapan, dan lain-lain) yang menjadi ukuran, adapun faktor subjektif yang dominan seperti (penilaian dari pimpinan apakah seorang pegawai dapat dipercaya atau tidak, loyal atau tidak, dan faktor lain serupa dengan hal itu).

2.1.1.3. Karakteristik Promosi Jabatan

Promosi jabatan memiliki karakteristik yang dapat terlihat secara nyata baik oleh diri sendiri maupun oleh pegawai lainnya. Rivai (2017: 212), bahwa ada dua ciri dalam pelaksanaan promosi jabatan, yaitu:

a. Perubahan Jabatan

Pelaksanaan promosi jabatan harus mencerminkan adanya perubahan jabatan seorang pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi tanggung jawabnya.

b. Gaji atau Upah Meningkatkan

Selain perubahan pada tingkat jabatan, promosi juga harus dapat meningkatkan gaji atau upah yang diterima oleh pegawai.

2.1.1.4. Tujuan Promosi Jabatan

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat didukung dengan program yang efektif, di mana dengan adanya promosi jabatan karyawan akan diberikan pengakuan dari instansi atau organisasi atas kemampuan atau hasil

kerjanya. Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling di nantikan oleh setiap pegawai pada perusahaan maupun instansi. Hasibuan (2017: 113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi yaitu:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan balas jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
- b. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada pegawai dengan dasar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam instansi karena timbulnya lowongan berantai
- f. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal instansi
- g. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena penjabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan pegawai lainnya
- h. Untuk menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai dan ini merupakan daya dorong kepada pegawai lainnya.
- i. Pegawai yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya akan meningkat.

- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya
- k. Promosi akan memperbaiki status pegawai dari pegawai sementara menjadi pegawai setelah lulus dalam masa percobaannya.

Maka dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan bertujuan untuk menunjang kegiatan instansi atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.1.1.5. Jenis-jenis Promosi Jabatan

Jenis-jenis promosi jabatan digunakan sesuai dengan kebutuhan instansi atau organisasi sesuai dengan kekosongan jabatan yang terdapat pada instansi atau organisasi tersebut, Bambang Wahyudi (2015: 174) adalah sebagai berikut:

- a. Promosi Sementara

Merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.

- b. Promosi Tetap

Sebagai pegawai dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini tetap.

- c. Promosi Kecil

Promosi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

d. Promosi Kering

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

2.1.1.6. Indikator Promosi Jabatan

Adapun indikator-indikator promosi jabatan Wahyudi (2014: 173), sebagai berikut :

a. Kejujuran yang dimiliki

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

b. Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan sering kali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

c. Tingkat Pendidikan/ Prestasi Kerja

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakanginya adalah

dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan di waktu mendatang.

d. **Pengalaman Kerja / Senioritas**

Pengalaman kerja sering kali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendapat dari Wahyudi (2014: 173) yaitu kejujuran yang dimiliki, loyalitas, tingkat pendidikan/prestasi kerja dan pengalaman kerja/senioritas karena dengan kejujuran dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi akan menjadi pemicu untuk tetap bekerja dengan dedikasi tinggi yang akan disertai penghargaan-penghargaan tertentu. Tingkat pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan salah satu syarat pada tahap penyeleksian dalam pelaksanaan promosi jabatan.

2.1.2. Kompetensi

2.1.2.1. Definisi Kompetensi

Menurut Wibowo dalam Muslimat (2020), mengemukakan “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”. Menurut Edison *et. al* dalam Tjahyanti & Nurafni (2020) kompetensi adalah kemampuan individu untuk

melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), dan sikap (*attitude*).

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. (Basori *et. al*, 2017). Suatu karakteristik dasar dari seorang individu yang secara sebab akibat berhubungan dengan *criterion referenced effective* dan atau kinerja yang tinggi sekali dalam suatu pekerjaan atau situasi. (Spencer dan Spencer, 1993 dalam Nurahaju dan Nurul, 2021)

Menurut Sedarmayanti dalam Soetrisno & Alini (2018) mengatakan bahwa kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi. Menurut Prahalad dan Hamel dalam Pandian dan Kiernan (2015) mendefinisikan bahwa kompetensi adalah dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan telah berfokus pada memformalkan ide-ide. Sedangkan menurut Pazo (2022), menjelaskan bahwa kompetensi dapat didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif dalam organisasi.

Tabel 2.2.
Definisi X2 Kompetensi Berdasarkan Penelitian Sebelumnya

No.	Tahun Penelitian	Peneliti	Definisi
1	2019	Wibowo	Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja

No.	Tahun Penelitian	Peneliti	Definisi
			yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.
2	2014	Basori <i>et. al</i>	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.
3	2017	Sedarmayanti	Kompetensi lebih dekat pada kemampuan atau kapabilitas yang diterapkan dan menghasilkan pegawai atau pemimpin atau pejabat yang menunjukkan kinerja yang tinggi disebut mempunyai kompetensi.
4	2015	Prahalad & Hamel	Kompetensi adalah dasar keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan telah berfokus pada memformalkan ide-ide.
5	2022	Pazo	Kompetensi dapat didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk bekerja secara efektif dalam organisasi.

Sumber: Diolah oleh peneliti tahun 2022

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sebuah kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki dan dibutuhkan oleh seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif.

2.1.2.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan kerja pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Menurut Wibowo dalam Elizar dan Tanjung, (2018) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi, antara lain:

1. Keyakinan nilai-nilai
2. Keterampilan pegawai
3. Pengalaman
4. Budaya organisasi
5. Emosi dan kemampuan intelektual

2.1.2.3. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karakter dasar seseorang untuk mengidentifikasi cara berpikir untuk cakupan yang luas dan berjangka waktu panjang, (Palan dalam Kasanah dan Fransiska, 2017). Dapat terbagi menjadi lima karakteristik, antara lain:

1. Pengetahuan adalah pengetahuan dalam informasi dan hasil pembelajaran. Contohnya seperti pengetahuan pegawai terhadap menentukan berhasil atau tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan. Dengan pengetahuan yang cukup maka akan meningkatkan efisiensi organisasi, dan sebaliknya.
2. Keterampilan adalah sebuah keahlian yang merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan, seperti pada pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik maka akan mempercepat dalam pencapaian tujuan organisasi, dan sebaliknya
3. Konsep diri adalah merujuk pada sikap dan citra diri seseorang. Apabila pegawai memiliki sifat yang mendukung untuk tercapainya tujuan organisasi, maka secara otomatis segala tugas yang telah dibebankan akan dikerjakan dengan sebaik-baiknya.
4. Karakteristik pribadi adalah karakteristik yang merujuk pada fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi maupun informasi. Karakteristik yang dimaksud adalah cerminan dari seorang pegawai dalam kemampuan melakukan tugas.

5. Motif adalah perasaan emosi, kebutuhan psikologis maupun dorongan untuk memicu suatu tindakan. Motif juga merupakan kekuatan pendorong untuk menjadikan perilaku dalam pencapaian tujuan dalam diri.

2.1.2.4. Indikator Kompetensi

Indikator variabel kompetensi pegawai menurut Basori *et. al* (2017) menyebutkan bahwa indikator kompetensi karyawan terdiri dari:

1. Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi yang telah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi untuk bertindak; yang kemudian tertanam dalam benak seseorang.
2. Pemahaman (*Understanding*) pemahaman yaitu menguasai sesuatu dengan pikiran. Karena itu, belajar berarti harus mengerti secara mental makna dan filosofisnya, maksud dan implikasi serta aplikasi-aplikasinya, sehingga menyebabkan siswa dapat memahami sesuatu.
3. Kemampuan/Ketrampilan (*Skill*) adalah kemampuan dalam tindakan dan memenuhi suatu tugas.
4. Nilai (*Value*) adalah sesuatu yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk dimiliki, digunakan, dikonsumsi, ataupun dinikmati guna memenuhi suatu kebutuhan dan keinginan.
5. Sikap (*Attitude*) kesiapan mental individu yang mempengaruhi, mewarnai bahkan menentukan kegiatan individu yang bersangkutan dalam memberikan respon terhadap obyek atau situasi yang mempunyai arti baginya.

6. Minat (*Interest*) merupakan suatu rasa lebih suka dan rasa keterikatan pada suatu hal atau aktivitas tanpa adanya yang menyuruh, minat selalu diikuti dengan perasaan senang yang akhirnya memperoleh kepuasan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendapat dari Basori, (2017) karena indikator-indikator yang dikemukakan yaitu pengetahuan, pemahaman serta keterampilan merupakan hal penting dalam kompetensi yang dimiliki individu pegawai untuk standar kompetensi dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3. Kinerja Pegawai

2.1.4.1. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sesuatu yang ingin dicapai, prestasi yang dilihat, atau kemampuan kerja. Jadi, kinerja memang sangat diperlukan instansi maupun organisasi guna mencapai tujuan yang diinginkan dengan sumber daya manusia yang berkualitas.

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 ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018: 83). Menurut Kasmir. (2016) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Meningkatnya kinerja perorangan (*individual performance*) maka kemungkinan besar juga akan meningkatkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) karena keduanya mempunyai hubungan yang erat.

Robbins (2016: 260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan (Abdurrahman, 2019). Sedangkan menurut Handoko (2014) mengemukakan bahwa kinerja adalah proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.

Menurut Saleem dan Amin dalam Tarigan *et. al*, (2021) kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai produktivitas dari setiap pegawai dalam suatu organisasi yang dapat diukur oleh seorang manajer melalui metode yang berbeda. Sedangkan menurut Sun dan Yu, (2015) salah satu pemangku kepentingan terpenting dalam suatu organisasi adalah pegawai karena kinerja pegawai akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Tabel 2.3.
Definisi Y Kinerja Pegawai Berdasarkan Penelitian Sebelumnya

No.	Tahun Penelitian	Peneliti	Definisi
1	2016	Robbins	Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.
2	2019	Abdurrahman	Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan
3	2014	Handoko	Mengemukakan bahwa kinerja adalah proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai.
4	2013	Saleem dan Amin	Kinerja pegawai dapat didefinisikan sebagai produktivitas dari setiap pegawai dalam suatu organisasi yang dapat diukur oleh seorang manajer melalui metode yang berbeda.
5	2015	Sun dan Yu	Salah satu pemangku kepentingan terpenting dalam suatu organisasi adalah pegawai karena kinerja pegawai akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

Sumber: Diolah oleh peneliti tahun 2022

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan tujuan untuk memberikan kontribusi bagi suatu organisasi.

2.1.4.2. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Kasmir (2016: 189-183) ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja individu dalam sebuah organisasi di antaranya yaitu:

1. Gaya kepemimpinan
2. Motivasi kerja
3. Disiplin kerja
4. Lingkungan kerja
5. Stres kerja.

Sedangkan menurut Amstrong dalam Winanti dan Marlina (2011) mengemukakan bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktik. Terdapat faktor pokok dalam kinerja yaitu *input*, *process*, *output* dan *outcome*.

1. *Input* mencakup kemampuan, pengetahuan dan atribusi individual
2. *Process* mencakup perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.
3. *Output* merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.
4. *Outcomes* mencakup dampak dari apa yang telah dicapai oleh kinerja individu ke organisasi

2.1.4.3. Karakteristik Kinerja Pegawai

Terdapat lima karakteristik kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2002: 68) antara lain:

1. Mempunyai sikap tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Dapat mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
3. Mempunyai tujuan yang realistis
4. Mempunyai rencana kerja yang menyeluruh dan berusaha untuk merealisasikan tujuannya
5. Dapat memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang aktual dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan.

2.1.4.4. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu, Kasmir (2016). Adapun menurut Chusminah, (2019) tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi pegawai selama bekerja.
2. Pemberian imbalan atau kompensasi yang serasi seperti pemberian kenaikan gaji, intensif dan lain-lain.
3. Meningkatkan motivasi kerja dan etos kerja
4. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan.
5. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja serta membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerjanya.

2.1.4.5. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2016: 260), indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna sesuatu yang dihasilkan, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seorang pegawai.

3. Ketepatan waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Efektivitas

Apabila pegawai dalam sebuah organisasi efektif menggunakan sumber daya perusahaan, seperti uang, tenaga, teknologi dan bahan baku, maka hasil kerja akan menjadi semakin baik. Oleh karena itu, penggunaan sumber daya yang efektif bisa meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

5. Kemandirian

Kemandirian diartikan dengan hal atau keadaan seseorang dapat berdiri sendiri atau tidak bergantung kepada orang lain. Artinya kemandirian adalah kesiapan dan kemampuan individu untuk berdiri sendiri yang ditandai dengan mengambil inisiatif.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendapat dari Robbins, (2016: 260) karena indikator yang dikemukakan oleh Robbins sesuai dengan penelitian ini dan merupakan indikator yang lebih lengkap dibandingkan dengan indikator lain dalam kinerja pegawai.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Pada penelitian terdahulu terdapat beberapa hasil penelitian yang relevan dengan topik penelitian ini, khususnya terkait pengaruh promosi jabatan, kompetensi dan kinerja pegawai. Berikut beberapa hasil penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini, yakni:

Tabel 2.4
Tabel Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Ini

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
1.	I Gede Purnawan Adi, I Wayan Bagia dan Wayan Cipta (2021)	Judul: Pengaruh Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Metode: Analisis Jalur Sampel: 82 responden	Ada pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Ada pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan terhadap disiplin kerja. Dan pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan terhadap kinerja pegawai	Persamaan: Kesamaan antara variabel X1 dan X3 dalam mengukur pengaruh variabel bebas terhadap kinerja pegawai Perbedaan: Peneliti terdahulu menggunakan metode penelitian yang berbeda. Sampel yang digunakan berbeda
2.	Rivky Pomalingo, Silvy L Mandey, Yantje Uhing (2015)	Judul: Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Penanggulangan	Disiplin Kerja, Kompetensi, dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Kesamaan variabel disiplin kerja, kompetensi dan kinerja pegawai Perbedaan: Peneliti terdahulu menggunakan metode dan

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
		Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara Metode: Analisis regresi linier berganda Sampel: 43 responden	Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.	pengambilan sampel yang berbeda yaitu metode <i>coenfidience sampling</i> .
3.	Triscilia Novitasari Prayitno (2021)	Judul: Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Tabungan Negara (BTN) Cabang Klaten Metode: Analisis regresi linier berganda Sampel: 40 responden	Promosi jabatan, disiplin kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif, dengan variabel promosi jabatan yang lebih dominan terhadap kinerja karyawan. Tidak terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Tidak terdapat pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.	Persamaan: Menggunakan variabel promosi jabatan, disiplin kerja dan kinerja pegawai. Perbedaan: Tempat penelitian yang diteliti dengan peneliti terdahulu berbeda. Penulis tidak meneliti variabel motivasi kerja.
4.	Vincentius (2020)	Judul: Pengaruh Promosi Jabatan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Maharupa Gatra Metode: Analisis regresi linier berganda Sampel: 105 responden	Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dan promosi jabatan, lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Peneliti terdahulu menggunakan variabel promosi jabatan, disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: Sampel yang digunakan berbeda, dan penulis tidak meneliti variabel lingkungan kerja.
5.	Likdanawati (2018)	Judul: Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Rumah Sakit Umum Labuhan Haji Tengah Aceh Selatan. Metode: Analisis regresi linier berganda Sampel: 86 responden	Hasil perhitungan menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja menunjukkan bahwa hipotesis diterima artinya kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil perhitungan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa hipotesis ditolak artinya disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Peneliti terdahulu dan penulis akan meneliti mengenai kompetensi, disiplin kerja dan kinerja pegawai Perbedaan: Penulis tidak meneliti variabel bebas pengalaman kerja dan berbeda tempat penelitian.
6.	Calvin Wijaya,	Judul: Pengaruh	Masing-masing variabel	Persamaan:

No.	Penulis/ Tahun	Judul Penelitian/ Metode/Sampel	Hasil Penelitian	Perbedaan/ Persamaan
	Hendra Nazmi, Eddy Susanto, Rikky (2020)	Disiplin Kerja, Kompetensi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kedaung Medan Industrial Metode: Analisis regresi linier berganda Sampel: 123 responden	bebas saling berpengaruh signifikan dan secara simultan disiplin kerja, kompetensi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Penulis dan peneliti terdahulu sama-sama meneliti pengaruh disiplin kerja, kompetensi kerja terhadap kinerja pegawai. Perbedaan: Jumlah responden dan tempat penelitian berbeda
7.	Ansori dan Hapzi Ali (2015)	Judul: Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo Metode: Analisis regresi linier berganda Sampel: 114 responden.	Masing-masing variabel bebas saling berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompetensi dan promosi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Persamaan: Peneliti terdahulu menggunakan variabel promosi dan kompetensi. Metode yang digunakan sama. Perbedaan: Jumlah sampel yang diteliti berbeda Tempat penelitian berbeda.

Sumber: Data diolah peneliti tahun 2022

2.2. Kerangka Pemikiran

Terwujudnya suatu tujuan dari sebuah organisasi akan terlaksana dengan adanya peranan dari pegawai. Dengan diadakannya promosi jabatan sebagai bentuk pemindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, maka pegawai akan senantiasa menerima dan melaksanakan tugas sesuai jabatan yang telah ditentukan. Perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi melibatkan kenaikan upah atau tunjangan dan status sehingga diharapkan para pegawai dapat bekerja secara maksimal dan konsisten untuk memberikan kemampuan terbaik atas tanggung jawab dari pekerjaan yang diembannya. Adapun indikator dalam promosi jabatan

yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: (1) Kejujuran (2) Loyalitas (3) Tingkat Pendidikan/Prestasi Kerja (4) Pengalaman Kerja/Senioritas.

Kejujuran merupakan hal yang perlu dibangun dalam diri seseorang. Dalam melakukan tugasnya, pegawai perlu kejujuran dengan tujuan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Loyalitas adalah sikap setia pada diri individu pegawai terhadap tempat dirinya bekerja. Dengan loyalitas yang tinggi artinya kesanggupan pegawai untuk menaati atas pekerjaan perlu dilandasi dengan tanggung jawab penuh. Tingkat prestasi kerja memiliki peran yang sangat penting untuk penilaian kompetensi bagi promosi jabatan meliputi pengetahuan, disiplin, dan inisiatif. Pengalaman kerja adalah hal yang dibutuhkan dalam rangka melaksanakan promosi jabatan, hal ini dikarenakan dengan pengalaman kerja yang dimiliki maka semakin besar nilai kualifikasi untuk dipromosikan jabatannya.

Kompetensi adalah kemampuan yang merupakan bagian dari kepribadian seorang individu dalam melaksanakan pekerjaan dengan keunggulan yang dimiliki berkaitan dengan kemampuan pengetahuan, keahlian dan keterampilan. Kompetensi berkaitan secara langsung atau dapat diprediksi terhadap kinerja yang dihasilkan oleh pegawai. Indikator dari kompetensi antara lain: (1) Pengetahuan, (2) Pemahaman kemampuan dan keterampilan, (3) Nilai sikap minat.

Pengetahuan pegawai adalah individu yang dipekerjakan berdasarkan pengetahuannya mengenai subjek tertentu meliputi keterampilan khusus yang dapat memajukan organisasi. Hal ini berkaitan dengan pemahaman kemampuan

dan keterampilan dalam melakukan pekerjaan yang menumbuhkan nilai sikap minat terhadap tugas yang diberikan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan individu dalam bekerja yang perlu dicapai oleh seorang pegawai dengan tujuan untuk memberikan kontribusi bagi organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai menjadi salah satu media ukur untuk menentukan naiknya jabatan seorang pegawai dengan melakukan evaluasi, adapun indikator dari kinerja pegawai meliputi: (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) waktu dan (4) kerja sama antar pegawai.

Kualitas kerja seseorang dapat diukur dengan keefektifan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dilakukan pegawai untuk pencapaian tujuan organisasi. Hal ini berkaitan dengan kuantitas kerja di mana kuantitas kerja merupakan komponen penting dalam penilaian kerja karena terlihat dari segi fisik pekerjaan apa saja yang telah dikerjakan. Kerja sama antar pegawai juga perlu diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan karena hal ini merupakan cara bekerja kreatif dan komunikatif yang baik untuk memecahkan masalah yang dihadapi secara bersama-sama untuk menghasilkan kinerja yang maksimal.

Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara merupakan lembaga pemerintah yang mengacu pada pusat dalam pengambilan keputusan. Promosi jabatan adalah pelaksanaan yang diadakan setiap tahun dalam rangka untuk membangkitkan motivasi kerja pegawai. Badan Kepegawaian Negara adalah salah satu instansi yang mengadakan promosi jabatan bagi pegawai yang telah memenuhi syarat untuk memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan

optimal instansi, sehingga dapat diambil keputusan bahwa variabel yang diangkat untuk penelitian ini adalah Promosi Jabatan sebagai X1.

Kompetensi dibutuhkan pada individu dalam sebuah organisasi dan merupakan unsur utama dalam penempatan pegawai. Dalam pemetaan potensi Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara Bandung diperlukan kompetensi salah satunya melalui diklat teknis untuk mengembangkan kemampuan intelektual. Oleh karena itu variabel yang diangkat dalam penelitian ini adalah variabel Kompetensi sebagai X2.

Kinerja pegawai adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang pegawai atas pekerjaan yang telah diberikan. Kinerja pegawai sangat penting bagi organisasi karena untuk melihat produktivitas kerja yang dihasilkan. Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara Bandung adalah instansi dalam bidang kepegawaian yang menghasilkan kinerja berupa jumlah pekerjaan yang telah dilakukan. Namun beberapa pegawai masih belum mencapai target kinerja yang ditentukan oleh Badan Kepegawaian Negara Bandung, oleh karena itu penelitian ini menggunakan variabel Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen (Y)

2.2.1. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

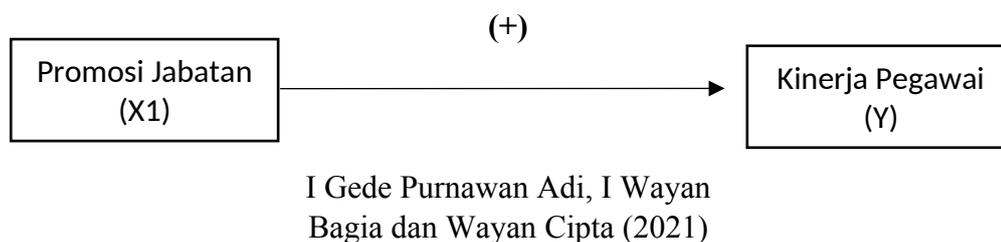
2.2.1.1. Keterkaitan Variabel Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai

Promosi jabatan dalam sebuah instansi telah diatur dalam peraturan perundang-undangan, namun masih ada permasalahan yang objektif dalam pertimbangannya. Promosi jabatan merupakan variabel penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, jika pegawai tersebut merasa kurang diberikan

kesempatan dalam meningkatkan karier maka akan mengakibatkan kinerja pegawai menjadi menurun.

Hasil penelitian Adi *et. al* (2021) menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan terhadap disiplin kerja dan pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Hasibuan (2012) yang menyatakan bahwa pegawai yang dipromosikan pada jabatan yang tepat maka dalam bekerja semakin dapat meningkatkan dan kinerjanya pula juga akan meningkat.

Adapun hasil penelitian Basriani dan Martina (2017) dapat diketahui bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Tasma Puja di Pekanbaru. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya, di mana harus terdapat keseimbangan antara faktor individu dan faktor organisasi yang menjadi tempat bagi karyawan tersebut bernaung dan bekerja. Apabila kinerja karyawan tinggi, maka dengan sendirinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan atau organisasi, dengan demikian perusahaan atau organisasi dapat bersaing dalam dunia kerja yang semakin ketat seperti sekarang ini.



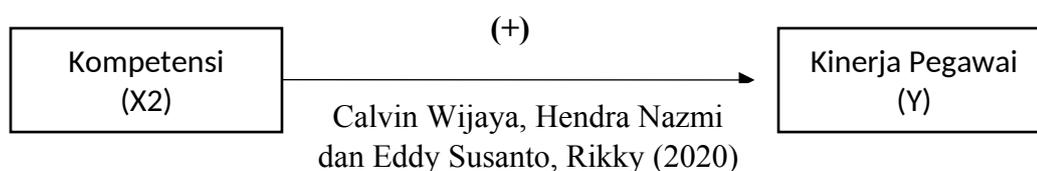
Gambar 2.1
Keterkaitan Variabel Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai

2.2.1.2. Keterkaitan Variabel Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Kompetensi merupakan suatu deskripsi mengenai perilaku dan kecakapan berupa tugas atau hasil pekerjaan dari individu. Setiap pegawai memiliki kompetensi sesuai pada bidangnya, kompetensi yang baik dari segi pemahaman, pengetahuan, kemampuan dan keterampilan akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan pegawai tersebut.

Hasil dari penelitian (Wijaya, *et. al*, 2020) menyatakan bahwa masing-masing variabel bebas saling berpengaruh signifikan dan secara simultan disiplin kerja, kompetensi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan jika kompetensi dalam bekerja terdapat kenaikan, maka kinerja pegawai akan mengalami kenaikan juga.

Adapun hasil penelitian dari Prayogi *et. al* (2019) bahwa terdapat pengaruh signifikan dan positif antara variabel kompetensi terhadap kinerja pegawai. Hal ini diartikan berdasarkan hasil persamaan regresi, yaitu jika kompetensi meningkat maka kinerja pegawai akan mengalami peningkatan juga.



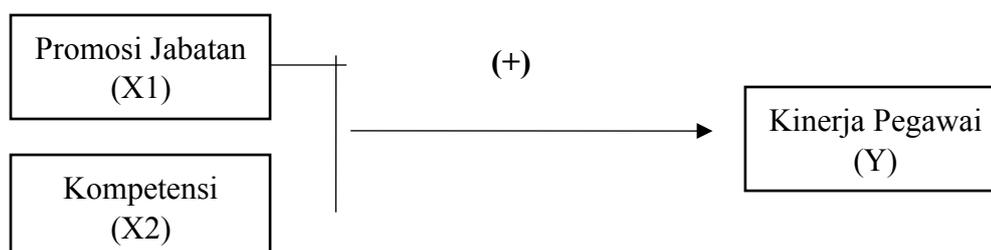
Gambar 2.2
Keterkaitan Variabel Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai

2.2.1.3. Keterkaitan Variabel Promosi Jabatan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai

Pada dasarnya promosi jabatan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi bertujuan untuk mengembangkan karier pegawai tersebut agar menempatkan diri pada posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai akan menyesuaikan dengan kinerja yang akan dicapai, seorang pegawai yang disiplin saat bekerja dengan kompetensi yang ia miliki akan menghasilkan pekerjaan yang terselesaikan dengan baik.

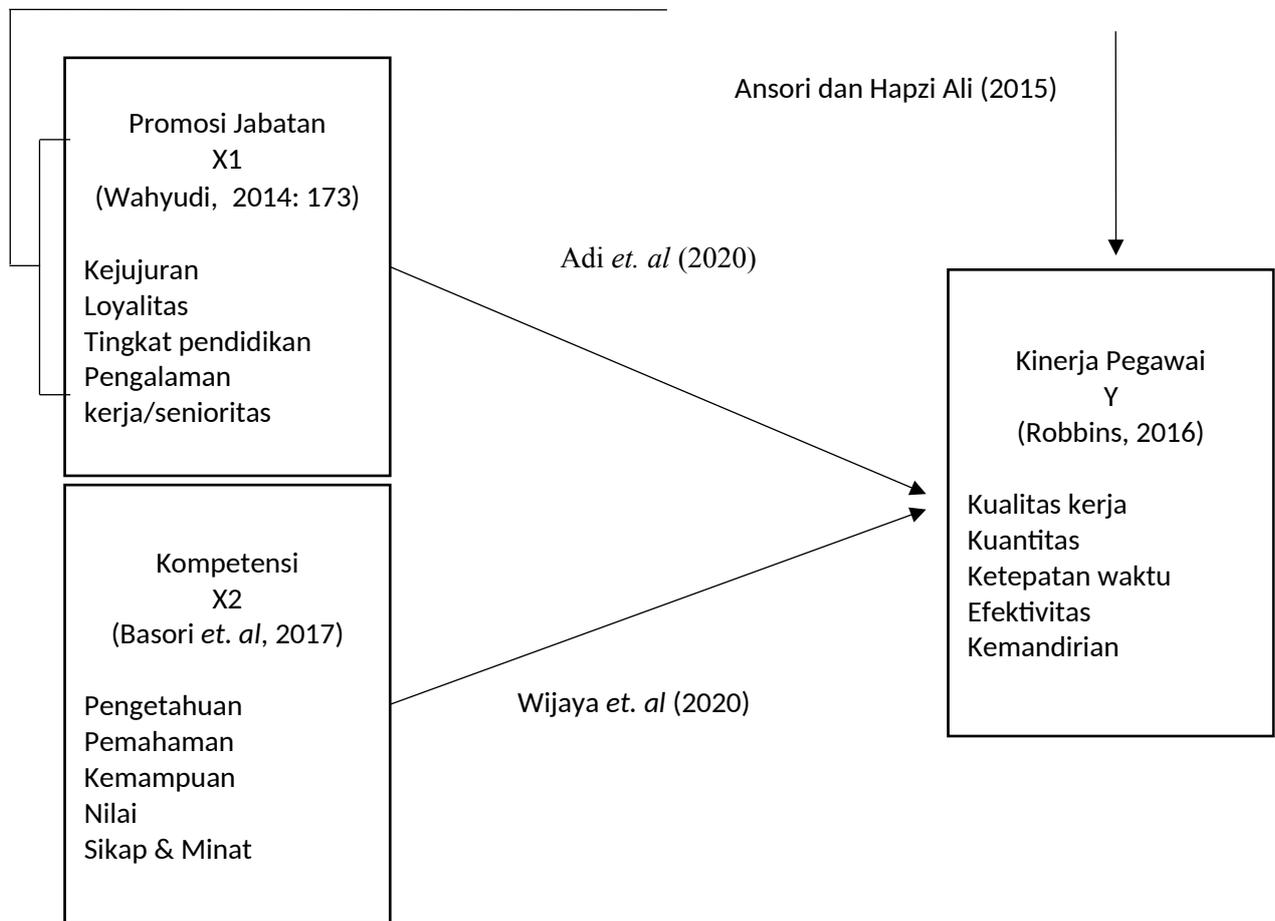
Dari hasil penelitian (Ansori dan Hapzi Ali, 2015) menyatakan bahwa ada pengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, variabel promosi jabatan dan kompetensi pengaruhnya lebih besar dibandingkan pengaruh dari variabel lain oleh karena itu pengaruh antar variabel adalah signifikan.

Adapun berdasarkan hasil penelitian Julia dan Saribu (2020) bahwa kompetensi dan promosi jabatan berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai. Dari pengujian hasil akhir dinyatakan bahwa variabel kompetensi berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja, diikuti dengan variabel promosi jabatan yang berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



Ansori dan Hapzi Ali (2015)

Gambar 2.3
Keterkaitan Promosi Jabatan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai



Gambar 2.4
Paradigma Penelitian

2.3. Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijabarkan mengenai teori-teori dari variabel Promosi Jabatan dan Kompetensi, dan Kinerja Pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Diduga promosi jabatan mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara Bandung.

H2: Diduga kompetensi mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara Bandung.

H3: Diduga promosi jabatan dan kompetensi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai di Kantor Regional III Badan Kepegawaian Negara Bandung.