

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan hasil pengamatan bahwa adanya fenomena pegawai – pegawai yang kurang dapat memaksimalkan waktu untuk bekerja serta pembagian tugas yang merata sehingga mengakibatkan adanya pegawai yang melakukan hal-hal diluar tugas dinas pada saat jam kerja hal ini dikarenakan pemberian tunjangan kinerja yang tidak sesuai dengan kapasitas kerja yang diberikan, Pemberian tunjangan kinerja di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung bertujuan untuk meningkatkan kinerja para Pegawai Negeri Sipil. Pemberian tunjangan kinerja bisa menjadi daya tarik bagi pegawai yang bekerja.

Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung adalah suatu instansi pemerintahan yang berlokasi di Jalan Raya Sempidi, Kec. Mengwi, Kabupaten Badung, Bali 80351. Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung merupakan Perangkat Daerah Pemerintah Provinsi Bali yang mempunyai tugas membantu melaksanakan Urusan Pemerintahan dalam Bidang Komunikasi dan Informatika.

Pemberian tugas kedinasan kepada Pegawai Negeri Sipil dasarnya merupakan kepercayaan dari atasan yang berwenang, dengan harapan bahwa tugas itu akan dilaksanakan dengan sebaik mungkin. Oleh karenanya, setiap Pegawai Negeri Sipil wajib, melaksanakan tugas kedinasan yang dipercayanya kepadanya dengan

penuh pengabdian, kesadaran, dan tanggung jawab.

Kinerja pegawai Menurut Mangkunegara (2013:67) menyatakan “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. (Menurut Moeheriono,2012:95). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan satu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Menurut Rivai,2013:604). Kinerja pegawai adalah salah satu aspek penting yang wajib diperhatikan oleh organisasi, karena kinerja pegawai menuntut organisasi untuk mencapai tujuannya.

Kendala yang terdapat dalam suatu Instansi biasanya menurunnya tingkat kinerja dari pegawai tersebut, hal ini bisa disebabkan oleh faktor pemberian tugas yang melebihi dari kapasitas pegawai tersebut, jika pemberian tugas melebihi dari kapasitas maka pegawai tersebut akan perlahan – lahan akan membuat pegawai tersebut lelah bekerja dan semakin hari semakin menurunnya kinerja pegawai tersebut.

Tunjangan kinerja merupakan tunjangan yang diberikan pemerintah atas dasar pegawai yang mempunyai jabatan di Lingkungan kerja Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung, selain diberikan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Pada dasarnya peraturan baru yang tertuang dalam Perpres atau Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 120 Tahun 2015 Tentang Tunjangan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Badan Kepagawaian Negara, selain diberikan penghasilan sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan selain itu Tunjangan Kinerja juga mengatur syarat pembayaran pada Tunjangan Profesi/Sertifikasi. Tunjangan kinerja umumnya di berikan kepada pegawai yang berstatus PNS atau Pegawai Negeri Sipil dimana yang berstatus tetap. Hasil wawancara dan observasi dengan Sub bagian umum dankepegawaian Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung terdapat masalah yang di temui yaitu pegawai yang berstatus PNS ada yang belum memenuhi syarat pembayaran tunjangan kinerja pada Lingkungan kerja Dinas Komunikasi dan informatika Kabupaten Badung. Salah satu syarat yang digunakan dalam pembayaran tunjangan kinerja pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung yaitu absensi pegawai. Diketahui tingkat absensi pegawai di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung pada 6 bulan pertama di 2021 cenderung berfluktuasi dengan tingkat absensi pegawai rata-rata sebesar 4,99%, rata – rata tingkat absensi yang berjumlah 2 – 3% dalam 1 bulan dapat dikategorikan baik, namun jika melebihi 3% maka instansi tersebut memiliki kinerja yang kurang baik (Sanjaya 2015) yang menyebabkan terlambatnya pembayaran tunjangan tersebut.

Adapun jumlah tingkat absensi di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Badung seperti berikut :

Tabel 1.1
Data Absensi Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung
Tahun 2021

No	Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Ketidak Hadiran Karyawan	Jumlah Hari Kerja Seharusnya	Jumlah Hari Kerja Yang Dihadiri	Presentase Absensi
1	2	3	4	5	6 (3) x (4)	7 (6) – (5)	8 (5) : (6) x 100%
1	Januari	45	20	3	900	897	3,33
2	Februari	45	20	4	900	896	4,44
3	Maret	45	20	6	900	894	6,67
4	April	45	20	7	900	893	7,78
5	Mei	45	20	3	900	897	3,33
6	Juni	45	20	4	900	896	4,44
	Jumlah		120	33	5.400	5.373	29,99
Rata-rata							4,99

Sumber : Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Badung (2021)

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tangkere (2018) mengungkapkan bahwa Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja menunjukkan Tunjangan Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Hanifah (2017) mengungkapkan bahwa Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai menunjukkan Tunjangan Kinerja ternyata tidak mampu meningkatkan disiplin, motivasi, dan kinerja karyawan.

Selain pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai, instansi pemerintah terutama dalam meningkatkan kinerja pegawai perlu adanya motivasi agar pegawai bisa bekerja dengan baik dan maksimal salah satunya dengan

diberikannya promosi jabatan yang akan memacu semangat pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya dengan cepat dan benar. Selain itu terdapat kendala yaitu promosi jabatan yang diadakan pada setiap instansi. Menurut Siagian (2015:94) Promosi jabatan yaitu apabila seseorang dipindahkan posisi dari satu pekerjaan lain yang tanggung jawab, kekuasaan jabatan yang lebih tinggi, dan penghasilannyapun meningkat dan semakin besar. Adapun data mengenai promosi jabatan pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung sebagai berikut :

Tabel 1.2
Data promosi jabatan dinas komunikasi dan informatika kabupaten badung

Indikator	Keterangan
Prestasi kerja	Adanya sertifikasi pegawai yang belum memenuhi untuk diberikan promosi jabatan dan ada golongan pegawai yang belum memenuhi syarat promosi jabatan.

Sumber : Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Badung (2021)

Dari tabel 1.2 Hasil wawancara dan observasi dengan Sub bagian umum dan kepegawaian Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung terdapat penyebab terkadang setiap Instansi sering kali mengundur adanya promosi jabatan untuk para pegawai karena banyak faktor yang mempengaruhi seperti sertifikasi profesi pegawai yang tidak memenuhi syarat jabatan yang akan diberikan, dan golongan pegawai masih ada yang belum memenuhi ketentuan dalam promosi jabatan hal inilah yang ditemui pada pegawai Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung membuat pegawai jenuh dalam hal pengerjaan tugas yang

diberikan oleh atasan. Promosi jabatan diperlukan dalam hal meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, karena dengan begitu pegawai merasa termotivasi dan lebih baik dalam hal bekerja.

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suharni (2017) mengungkapkan bahwa Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Rifqi Rismadi (2018) mengungkapkan bahwa Promosi Jabatan menunjukkan bahwa Promosi Jabatan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah tunjangan kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung?
2. Apakah Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh tunjangan kinerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung.

- 2) Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian diatas, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut :

- 1) Manfaat Teoritis

Bagi mahasiswa untuk menambah pengetahuan dan pengalaman khususnya mengenai Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai negeri sipil di Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Badung.

- 2) Manfaat Praktis

Diharapkan dapat memberi masukan dan pertimbangan untuk instansi terkait dalam memberikan Tunjangan Kinerja, melakukan Promosi Jabatan yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Theory Path Goal*

Teori *path goal* atau *house's path goal theory* dikembangkan oleh Robert J. House dan berakar pada teori harapan. Teori ini didasarkan pada persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin. Para pemimpin membantu bawahan terhadap pemenuhan akan penghargaan dengan memperjelas tujuan dan menghilangkan hambatan kinerja. Pemimpin melakukannya dengan memberikan informasi, dukungan, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas.

Teori *path goal* menganut pandangan kepemimpinan sebagai pelayan. Kepemimpinan tidak dipandang sebagai sebuah posisi kekuasaan. Sebaliknya, pemimpin bertindak sebagai pelatih dan fasilitator kepada bawahan mereka. Menurut teori *path goal*, efektivitas seorang pemimpin tergantung pada faktor kontingensi (ketidakpastian) lingkungan dan gaya kepemimpinan tertentu

2.1.2 Pengertian Tunjangan Kinerja

Menurut Peraturan Menteri Komunikasi Dan Informatika Tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Di Lingkungan kerja Kementrian Komunikasi dan Informatika sesuai dengan peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 1 Tahun 2017 tentang pelaksanaan pemberian tunjangan kinerja bagi pegawai di Kementrian Komunikasi Dan Informatika.

Pengertian Tunjangan Kinerja menurut Peraturan Kementrian Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi No. 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri, menjelaskan bahwa tunjangan kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi atas dasar kinerja adalah fungsi dari keberhasilan pelaksanaan Reformasi Birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai. Kinerja individu pegawai harus sejalan dengan kinerja yang dicapai oleh instansinya.

Menurut Peraturan Tentang Tata Cara Pemberian Tunjangan Kinerja Bagi Pegawai Di Lingkungan Kementrian Komunikasi Dan Informatika Tunjangan Kinerja adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja, yang merupakan fungsi dari keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi atas dasar kinerja yang telah dicapai oleh seorang individu pegawai sejalan dengan kinerja yang hendak dicapai oleh instansinya.

Menurut Wibowo (2014:290) bahwa: “Tunjangan merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi yang diterima pegawai dapat berupa uang atau lainnya”. Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa Program Tunjangan merupakan salah satu upaya untuk menjamin kesejahteraan tenaga kerja berupa pembayaran keuangan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai.

Tunjangan kinerja pegawai dapat meningkat atau menurun sejalan dengan peningkatan atau penurunan kinerjanya. Adanya hubungan erat antara tunjangan kinerja dan kinerja pegawai, maka dapat dikatakan juga jika tunjangan kinerja adalah suatu proses pemberian imbalan yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan hasil kerja yang dicapai pegawai. Pemberian tunjangan kinerja pegawai dilaksanakan secara adil dan layak yang sesuai dengan bobot pekerjaan dan tanggung jawabnya untuk memacu produktivitas serta menjamin kesejahteraan pegawai. Kementrian atau Lembaga yang telah menerima tunjangan kinerja harus memiliki kinerja yang terukur, melalui penerapan Sasaran Kerja Pegawai (SKP)

2.1.3 Jenis – Jenis Progam Tunjangan

Menurut Wibowo (2014:290) jenis-jenis tunjangan dibagi menjadi beberapa Diantaranya sebagai berikut:

1. Tunjangan Wajib, adalah para pemberi kerja memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan- tunjangan lainnya. Tunjangan-tunjangan tersebut

mencakup sekitar 10% dari biaya kompensasi total. Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi jaminan sosial, ganti rugi pegawai, asuransi pengangguran, serta cuti keluarga dan pengobatan.

2. Tunjangan Tidak Wajib (Sukarela), Organisasi secara sukarela memberikan sejumlah tunjangan lainnya. Tunjangan tersebut biasanya dihasilkan dari keputusan manajemen unilateral pada beberapa perusahaan dan dari perundingan tenaga kerja/manajemen pada perusahaan lainnya. Kategori-kategori utama tunjangan tidak wajib meliputi bayaran saat tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham pegawai, tunjangan tambahan ketika menganggur, dan layanan pegawai.

2.1.4 Fungsi Tunjangan Kinerja

Pemberian Tunjangan Kinerja di dalam suatu organisasi berfungsi sebagai berikut:

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian tunjangan kinerja pada pegawai yang berprestasi akan mendorong dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.

Dengan pemberian tunjangan kinerja pada pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga pegawai dengan seefisien mungkin.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian tunjangan kinerja dapat membantu stabilisasi organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

2.1.5 Tujuan Pemberian Tunjangan Kinerja

Pemberian tunjangan kinerja di dalam suatu organisasi memiliki tujuan sebagai berikut: Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Pegawai menerima Tunjangan Kinerja untuk dapat memenuhi kebutuhan ekonominya, dengan kata lain, untuk memenuhi kebutuhan hidupnya.

1. Meningkatkan Produktivitas Kerja. Pemberian Kompensasi yang makin baik akan mendorong pegawai untuk termotivasi bekerja secara produktif.
2. Memajukan Organisasi. Semakin besar tunjangan yang diberikan, maka suatu organisasi menunjukkan bahwa pendapatan suatu organisasi yang digunakan untuk memberikan tunjangan kinerja semakin besar.
3. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Hal ini berarti bahwa pemberian tunjangan kinerja berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatannya sehingga tercipta keseimbangan antara “input “ dan “output”.

2.1.6 Indikator Tunjangan Kinerja

Adapun indikator – indikator tunjangan kinerja menurut Hasibuan (2012) adalah sebagai berikut.

1. Beban kerja dan Kompensasi yang jelas

Untuk pegawai yang telah lulus masa orientasi, sebaiknya diberi beban kerja yang sesuai. Banyak pegawai bertalenta yang angkat kaki setelah mendapat beban kerja yang *overload*. Atau malah pegawai baru yang suka bekerja lebih banyak menganggur karena tidak ada kejelasan beban kerja dan tenggang waktu. Seringkali pegawai mengeluh karena bekerja terlalu banyak bahkan sampai lembur namun uang lembur tidak tercantum pada slip gaji akhir bulan. Jangan sampai Instansi memiliki *image* tidak mengurus pegawai dengan baik.

2. Asuransi Kesehatan

Asuransi kesehatan melindungi asset Instansi yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan Instansi, yaitu pegawai. Bayangkan saja jika pegawai sering sakit, tentu perkembangan Instansi menjadi terganggu. Apalagi bagi Instansi yang benar – benar menggantungkan hidupnya dari tenaga kerja saja. Pemberian asuransi kesehatan bagi pegawai sangat berpengaruh pada pengeluaran Instansi. Bukannya memilih asuransi kesehatan sesuai kebutuhan, ada Instansi yang malah mencabut hak asuransi pegawainya karena dipandang tidak perlu. Padahal sebenarnya ini hanya merupakan solusi keuangan jangka pendek. Untuk jangka panjang, kebijakan ini bisa menekan kerugian yang lebih signifikan.

3. Perencanaan Karier

Memiliki pegawai potensial yang betah bekerja sampai puluhan tahun bukan hal yang tidak mungkin. Salah satu program kesejahteraan pegawai yang dapat dilakukan adalah perencanaan karier pegawai. Perencanaan karier pegawai juga menunjukkan bahwa Instansi menghargai pegawai dan peduli terhadap pengembangan diri pegawai. Menurut Payscale, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan loyalitas pegawai di Instansi adalah memberi perencanaan karier yang jelas. Pegawai harus tahu bahwa Instansi bukan hanya tempat untuk bekerja, tetapi juga bertumbuh. Terlebih lagi adanya upaya – upaya dari Instansi untuk memfasilitasi perkembangan karier pegawai. Jadi, rencanakan karier pegawai dengan matang.

4. Kenyamanan dan Keselamatan Kerja

Selain memberikan *benefit* berupa materi (yang terlihat) untuk mengurangi *turnover* pegawai, Instansi juga perlu memikirkan fasilitas – fasilitas yang sesuai untuk pegawai sehingga pegawai merasa aman dan nyaman saat bekerja. Fasilitas – fasilitas yang dimaksud seperti ruangan yang nyaman untuk bekerja, toilet yang bersih dan sesuai dengan rasio jumlah pegawai misal (1:15) yang artinya 1 toilet dapat digunakan untuk 15 pegawai, tempat beristirahat (saat jam istirahat), tempat untuk makan, dan alat keselamatan kerja (contohnya alat keselamatan kerja di (Laboratorium). Fasilitas yang bersih dan terawat dengan baik akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja pegawai.

5. Perencanaan Hari Tua

Instansi yang memiliki visi ke depan dan percaya bahwa Instansinya akan terus berkembang di masa mendatang, akan membuat program jangka panjang untuk pegawainya seperti perencanaan hari tua. Perencanaan hari tua tentu diberikan kepada pegawai yang memiliki loyalitas tinggi atau masa kerja yang lama. Perencanaan hari tua ini bukan hanya terkait uang pensiun, tetapi juga apa yang akan dilakukan pegawai di masa tuanya yang akan menjadi jaminan hari tua pegawai. Penjaminan hari tua pegawai akan menjadi program unggulan. Jika Instansi benar – benar peduli kepada pegawai, bukan semata untuk mendapatkan keuntungan bagi Instansi.

2.1.7 Promosi Jabatan

Menurut Siagian (2015:944) Promosi jabatan yaitu apabila seseorang dipindahkan posisikan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawab, kekuasaan jabatan yang lebih tinggi, dan penghasilannyapun meningkat dan semakin besar.

Kemudian promosi jabatan menurut Setiawan dalam Sabar (2017:405) adalah manajemen perusahaan memberikan promosi jabatan yang penting bagi setiap pegawai karena pegawai menjadikan promosi jabatan sebagai suatu tujuan yang selalu diharapkan.

Promosi jabatan menurut Ardana, dkk (2012:106) ialah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain, pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri pegawai pada waktu sebelumnya.

Adanya kesempatan promosi akan mendorong semakin banyaknya pelamar pekerjaan yang memasukkan lamarannya kepada perusahaan sehingga pengadaan pegawai yang baik bagi perusahaan akan semakin mudah. Begitu besarnya peranan promosi jabatan yang diberikan kepada pegawai maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikan kepada pegawai dengan terbuka dan dengan cara sebaik – baiknya karena promosi jabatan dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk bekerja lebih sungguh – sungguh lagi.

Dari penjabaran definisi diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi jabatan yang lebih tinggi dan selalu diharapkan oleh pegawai dengan hak, kewajiban, tanggung jawab, status dan penghasilan yang lebih besar pula.

2.1.8 Jenis – jenis Promosi Jabatan

Selain merupakan salah satu bentuk pengembangan pegawai, promosi juga merupakan salah satu pemberian penghargaan pada prestasi pegawai dimana sistem promosi yang dilakukan diharapkan terlaksana secara adil dan tepat karena hal itu akan meningkatkan produktivitas kerja pada karyawan. Adapun jenis – jenis promosi jabatan menurut Hasibuan dalam Aswandi (2013:113) adalah sebagai berikut:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya lowongan yang segera diisi.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit untuk dipindahkan ke jabatan yang sulit yang memerlukan ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

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

2.1.9 Dasar – Dasar Promosi Jabatan

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan pegawai menurut Handoko (2012) adalah:

- a. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja pegawai)
- b. Kecapakan (keahlian dan kecakapan)
- c. Kombinasi kecapakan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan)

2.1.10 Syarat – syarat Promosi Jabatan

Untuk mendapatkan pegawai yang layak mendapatkan promosi jabatan, instansi atau organisasi harus mempunyai syarat-syarat bagi pegawai untuk dipromosikan, sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada pegawai yang tepat.

Hasibuan (2013:111) mengatakan bahwa persyaratan promosi jabatan untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung pada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

a. Kejujuran

Pegawai harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya.

b. Disiplin

Pegawai harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c. Prestasi Kerja

Pegawai itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja sama secara efektif dan efisien.

d. Kerjasama

Pegawai dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama pegawai baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

Pegawai harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas – tugas pada jabatannya tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Pegawai harus loyal membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.

g. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Komunikatif

Pegawai itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miss komunikasi.

2.1.11 Tujuan – Tujuan Promosi Jabatan

Keberhasilan instansi atau organisasi pada dasarnya dapat didukung dengan program yang efektif, dimana dengan adanya promosi jabatan pegawai akan diberikan pengakuan dari instansi atau organisasi atas kemampuan dan hasil kerjanya. Oleh karena itu promosi jabatan merupakan hal yang paling dinantikan pegawai. Hasibuan (2013:113) mengemukakan, tujuan umum diberikannya promosi, yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar pegawai lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada pegawai dengan dsar pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

2.1.12 Indikator – indikator Promosi Jabatan

Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, untuk diperbandingkan. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Menurut Hasibuan (2013:108), mengungkapkan bahwa dimensi dan indikator promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. 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 dinas, karena ketidak jujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

2. Disiplin

Ketaatan terhadap peraturan organisasi dan nilai – nilai yang dipercaya merupakan tanggung jawabnya.

3. Prestasi Kerja

Pencapaian hasil kerja oleh pegawai secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan selama periode waktu tertentu.

4. Kerjasama

Suatu usaha Kerjasama antar pegawai dan Kerjasama dengan pimpinan untuk mencapai tujuan bersama. Kerjasama dilakukan sejak manusia berinteraksi dengan sesamanya.

5. Kecakapan

Pengetahuan dan kecakapan komunikasi dengan pimpinan yang mendukung pelaksanaan tugas

6. Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap dinas dan pekerjaannya seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

7. Kepemimpinan

Kepemimpinan di dalam suatu organisasi atau lembaga harus dilakukan dengan etika yang baik, dan seorang pemimpin mampu dapat bekerja dalam *teamwork*.

8. Pendidikan

Manajemen kepegawaian sipil umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan instansi diwaktu mendatang.

2.1.13 Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Moeheriono (2012, hal 95) kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan



misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Wibowo (2013, hal 7) Menyatakan “Kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi”.

Menurut Mangkunegara (2013, hal 67) menyatakan “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan definisi diatas diketahui bahwa kinerja disamakan dengan hasil kerja seorang pegawai, untuk mencapai kinerja yang baik, unsur yang baik adalah sumber daya manusia walaupun perencanaan telah tersusun dengan baik dan rapi apabila orang atau personil yang melakukannya tidak berkualitas dan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi maka perencanaan yang tersusun akan sia – sia.

2.1.14 Faktor – Faktor yang mempengaruhi kinerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2013, hal 67) dipengaruhi oleh dua hal utama yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*) artinya pegawai yang memiliki *IQ* rata – rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengejar pekerjaan sehari – hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diterapkan.

2. Faktor Motivasi

Motivasi dibentuk sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Selain pendapat menurut Mengkunegara, terdapat juga pendapat yang lain menurut Simanjuntak (2011, hal 11) bahwa terdapat beberapa faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi Individu
2. Faktor Dukungan Organisasi
3. Faktor Psikologis

2.1.15 Tujuan – Tujuan Kinerja Pegawai

Adapun tujuan kinerja pegawai menurut Rivai (2009:549)

1. Untuk perbaikan hasil kinerja pegawai, baik secara kualitas ataupun kuantitas.
2. Memberikan pengetahuan baru dimana akan membantu pegawai dalam memecahkan masalah yang kompleks, dengan serangkaian aktivitas yang terbatas dan teratur, melalui tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan organisasi.
3. Memperbaiki hubungan antar pegawai dalam aktivitas kerja dalam organisasi.

2.1.16 Indikator – Indikator Kinerja Pegawai

Adapun indikator – indikator Kinerja Pegawai menurut Mangkunegara (2002) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah keadaan yang dapat berubah dari seorang terhadap hasil kerja yang diberikan kepada perusahaan sehingga dapat memenuhi atau melebihi harapan perusahaan tersebut dimana kualitas ini dinilai dari ketepatan, ketrampilan, ketelitian, dan kebersihan dari kerja seseorang.

2. Kuantitas kerja

Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan perusahaan adalah suatu penilaian untuk menentukan pegawai tersebut memiliki kuantitas kerja yang baik atau tidak.

3. Keandalan

Keandalan seseorang pegawai merupakan penilaian dari kinerja yang dimilikinya sehingga mampu melakukan kegiatan – kegiatan yang diinginkan perusahaan. Dimana seorang pegawai dapat dikatakan handal jika dapat mengikuti instruksi ketika bekerja, mempunyai inisiatif, rajin dan selalu memiliki kehati-hatian – kehati-hatian dalam bekerja.

4. Sikap

Sikap ini terdiri dari sikap seorang pegawai terhadap perusahaan, maupun sikap pegawai tersebut terhadap karyawan lain dan pekerjaan serta kerja sama

Maka dengan demikian, untuk dapat melihat baik atau tidaknya kinerja atau hasil kerja yang dilakukan oleh seseorang pegawai dapat dilihat dari beberapa aspek seperti baik atau tidak kualitas pekerjaan yang dihasilkan, kuantitas yang meliputi seberapa banyak yang dapat dihasilkan seorang pegawai, jangka waktu

yang meliputi seberapa lama pekerjaan seseorang pegawai dengan membandingkan hasil yang diperoleh, kedisiplinan kehadiran ditempat kerja, dan sikap kooperatif dimana dari kerja sama yang dilakukan setiap pegawai.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

1. Tangkere, dkk (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Minahasa Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas, uji realibitas dan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian tersebut menunjukkan Tunjangan Kinerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
2. Hanifah (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Dan Kinerja Pegawai Balai Pengelolaan Daerah Aliran Sungai Di Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh antara Tunjangan Kinerja dengan Kinerja Pegawai. Metode yang digunakan dalam penelitian yaitu Metode Kuantitatif. Penelitian ini menghasilkan bahwa Tunjangan Kinerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Sistem Tunjangan Kinerja yang diterapkan di BPDAS Provinsi Jawa Timur dinilai masih kurang tepat.
3. Saleh (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bauk Universitas Negeri Makassar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran persepsi pegawai mengenai pemberian Tunjangan Kinerja Pada Bauk Universitas Negeri Makassar.

4. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi pegawai mengenai pemberian Tunjangan Kinerja termasuk sangat tinggi dan menunjukkan bahwa Tunjangan Kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5. Hermanto (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pariaman. Hasil penelitian diperoleh bahwa tunjangan kinerja (kompensasi) berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
6. Umam (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Insentif dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Syari'ah Artha Mas Abadi Pati. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
7. Rismadi (2018) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kemampuan Karyawan, Promosi Jabatan, Kompensasi, Disiplin Kerja dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero). Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Promosi Jabatan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
8. Suci (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja terhadap Optimalisasi Kinerja Karyawan Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Negeri Surabaya, dalam penelitian ini menggunakan 35 responden. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dan data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

Metode pengumpumpulan data dari penelitian ini yaitu observasi dan wawancara. Hasil penelitian ini yaitu menunjukan bahwa Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap optimalisasi kinerja karyawan pada Universitas Negeri Surabaya Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam.

9. Navrathin, dkk (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan 30 responden, dengan metode *purposive sampling*. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linear Berganda. Penelitian ini menunjukan hasil bahwa Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.
10. Riski (2016) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Gaji, Tunjangan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah). Penelitian ini menggunakan 103 responden, dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sensus, sedangkan untuk teknik analisisnya menggunakan teknik regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 23. Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara tunjangan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.
11. Suharni (2017) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Garuda Metalindo. Penelitian ini menggunakan 40 responden, teknis analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif, sedangkan untuk analisis

data menggunakan wawancara, kuesioner, dan studi kepustakaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Metalindo.

12. Liza (2016) melakukan penelitian dengan berjudul Pengaruh Tunjangan Kinerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Balai Karantina Pertanian Kelas I Banjarmasin. Penelitian ini menggunakan 66 orang responden, instrument penelitian menggunakan kuesioner. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Tunjangan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

