

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan pesatnya perkembangan bisnis di era globalisasi, persaingan antar perusahaan di bidang industri semakin tajam dan ketat (Kotler, 2019). Dalam menghadapi persaingan tersebut, perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya manusia sebaik mungkin yaitu memperhatikan *input* dan *output* sumber daya manusia. Untuk mengetahui seberapa baik *output* yang mampu dihasilkan oleh sumber daya manusia di dalam perusahaan, maka diperlukan adanya kinerja yang baik untuk mengoptimalkan produktifitas kerja (Hariyani, 2018).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus baik untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi, sebagai salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Alvianisari, 2017). Menurut Handoko (2017) manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi, dan masyarakat.

Sumber daya manusia sebagai penggerak operasional pada organisasi di mana fungsi manusia bekerja secara individu atau kelompok dengan arahan pimpinan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan

dilakukan perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya ialah melakukan program promosi jabatan. Program promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal (Putra, 2018).

Menurut Siagian (2018) promosi jabatan ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Menurut Hasibuan (2019) promosi jabatan ialah perpindahan memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Sedangkan menurut Fahmi (2017) promosi jabatan adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi.

Menurut Badriyah (2018) promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam organisasi atau instansi, baik dalam pemerintahan maupun nonpemerintah (swasta). Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya dan demi peningkatan dalam situasi sosial. Kemudian menurut Kadarisman (2017) bahwa dalam suatu promosi telah terjadi kegiatan perpindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status serta tanggung jawab yang lebih tinggi. Pada umumnya dengan promosi ini, diikuti dengan peningkatan kompensasi (gaji dan lain-lain) walaupun tidak selalu demikian.

Demi menunjang keberhasilan dari program promosi jabatan pada suatu perusahaan tersebut perlu adanya penilaian dari beberapa aspek, salah satunya pengalaman kerja. Menurut Manulang (2017) pengalaman kerja adalah proses

pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Menurut Yoan (2022) pengalaman kerja merupakan suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya. Sedangkan Pramono (2018) menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta ketrampilan yang dimilikinya.

Menurut Mufti (2020) promosi jabatan di perusahaan harus dilakukan dengan mempertimbangkan pengalaman kerja. Menurut Mahdona (2017) dalam penelitiannya menyatakan pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Penelitian dari Arnold (2018) juga menyatakan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Penelitian dari Rizaldy (2022) menegaskan jika pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Namun penelitian dari Yurasti dan Mahdona (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Keberhasilan dari program promosi jabatan pada suatu perusahaan perlu adanya penilaian dari aspek kompetensi. Menurut Dessler (2018) bahwa kompetensi karyawan mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan perilaku individu yang berpengaruh terhadap promosi jabatan. Menurut Wibowo (2017) 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. Menurut Mahribi

(2018) bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Menurut Sasmita (2017) kompetensi sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan karena kompetensi digunakan sebagai kriteria untuk promosi jabatan dan kemajuan perusahaan. Menurut Prasetyo, dkk. (2018) dalam penelitiannya menyatakan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Novita, dkk. (2018) dalam penelitiannya juga menyatakan kompetensi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Penelitian dari Rini (2018) juga membuktikan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Namun penelitian dari Gunawan (2022) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Prestasi kerja merupakan salah satu aspek dalam menunjang keberhasilan dari program promosi jabatan. Menurut Mangkunegara (2017) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Putra (2018) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Sedangkan menurut Sutrisno (2019) prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Menurut Noyita (2017) prestasi kerja karyawan amat penting dilakukan untuk membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai kenaikan jabatan. Hal tersebut didukung oleh penelitian dari Syahrain, dkk. (2021)

yang menyatakan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Handayani (2020) dalam penelitiannya menyatakan prestasi kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Santosa (2018) juga menyatakan bahwa prestasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Namun penelitian dari Maharani, dkk (2021) menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan.

Studi penelitian ini dilaksanakan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar yang terletak di Jalan Nusa Indah No.77, Sumerta, Kecamatan Denpasar Timur, Kota Denpasar. Promosi jabatan menjadi sesuatu pencapaian yang membanggakan dalam bekerja. Terdapat fenomena yang berkaitan dengan promosi jabatan, dimana pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar program promosi jabatan lebih sedikit dari pada demosi jabatan. Berdasarkan observasi, diperoleh data perbandingan antara promosi dengan demosi jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar tahun 2020-2021 yang disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Perbandingan Antara Promosi Jabatan dengan Demosi Jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar Tahun 2020-2021

Tahun	Promosi Jabatan		Jumlah Karyawan	Demosi Jabatan		Jumlah Karyawan
	Jabatan Lama	Jabatan Baru		Jabatan Lama	Jabatan Baru	
2020	Divisi	Manajer	1 orang	Manajer	Divisi	1 orang
				Manajer Pabrik	Divisi	1 orang
	Divisi	Adm & Gudang	1 orang	Adm & Gudang	Divisi	1 orang
2021	Manajer Personalia	Direktur Personalia	1 orang	Adm & Gudang	Divisi	1 orang
				Manajer Pajak	Divisi	1 orang
				Adm & Gudang	Divisi	1 orang

Sumber: Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar (2022)

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa promosi jabatan yang dilaksanakan oleh Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar dari tahun 2020 sampai tahun 2021 sebanyak 3 kali dengan jumlah karyawan sebanyak 3 orang. Sedangkan demosi jabatan yang dilakukan Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar dari tahun 2020 sampai tahun 2021 sebanyak 6 kali dengan jumlah karyawan sebanyak 6 orang. Diketahui juga untuk mengisi posisi jabatan yang kosong, pimpinan Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar lebih memilih merekrut karyawan dari luar dari pada melakukan promosi jabatan. Faktor pengalaman kerja yang masih rendah, kompetensi yang belum baik serta prestasi kerja yang belum maksimal menjadi penyebab demosi jabatan lebih banyak dari pada promosi jabatan.

Berdasarkan wawancara terhadap 15 orang karyawan Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar mengatakan jika rendahnya pengalaman kerja dan kompetensi disebabkan karena perusahaan tidak rutin memberikan pelatihan peningkatan kompetensi. Selain itu prestasi kerja karyawan Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar masih rendah disebabkan karyawan kurang termotivasi untuk lebih berprestasi dalam bekerja, karena perusahaan lebih memilih merekrut karyawan dari luar dari pada melakukan promosi jabatan. Karyawan Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar juga mengatakan program promosi yang dilakukan tidak transparans, seperti perusahaan tidak terbuka soal kriteria penilaian dalam menentukan karyawan yang akan dipromosikan. Seharusnya perusahaan memperhatikan prinsip-prinsip proporsional, kompetensi, prestasi dan jenjang kepangkatan dalam melaksanakan promosi jabatan.

Penelitian ini juga dilatar belakangi oleh *research gap* pada penelitian terdahulu. Penelitian dari Yurasti, dkk. (2017) menyatakan bahwa pengalaman

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, artinya semakin meningkat pengalaman kerja maka kesempatan mendapatkan promosi jabatan semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian dari Syahputra (2018) yang menyatakan pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan, berarti meningkat atau menurunnya pengalaman kerja tidak dapat mempengaruhi promosi jabatan.

Penelitian dari Dwarawati (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Artinya semakin meningkat kompetensi karyawan maka kesempatan mendapatkan promosi jabatan semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian dari Rahmawati (2018) yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan, berarti meningkat atau menurunnya kompetensi tidak dapat mempengaruhi promosi jabatan.

Penelitian dari Witari (2022) menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Artinya semakin meningkat prestasi kerja karyawan maka kesempatan mendapatkan promosi jabatan semakin meningkat. Berbeda dengan penelitian dari Elfianto (2015) yang menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Berarti meningkatnya prestasi kerja dapat menurunkan kesempatan mendapatkan promosi jabatan.

Berdasarkan fenomena dan penelitian terdahulu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang “Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar”.

1.2 Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka pokok masalah dalam penelitian ini dapat di rumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar?
- 2) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar?
- 3) Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1) Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan *goal setting theory* dengan membuktikan pengaruh pengalaman kerja, kompetensi dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan yang diuji secara empiris.

2) Manfaat praktis

Hasil penelitian ini digunakan untuk memberikan saran dan masukan kepada pihak manajemen Krisna Oleh-Oleh Nusa Indah Denpasar dalam rangka upaya pengembangan karyawan melalui pengalaman kerja, kompetensi dan prestasi kerja sehingga dapat digunakan sebagai landasan dalam pengembangan penelitian SDM di masa-masa yang akan datang.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *grand theory* yaitu *goal setting theory*, dikemukakan oleh Locke pada tahun 1968 yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Yunus. 2017).

Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa *performance* yang tinggi itu merupakan jalur (*path*) untuk memuaskan *needs (goal)* tertentu, maka ia akan berhak mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*). Dalam penelitian ini, *goal setting theory* berkaitan pada promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan hal yang mendasar bagi karyawan untuk dapat mencapai tujuannya. Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, promosi jabatan merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel pengalaman kerja, kompetensi dan prestasi kerja sebagai faktor penentu.

2.1.2 Promosi Jabatan

1) Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Manullang (2017) promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari

kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya. Promosi jabatan adalah perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggungjawab, hak, serta status sosial seseorang (Putra, 2018). Sedangkan menurut Hasibuan (2018) promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat di simpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggungjawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Moekijat (2017) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan yaitu:

a) Faktor Obyektif

Faktor-faktor obyektif yang mempengaruhi promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Senioritas

Senioritas di samping dipergunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan

sebagai bahan pengambilan keputusan untuk kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala.

2. Prestasi Kerja

Pegawai yang dipromosikan untuk mengisi suatu jabatan yang lowong adalah mereka yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi, artinya mempunyai kecakapan kerja, kreatif, inovatif, mempunyai sifat manajerial yang handal dan budipekerti yang baik.

3. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan prasyarat penting untuk seseorang dapat diopromosikan. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk memperluas ilmu dan keahlian pegawai agar bisa melaksanakan tugas dengan baik dan lancar.

b) Faktor-faktor subyektif

1. Faktor Nepotisme

Pada pelaksanaan promosi jabatan telah ditetapkan syarat-syarat secara tegas dan jelas. Karyawan harus bersifat aktif untuk segera melengkapi persyaratan yang ditentukan, agar nantinya mereka siap untuk dipromosikan. Namun kenyataan sering ditemukan bahwa selain syarat-syarat telah dipenuhi terdapat faktor lain yang ikut bermain, yaitu faktor nepotisme atau kedekatan dengan atasan.

2. Faktor Suka dan Tidak Suka

Faktor suka dan tidak suka ini dapat merusak karir karyawan. Ada karyawan yang disukai pimpinan dan ada yang tidak. Ada karyawan yang menjadi anak emas dan ada anak perak. Hal ini

menimbulkan sifat iri hati dan kecemburuan diantara karyawan yang ada.

3. Faktor Kepercayaan

Factor kepercayaan merupakan faktor subyektif, sering memegang peranan dalam menepatkan seseorang pegawai terutama dalam kedudukan penting. Karena walaupun seseorang itu cakap dan mempunyai keahlian yang tinggi. Tetapi tidak dapat dipercaya, maka hal ini akan menimbulkan kekacauan dalam organisasi.

3) Indikator Promosi Jabatan

Menurut Wahyudi (2017), promosi jabatan dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator dari promosi jabatan yaitu:

a) Kejujuran

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 seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggungjawab yang lebih besar.

c) Tingkat pendidikan

Manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat

dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

d) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Alasannya ialah lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada junior. Sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

e) Inisiatif

Kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, barangkali karsa dan daya cipta (inisiatif) merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Sehingga pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

2.1.3 Pengalaman Kerja

1) Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Manulang (2017) bahwa pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Menurut Yoan (2022) pengalaman kerja merupakan suatu

pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya. Sedangkan Pramono (2018) menyatakan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta ketrampilan yang dimilikinya. Hasibuan (2017), orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat di simpulkan bahwa pengalaman kerja adalah proses pembentukan tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya telah dipahami dan dikuasai dengan baik.

2) Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2017) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah:

- a) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja.
- b) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
- c) Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- d) Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- e) Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

3) Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Sedarmayanti (2018) indikator pengalaman kerja yaitu:

a) Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

b) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

c) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

2.1.4 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Menurut Wibowo (2017) bahwa 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. Menurut Mahribi (2018) bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Sedangkan menurut Sutrisno (2019) bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut Dessler (2018) bahwa kompetensi karyawan mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan perilaku individu yang berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat di simpulkan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan, pengetahuan, sikap dan karakteristik seseorang untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaannya.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Latief, *et al.* (2018) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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.

e) 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.

f) 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.

g) 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.

h) Budaya Organisasi

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

1. Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
2. Semua penghargaan mengomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
3. Praktik pengambilan keputusan memengaruhi kompetensi dalam memberdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
4. Filosofi organisasi-misi, visi dan nilai-nilai berhubungan dengan semua kompetensi.
5. Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapa banyak kompetensi yang diharapkan.

6. Komitmen pada pelatihan dan pengembangan mengomunikasikan pada pekerja tentang pentingnya kompetensi tentang pembangunan berkelanjutan.
7. Proses organisasional yang mengembangkan pemimpin secara langsung memengaruhi kompetensi kepemimpinan.

3) Indikator Kompetensi

Sugiyanto & Santoso (2018) menyatakan bahwa dalam kompetensi, didalamnya terdapat beberapa indikator, yaitu:

a) Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

b) Pemahaman (*understanding*)

Kedalam kognitif dan afektif yang dimiliki individu. Misalnya seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

c) Kemampuan/Keterampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

d) Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah ditakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis dan lain- lain).

e) Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

2.1.5 Prestasi Kerja

1) Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Sucipto (2017) penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Adapun prestasi kerja merupakan catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Badriyah (2018) prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Prestasi kerja merupakan salah satu aspek dalam menunjang keberhasilan dari program promosi jabatan. Menurut Mangkunegara (2017) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Putra (2018) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan. Sedangkan menurut Sutrisno (2019) prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dapat di simpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi

Menurut Sutrisno (2019) prestasi kerja dipengaruhi oleh sebagai berikut:

a) Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawassan dilakukan.

b) Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas kerja.

c) Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d) Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e) Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan pekerjaan.

f) Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketetapan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa pembahasan masalah keberhasilan kerja atau prestasi kerja haruslah dilihat dari aspek-aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Prilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

3) Indikator Prestasi Kerja

Menurut Nasution (2017), indikator prestasi kerja dibagi menjadi 5 yaitu:

a) Kualitas Kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

b) Kuantitas Kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

c) Disiplin kerja

Mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.

d) Inisiatif

Selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan, artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

e) Kerjasama

Kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Untuk memperkuat hasil penelitian yang dilakukan maka dalam melaksanakan penelitian harus didukung dan diperkuat oleh penelitian terdahulu yang berfungsi sebagai referensi dan membandingkan hasil penelitian dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya, berikut ringkasan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti selama melaksanakan penelitian.

- 1) Penelitian dari Yurasti, dkk. (2017), dengan judul pengaruh prestasi kerja, pengalaman kerja, dan pendidikan terhadap promosi jabatan di RSI Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan prestasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan

penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan menggunakan variabel pendidikan. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel pengalaman kerja, variabel prestasi kerja, variabel promosi jabatan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

- 2) Penelitian dari Arnold (2018), dengan pengaruh evaluasi kinerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Manado. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 36 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan menggunakan variabel evaluasi kinerja. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel pengalaman kerja, variabel promosi jabatan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.
- 3) Penelitian dari Rizaldy (2022), dengan judul pengaruh pengalaman, tingkat pendidikan dan tanggung jawab terhadap promosi jabatan pada karyawan PDAM Lematang Enim Cabang Ujan Mas. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada jumlah sampel, tempat penelitian, dan menggunakan

variabel tingkat pendidikan dan variabel tanggung jawab. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini dilakukan pada tahun 2022, menggunakan variabel pengalaman kerja, menggunakan variabel promosi jabatan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

- 4) Penelitian dari Prasetyo, dkk. (2018), dengan judul pengaruh kompetensi karyawan terhadap promosi jabatan pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 48 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini adalah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan teknik analisis. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kompetensi dan menggunakan variabel promosi jabatan.
- 5) Penelitian dari Novita, dkk. (2018), dengan judul pengaruh kompetensi dan prestasi kerja pegawai terhadap promosi jabatan pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematangsiantar. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 59 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini adalah kompetensi dan prestasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, dan tempat penelitian. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kompetensi,

variabel prestasi kerja, variabel promosi jabatan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

- 6) Penelitian dari Rini (2018), dengan judul pengaruh kompetensi karyawan terhadap promosi jabatan pada PT Bank Cimb Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 48 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil dari penelitian ini adalah kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan teknik analisis. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel kompetensi dan menggunakan variabel promosi jabatan.
- 7) Penelitian dari Syahrain, dkk. (2021), dengan judul pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Bank SulutGO Manado. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 103 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan teknik analisis. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel prestasi kerja dan menggunakan variabel promosi jabatan.
- 8) Penelitian dari Handayani (2020), dengan judul pengaruh penilaian prestasi kerja dan loyalitas karyawan terhadap promosi jabatan pada PT PLN

(Persero) UP3 ULP Makassar Utara Karebosi. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 36 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, jumlah sampel, tempat penelitian, dan menggunakan variabel loyalitas. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel prestasi kerja, menggunakan variabel promosi jabatan, dan menggunakan teknik analisis regresi linier berganda.

- 9) Penelitian dari Santosa (2018), dengan judul pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan di Kantor Wilayah Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia DKI Jakarta. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah perbedaan pada tahun penelitian, tempat penelitian, dan teknik analisis. Sedangkan persamaannya adalah penelitian ini menggunakan variabel prestasi kerja, menggunakan variabel promosi jabatan, dan menggunakan sampel sebanyak 40 responden.