

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah suatu proses yang meliputi kegiatan perencanaan dan pengadaan tenaga kerja, pemilihan dan penempatan kerja, pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan, integrasi dan pemeliharaan (termasuk remunerasi), penilaian hasil kerja dan pengembangan karir. dan pemutusan hubungan kerja atau pemutusan hubungan kerja dan audit pribadi. SDM juga merupakan rangkaian proses untuk dapat menangani masalah-masalah yang terjadi dalam lingkup karyawan, pekerja, manajer, dan pekerja lainnya agar dapat mendukung kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Umumnya bagian atau unit yang menangani sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia yang biasa disingkat dengan HRD (*Human Resource Department*).

Menurut Supomo (2018:6) suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan,

penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Menurut Mangkunegara (2017:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2016:10) 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. Menurut Handoko (2016:2) manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan

secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bintoro (2017:20) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

a. Fungsi Manajerial

- 1) Fungsi Perencanaan (*Planning*) Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.
- 2) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur hubungan atas para pekerja dan tugas-tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.
- 3) Fungsi Pengarahan (*Actuating*) Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.
- 4) Fungsi Pengendalian (*Controlling*) Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh

mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya dibidang tenaga kerja telah dicapai.

b. Fungsi Operasional

- 1) Pengadaan sumber daya manusia. Pengadaan sumber daya manusia kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengadaan sumber daya manusia menjadi lingkup pekerjaan/tanggung jawab departemen sumber daya manusia.
- 2) Pengembangan sumber daya manusia. Setelah karyawan diperoleh, mereka harus dikembangkan untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar menjalankan tugas dengan baik.
- 3) Pemberian kompensasi/balas jasa. Fungsi balas jasa pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada karyawan/ kontribusi mereka dalam pencapaian tujuan perusahaan
- 4) Pengintegrasian Karyawan. Fungsi pengintegrasian berusaha memperoleh keamanan kepentingan karyawan, perusahaan dan masyarakat. Karena itu perusahaan perlu memahami perasaan sikap dan karyawan untuk menjadi bahan

pertimbangan mengambil keputusan/kebijakan terkait masalah sumber daya manusia.

5) Pemeliharaan Karyawan. Fungsi pemeliharaan karyawan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama karyawan yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan: sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan kondisi fisik karyawan.

6) Pemutusan Hubungan Kerja. Untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat, fungsi pemutusan hubungan kerja akan kompleks dan penuh tantangan, karena karyawan akan meninggalkan perusahaan walau belum habis masa kerjanya. Karena itu menjadi tanggung jawab perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tertentu yang timbul akibat tindakan pemutusan hubungan kerja, seperti: memberi uang pesangon, uang ganti rugi, hak pensiun.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017:9) bahwa tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

a. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM

bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.

- b. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
- c. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
- d. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
- e. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
- f. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.2 Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Menurut Wibowo (2012:324) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan dan melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang

diandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntun oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh *profesionalisme* dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut.

Secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik. Menurut Sutrisno (2009:203) kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik.

Menurut Sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil lebih baik, dari pada apa yang dilakukan penilaian kebijakan. Hutapea dkk, (2008:28), menjelaskan bahwa kompetensi adalah kemampuan dan kemauan dalam melakukan sebuah tugas dengan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa keterampilan dan factor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan serta sikap yang dimiliki setiap individu.

2. Dimensi Kompetensi

Adapun yang menjadi dimensi atau komponen yang membentuk kompetensi menurut Hutapea dan Thoha (2008:101), yaitu:

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang telah diproses dan diorganisasikan untuk memperoleh pemahaman, pembelajaran, dan pengalaman yang terakumulasi sehingga bisa diaplikasikan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai bidang tertentu yang digelutinya. Pengetahuan karyawan turut menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya. Karyawan yang mempunyai pengetahuan yang cukup akan meningkatkan efisiensi perusahaan.

b. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk menggunakan akal, pikiran, dan kreativitasnya dalam mengerjakan, mengubah, menyelesaikan ataupun membuat sesuatu menjadi lebih bermakna sehingga menghasilkan sebuah nilai dari hasil pekerjaan tersebut.

c. Sikap (*attitude*)

Sikap merupakan pernyataan evaluatif baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

3. Ciri-Ciri Kompetensi

Menurut Thoha (2008:91) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa:

- a. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan sekitar.
- b. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi
- c. Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan yang semakin erat sehingga menciptakan kerjasama Tim.

- d. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
- e. Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri.
- f. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu kepada pelanggan sehingga dapat menciptakan kepuasan pada pelanggan.
- g. Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antar karyawan untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan pada pelanggan.

4. Tujuan Kompetensi

Menurut Hutapea dan Thoha (2008: 16) kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bertujuan untuk:

- a. Pembentukan pekerjaan (*Job design*)

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat atau level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi prilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

- b. Evaluasi pekerjaan (*Job evaluation*)

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot 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.

c. Rekrutmen dan seleksi (*Recruitment and Selection*)

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan atau kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut.

d. Pembentukan dan pengembangan organisasi (*Organization design and Development*)

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah

organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang kearah organisasi.

- e. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*Company culture*)

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan (*culture*) sistem budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

- f. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*)

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

- g. Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan (*career management & employee's assessment*)

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karir bagi karyawan untuk mencapai jenjang karir yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan),

penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpolakan dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

h. Sistem imbal jasa (*reward system*)

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

5. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kompetensi

Menurut Moeheriono (2012:17) kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut:

- a. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
- b. Motivasi kerja yang tinggi.
- c. Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, *course*, panel dan lain-lain)
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.

- f. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

2.1.3 Promosi Jabatan

1. Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari program penempatan yang dilakukan oleh karyawan. Penempatan dilakukan karyawan dengan membuat penyesuaian terhadap kebutuhan organisasi/ instansi yang berhubungan dengan perencanaan untuk memperoleh orang yang tepat pada posisi yang tepat pula. Dengan adanya target promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen organisasi/instansi sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi serta akan mempertinggi semangat kerja di karyawan.

Pelaksanaan promosi jabatan yang baik akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi agar dapat dipromosikan. Menurut Hasibuan (2012:108) 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.

Menurut Rivai (2009:199) promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang

lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasinya di masa lampau. Dan menurut Edison (2017:228), Promosi adalah proses kenaikan golongan, pangkat, atau jabatan seseorang pada tingkatan yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karir. Sebuah promosi tentunya akan berdampak terhadap kompensasi dan bonus lainnya

Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu promosi jabatan akan ditandai dengan adanya, perubahan kedudukan atau posisi dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini akan menimbulkan tanggungjawab, hak-hak kemudahan atau status serta tingkat pembayaran yang lebih tinggi dari sebelumnya, perubahan peningkatan dalam hal-hal tersebut memerlukan kecakapan atau keterampilan yang tinggi atau yang lebih rendah.

2. Dimensi Promosi Jabatan

Menurut Ardana dkk (2012:153) dimensi promosi jabatan adalah sebagai berikut:

a. Senioritas

Lama waktu seseorang dalam bekerja dapat menjadi pertimbangan untuk adanya promosi jabatan. Dimensi senioritas dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Memiliki kemampuan yang lebih tinggi
- 2) Lamanya bekerja
- 3) Gagasan yang lebih luas
- 4) Manajerial yang rasional

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja biasanya dikaitkan dengan usaha penentuan nilai suatu pekerjaan. Dimensi prestasi kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Prestasi/ hasil pekerjaan yang tinggi
- 2) Kedisiplinan adalah bagaimana karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan intruksi.

c. Tingkat loyalitas

Dimensi tingkat loyalitas dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kesetiaan terhadap organisasi

Di tunjukkan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan.

- 2) Bertanggung jawab

d. Kejujuran

Dimensi tingkat kejujuran dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kejujuran yang dimiliki

- 2) Tidak membohongi diri sendiri
- 3) Memahami cara membangun hubungan yang baik

3. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Untuk melaksanakan promosi jabatan perusahaan harus menetapkan syarat-syarat terlebih dahulu yang dapat menjamin bahwa karyawan yang akan dipromosikan akan mempunyai kemampuan untuk menjabat jabatan yang lebih tinggi. Afandi (2016:22) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu:

- a. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.
- b. Tingkat pendidikan, bahwa dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- c. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.
- e. Tanggung jawab, kadang-kadang sering suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.

- f. Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan ke pandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut.
- g. Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat-syarat untuk berprestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.
- h. Inisiatif dan kreatif, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan, meskipun demikian tidak setiap perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya.
- i. Formasi pegawai mengizinkan, apabila terdapat jabatan yang kosong maka pelaksanaan promosi dapat dilaksanakan. Kekosongan ini harus segera diisi sesuai dengan struktur organisasi yang dibutuhkan agar stabilitas kepegawaian perusahaan dapat dipertahankan.

4. Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2008:109), pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

a. Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan akan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

b. Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) 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 dipertanggungjawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan

pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

- 1) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan ini mengombinasikan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (*directing*) penilaian (*evaluating*), dan pembaruan (*innovating*).
- 3) Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.

c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

5. Tujuan Promosi Jabatan

Perusahaan memiliki tujuan yang berbeda-beda dalam menerapkan promosi untuk para karyawannya. Hasibuan (2012:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

- a. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan 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 karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- d. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dsar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

- h. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar - pelamar untuk memasukan lamarannya.
- k. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan setelah lulus dalam masa percobaan.

2.1.4 Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2016:110) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja seseorang untuk mencapai prestasi secara maksimal. Menurut Pamela (2015:83) motivasi kerja adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Menurut Kondalkar (2016:131) motivasi kerja

sebagai hasrat dalam yang membakat yang disebabkan oleh kebutuhan, keinginan, dan kemauan yang mendorong seorang individu untuk menggunakan energi fisik dan mentalnya demi tercapainya tujuan-tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu faktor yang mendorong seseorang melakukan tindakan untuk memenuhi kebutuhan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Dimensi Motivasi Kerja

Menurut Rivai (2016:174) Dimensi motivasi kerja dapat digambarkan dengan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan berprestasi (*Needs for Achievement*) adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang dukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Hasil kinerja mendapat pujian dari pimpinan, pemberian penghargaan dan keikutsertaan karyawan dalam berbagai kegiatan.
- b. Kebutuhan berafiliasi (*Needs for Affiliation*) adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dengan hubungan dengan orang lain. Hubungan yang baik dengan rekan kerja, hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan, pimpinan menyediakan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan.

- c. Kebutuhan berkuasa (*Needs for Power*) Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain. Karyawan dilibatkan untuk mengambil keputusan, dalam mengambil keputusan dimusyawarahkan dengan teman kerja, Kekuasaan dalam pengambilan keputusan, Kebijakan yang ditetapkan dilaksanakan secara konsisten.

3. Jenis-Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi kerja yaitu motivasi positif dan motivasi negatif menurut Danang (2017: 102) yaitu:

- a. Motivasi positif (*Insentif positif*)

Motivasi positif adalah pemimpin memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

- b. Motivasi negatif (*Insentif Negative*)

Motivasi negatif adalah pemimpin memotivasi bawahannya dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut di hukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

4. Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi berupaya untuk menerangkan bagaimana manusia itu dan bagaimana manusia dapat mencapai sesuatu. Menurut Danang (2017:94-90) menguraikan teori-teori motivasi kerja dari para ahli sebagai berikut:

a. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan perilaku kecewa, sebaliknya jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Abraham Maslow seorang psikolog yang mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologi: yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- 2) Kebutuhan rasa aman: yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, dan lingkungan hidup.

- 3) Kebutuhan rasa memilih (Sosial) yaitu: Kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- 4) Kebutuhan harga diri: yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- 5) Kebutuhan untuk aktualisasi diri: yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

b. Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*)

Clayton Aldefer Teori ERG merupakan refleksi dari nama tiga dasar kebutuhan yaitu:

- 1) *Existence Needs*: Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan. Seperti makan, minum, pakaian, nafas, gaji, keamanan kondisi kerja, dan tunjangan.
- 2) *Relatedness Needs*: Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja.
- 3) *Growth Needs*: Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan.

c. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori dua faktor mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang yaitu:

- 1) Faktor pemeliharaan (*Maintenance Factor*) berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman, dan kesehatan.
- 2) Faktor Motivasi (*Motivation factor*) merupakan pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri (intrinsik) antara lain kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier dan tanggung jawab.

d. Teori Mc Clelland

Teori ini dikemukakan oleh McClelland yang memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu: prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.

- 1) Kebutuhan berprestasi (*Needs for Achievement*) adalah kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.
- 2) Kebutuhan berafiliasi (*Needs for Affiliation*) adalah kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dengan hubungan dengan orang lain.
- 3) Kebutuhan berkuasa (*Needs for Power*) adalah kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi terhadap orang lain.

5. Tujuan Motivasi Kerja

Menurut Danang (2017: 109) tujuan dari motivasi kerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestrabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.5 Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Menurut Bintoro (2017:106) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Nurlaila (2017:106) mengatakan kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses. Menurut Dessler (2017:106) mengatakan kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

Dari berbagai uraian diatas dapat ditegaskan bahwa kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh

pegawai dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Dimensi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014:9) terdapat beberapa dimensi dan juga indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi. Dimensi Kualitas kerja dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kerapihan
- 2) Ketelitian
- 3) Kemampuan

b. Kuantitas

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi. Dimensi kuantitas dapat diukur dengan indikator:

- 1) Kecepatan

2) Kepuasan

c. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Dimensi tanggung jawab dapat diukur dengan indikator:

- 1) Hasil Kerja
- 2) Pengambilan Keputusan
- 3) Sarana dan Prasarana

d. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik. Dimensi kerjasama dapat diukur dengan indikator:

- 1) Jalinan Kerjasama
- 2) Kekompakan

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah. Dimensi inisiatif dapat diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kemandirian dalam bekerja

2) Pemberian ide dan gagasan dalam organisasi

3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Bintoro (2017:109) lima faktor yang memengaruhi kinerja pegawai, diantaranya:

a. Fasilitas Kantor

Merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktivitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja karyawan.

b. Lingkungan Kerja

Merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena 80% karyawan resign jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruang kerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.

c. Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika diberikan banyak tugas dan tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan timeline yang sudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan

penting yang harus diberikan kepada karyawan, maka perusahaan harus menggeser deadline pekerjaan sebelumnya dikerjakan, supaya karyawan dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

d. Supportive Boss

Sebagai atasan yang baik harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran karyawan. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat meeting, ajak mereka untuk “terlibat” dalam proyek yang sedang dikerjakan.

e. Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana atau pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus.

4. Metode Penilaian Kinerja

Secara umum menurut Bintoro (2017:106) terdapat 2 (dua) teknik cara menilai kinerja yang bisa digunakan yaitu:

a. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal.

Penilaian kinerja atas seseorang secara tunggal adalah semata-mata menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkannya dengan yang lainnya. Beberapa teknik atau cara penilaian kinerja karyawan tunggal (individual) yaitu:

1) Grafik Skala Kecepatan (*Graphic Rating Scale*)

Cara untuk mengukur berbagai jenis karakteristik yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya:

- a) Kecepatan waktu pengerjaan dengan teliti
- b) Sikap (*attitude*)
- c) Inisiatif (*initiative*)

2) Memilih Kecepatan yang Dipaksakan (*Forced Choice Rating*)

Adalah dengan menyajikan beberapa pilihan nilai untuk suatu kategori kinerja seorang karyawan.

3) Cara Penilaian dengan Esay (*Essay Appraisal Techniques*)

Teknik penilaian esay ini merupakan teknik penilaian kinerja dengan memberikan penjelasan secara tertulis tentang hal yang dinilai.

4) Daftar Pengecekan Kinerja (*Performance checklist*)

Teknik penilaian kinerja dimana penilai menyiapkan daftar penilaian tersebut dan memilih salah satu pernyataan yang menurut logika dan perasaannya sesuai dengan kinerja karyawan yang sedang dinilai.

5) Teknik Kejadian Kritis (*Critical Incident Technique*)

Teknik penilaian kinerja dengan menggunakan daftar pernyataan yang menggambarkan tipe perilaku setiap karyawan yang efektif atau tidak.

6) Penilaian kinerja pada sekelompok orang.

Penilaian kinerja atas kelompok adalah penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lain.

5. Tujuan Kinerja

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan atau mengevaluasi hasil pekerjaan karyawan. Tujuan penilaian kinerja menurut Sopiah (2008:313) dapat dibedakan menjadi dua yaitu:

- a. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu
 - 1) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
 - 2) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi jabatan pada karyawan.
 - 3) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu sesuai dengan kemampuan dan keahlian.
- b. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan Apabila dirancang secara tepat, maka sistem penilaian ini dapat:
 - 1) Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.

- 2) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatankekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
- 3) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja sekaligus mau memberikan kontribusi pada perusahaan.
- 4) Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri
- 5) Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
- 6) Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala

2.2 Landasan Empiris

Beberapa penelitian sebelumnya yang dirujuk dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti /Tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat Penelitian	Hasil Penelitian
1.	ESTER/2016/ Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Sumut (Persero) Cabang Utama Medan	Kompetensi 1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap Disiplin Kerja 1. Kehadiran 2. Tanggungjawab 3. Sikap 4. Norma Kinerja 1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Kerjasama	Metode Penelitian: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linear Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Disiplin Kerja secara bersama - sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank SUMUT (PERSERO) Cabang Utama Medan.
2.	Deddy/2016/ Pengaruh Kompetensi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Inspektorat Kabupaten Minahasa Tenggara)	Kompetensi 1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap Kepuasan Kerja 1. Keadaan emosional 2. Penilaian pekerjaan 3. Pengalaman Kerja Komitmen Organisasi 1. Kepedulian 2. Loyalitas 3. Rela berkorban Kinerja 1. Prestasi Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Kuantitas Kerja 4. Kerjasama	Metode Penelitian: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linear Berganda	Hasil Penelitian menunjukkan secara simultan kompetensi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Secara parsial hanya kompetensi, yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
3.	I Gede Purnawan Adi, I Wayan Bagia, Wayan Cipta/2016/ Pengaruh Promosi	Promosi Jabatan 1. Senioritas 2. Loyalitas 3. Kejujuran 4. Prestasi Kerja	Metode Penelitian: Kuantitatif Alat Analisis:	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari promosi jabatan

	Jabatan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	<p>Disiplin Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mematuhi semua peraturan organisasi 2. Penggunaan waktu secara efektif 3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas 4. Tingkat absensi Kinerja <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil Kerja 2. Perilaku Kerja 3. Sifat Pribadi 	Regresi Linear Berganda	dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai,
4	Tri Anisah/2019/ Pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pt. Mega Synergy Powerindo Batam	<p>Kompensasi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompensasi langsung 2. Kompensasi tidak langsung <p>Promosi Jabatan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman 2. Pendidikan 3. Loyalitas <p>Motivasi Kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebutuhan berprestasi 2. Kebutuhan berafiliasi 3. Kebutuhan berkuasa <p>Kinerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kuantitas 2. Kualitas 3. Kerjasama 	<p>Metode Penelitian: Kuantitatif</p> <p>Alat Analisis: Regresi Linear Berganda</p>	Kompensasi, Promosi Jabatan, Dan Motivasi Kerja secara simultan atau secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pt. Mega Synergy Powerindo Batam

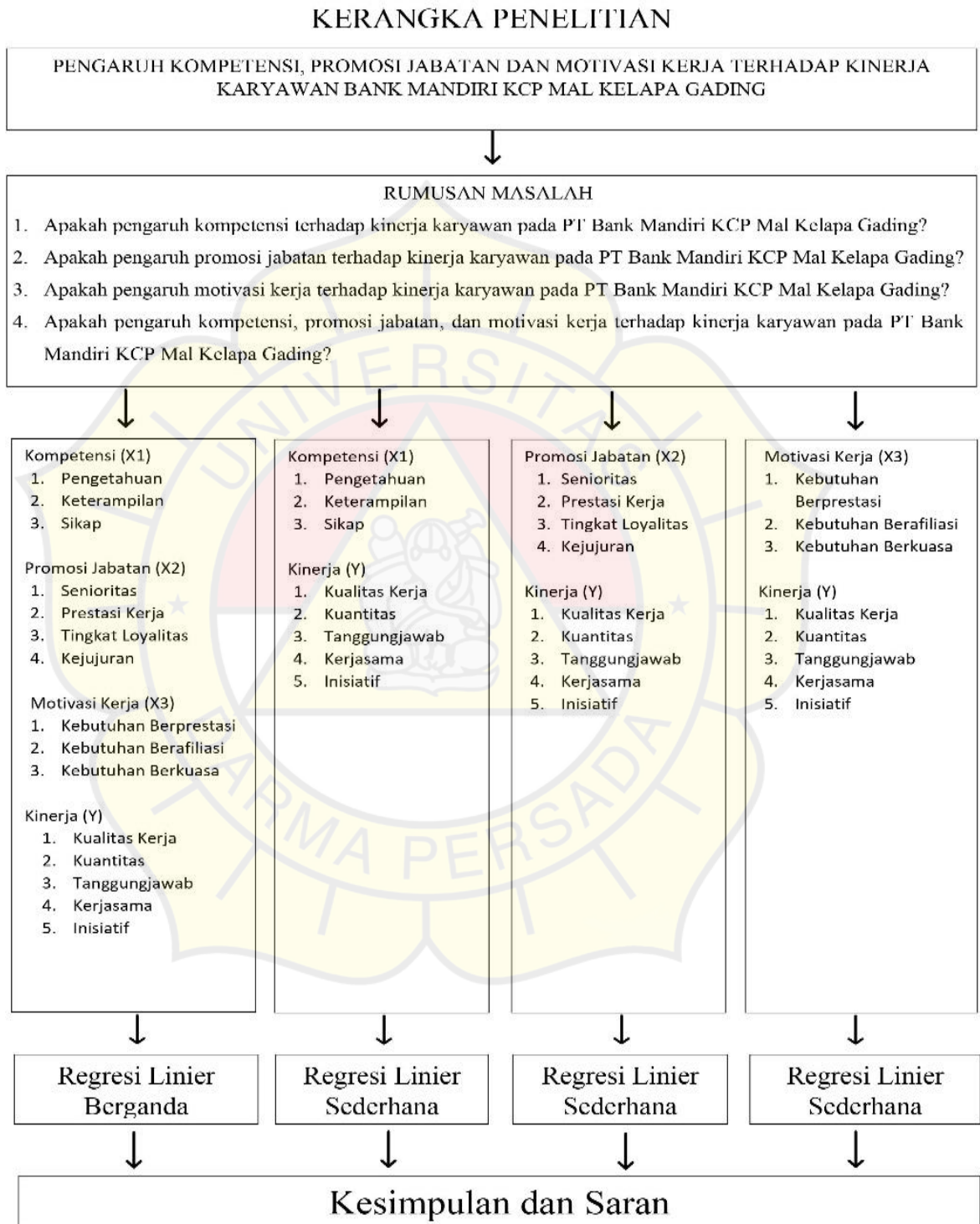
5.	Nanniati/2017/ Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia Witel Sul-Sel,Tbk Kota Makassar	Penilaian Prestasi Kerja 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu Promosi Jabatan 1. Pengalaman 2. Tingkat Pendidikan 3. loyalitas	Metode Penelitian: Kuantitatif Alat Analisis: Regresi Linear Sederhana	Temuan menunjukkan bahwa: ada hubungan yang signifikan antara Penilaian kinerja dan Promosi Jabatan
----	--	---	---	--

Sumber: Data diolah, 2022

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir memuat alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan masalah tertentu berdasarkan pendekatan hubungan pengaruh dan hubungan sebab akibat. Dalam Penelitian ini dapat diambil suatu kerangka berfikir tentang pengaruh Kompetensi, Promosi Jabatan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Mandiri KCP di Kelapa Gading. Dimana dengan adanya gambar kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam penentuan suatu kesimpulan penelitian. Maka model kerangka penelitian penulisan ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.2
Kerangka Penelitian



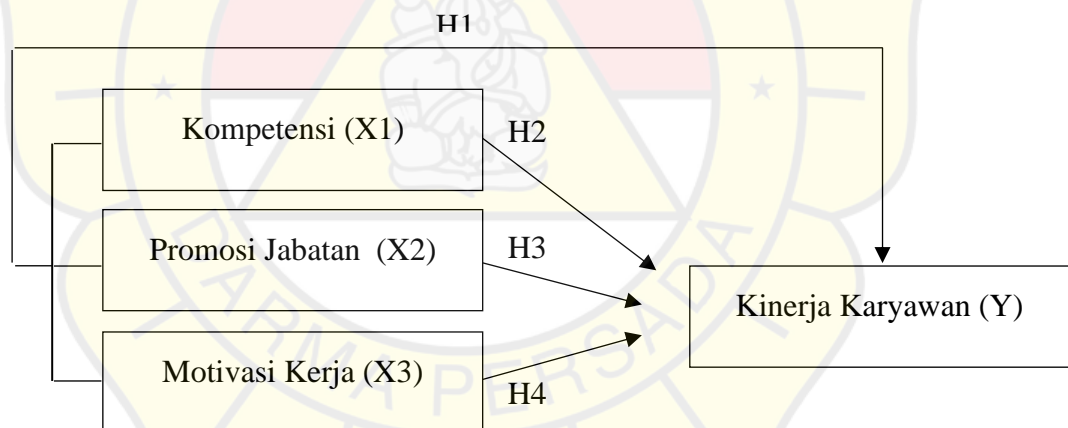
Sumber: Data diolah, 2022

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Ghozali (2016:116) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikiran yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan.

Berdasarkan latar belakang dan landasan teori perumusan masalah serta penelitian sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3
Paradigma Penelitian



Sumber: Data diolah, 2022

1. Apakah Pengaruh Kompetensi (X_1), Promosi Jabatan (X_2) Dan Motivasi Kerja (X_3) Terhadap Kinerja (Y).

H_0 : Kompetensi (X_1), Promosi Jabatan (X_2) Dan Motivasi Kerja (X_3) Tidak berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y).

Ha: Kompetensi (X_1), Promosi Jabatan (X_2) Dan Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y).

2. Kompetensi (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)?

Ho: Kompetensi (X_1) Tidak berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y).

Ha: Kompetensi (X_1) berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y).

3. Apakah Promosi Jabatan (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)?

Ho: Promosi Jabatan (X_2) Tidak berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y).

Ha: Promosi Jabatan (X_2) berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y).

4. Apakah Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y)?

Ho: Motivasi Kerja (X_3) Tidak berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y).

Ha: Motivasi Kerja (X_3) berpengaruh pada Kinerja Karyawan (Y).

