

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kompetensi

2.1.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Wibowo (2016, p.271)

Menurut McClelland mendefinisikan kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat mendeskripsikan, kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*. (Zainal, Veithzal Rivai, dkk. 2015, p.230)

2.1.2 Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2016, p.273) kompetensi terbentuk dari lima karakteristik, yaitu:

1. Motif

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

2. Sifat

Karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

3. Konsep Diri

Sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

4. Pengetahuan

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan

Kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

2.1.3 Indikator Kompetensi

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan suatu perusahaan, indikator kompetensi menurut Ruky dalam Fadillah, dkk (2017), yaitu:

1. Karakter pribadi (*traits*)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (*self concept*)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (*skill*)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5. Motivasi kerja (*motives*)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. (Wibowo. 2016, p.07)

Kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja. Seorang karyawan dikatakan berhasil melaksanakan pekerjaannya atau memiliki kinerja baik, apabila hasil kerja yang diperoleh lebih tinggi dari standar kinerja. (Bangun, Wilson. 2012, p.231)

2.2.2 Pengukuran Kinerja

Kinerja karyawan pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan perusahaan. Menurut Bangun, Wilson (2012, p.234) terdapat beberapa hal yang dapat mengukur kinerja, antara lain:

1. Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

2. Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

3. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

4. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

5. Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan.

2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis dalam Priansa (2016, p.272) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh organisasi adalah:

1. Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan karyawan untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi karyawan.

4. Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development Needs*)

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan yang berlaku di dalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi (*Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kekaryawan, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang Sama (*Equal Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal (*External Challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10. Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil penelitian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kekaryawan terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan karyawan itu sendiri.

2.2.4 Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson dalam Fadillah, dkk (2017) indikator kinerja karyawan adalah:

1. Kualitas

Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2. Kuantitas

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3. Ketepatan waktu

Diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4. Efektifitas

Pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.

5. Kehadiran

Tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

2.3 Promosi

2.3.1 Pengertian Promosi

Promosi adalah perpindahan yang membesarkan *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. (Hasibuan, 2016, p.106)

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan.

Promosi jabatan dapat dipahami sebagai pemberian tugas, tanggung jawab, serta wewenang baru yang lebih tinggi dan luas kepada karyawan yang diiringi oleh kenaikan kompensasi dan unsur penunjang lainnya bagi karyawan sehingga selain beban kerjanya meningkat, kesejahteraan yang diperoleh oleh karyawan juga meningkat.

Sedangkan menurut Edwin B. Flipo dalam Hasibuan (2016, p.108) promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun sudah tidak demikian.

2.3.2 Tujuan Promosi

Menurut Hasibuan (2016, p.113) tujuan-tujuan promosi antara lain:

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

5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorongan bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

2.3.3 Asas-Asas Promosi

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan. Asas-asas promosi menurut Hasibuan (2016, p.108) antara lain:

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

2. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*. Karyawan yang mempunyai peringkat

terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berdasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau jabatan yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

2.3.4 Jenis-Jenis Promosi

Menurut Hasibuan (2016, p.113) jenis-jenis promosi antara lain:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

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

2.3.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi

Menurut Priansa (2016, p.166) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi promosi, yaitu:

1. Kinerja dan Prestasi Kerja

Promosi ini menggunakan penilaian hasil prestasi kerja sebagai dasar pengambilan keputusan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi merupakan suatu penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawannya atas prestasi kerjanya selama ini.

2. Senioritas

Promosi ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja paling lama berhak memperoleh promosi jabatan.

3. Pengalaman

Karyawan yang memperoleh promosi jabatan karena pengalaman kerja yang dimilikinya yang memang dibutuhkan oleh organisasi.

4. Kompetensi

Karyawan mendapatkan promosi jabatan karena kompetensi yang dimilikinya dibutuhkan oleh organisasi. Banyak karyawan muda yang mampu meraih karir yang cepat melalui promosi jabatan yang dimilikinya dikarenakan faktor kompetensi yang dimilikinya.

2.3.6 Indikator Promosi

Perusahaan memiliki pertimbangan yang berbeda-beda mengenai indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan. Menurut Hasibuan dalam Basriani, dkk (2017) merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan sebagai berikut:

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengolah jabatan tersebut,

harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Kedisiplinan

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

3. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

4. Kerja sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.

5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

7. Kepemimpinan

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

8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

2.4 Penelitian Terdahulu

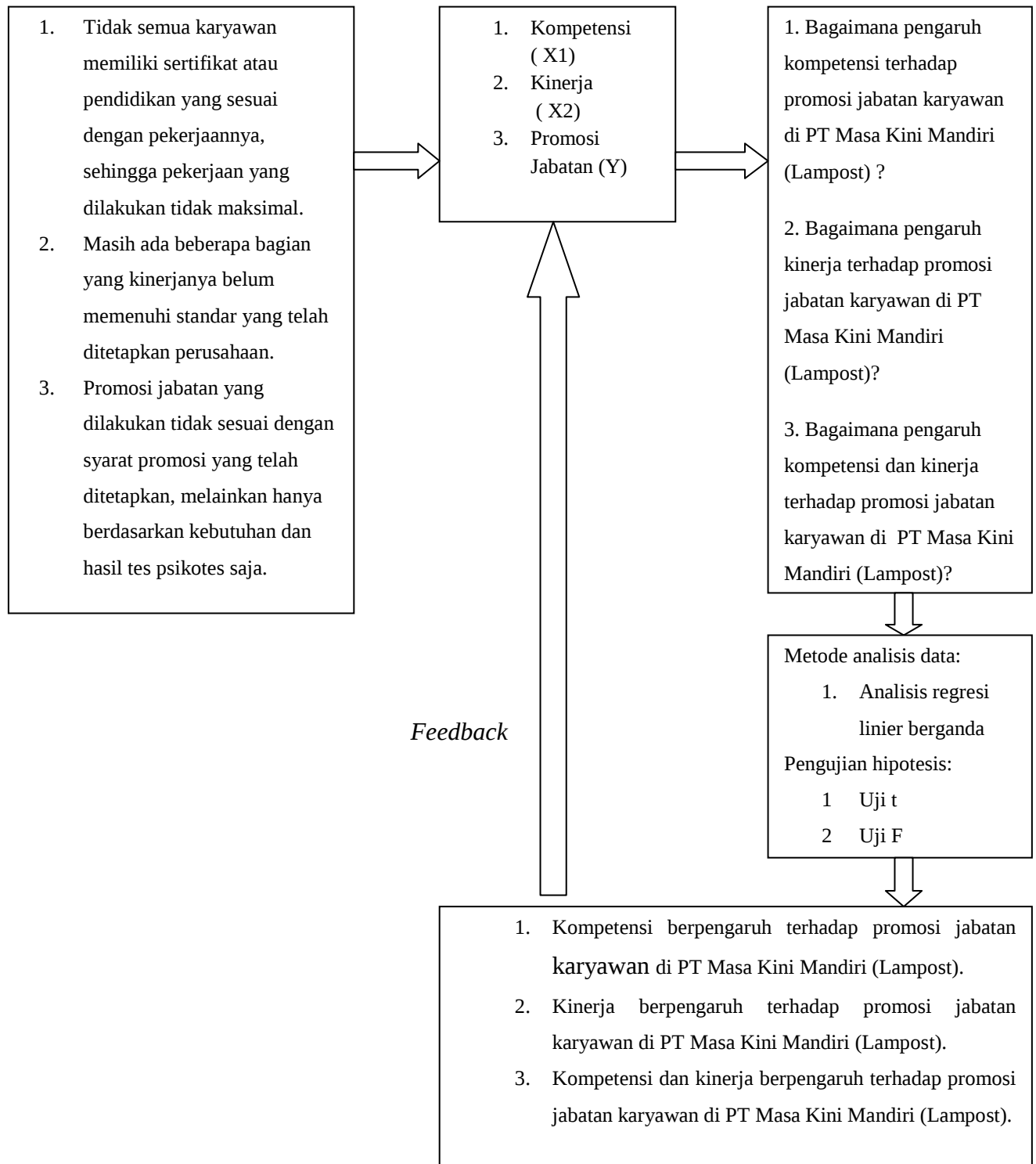
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti/Tahun	Judul Penelitian	Hasil penelitian
Ida Ayu Gita Dwi Sasmita, Ni Wayan Mujiati/2016.	Pengaruh Prestasi Kerja Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada Inna Sindhu <i>Beach</i> Hotel Sanur, Denpasar	-Sampel yang digunakan sebanyak 79 orang -Metode analisis linier berganda - Hasil penelitian: 1. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. 2. Kompetensi berpengaruh positif terhadap promosi jabatan karyawan.
Mirayanti/2015.	Pengaruh Loyalitas, Pendidikan, Dan Pelatihan Serta Kinerja Terhadap Promosi Jabatan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli	-Sampel yang digunakan sebanyak 99 orang - Metode analisis linier berganda - Hasil penelitian: 1. Loyalitas berpengaruh dan signifikan terhadap promosi jabatan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli.

		2. Pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli. 3. Kinerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Tolitoli.
--	--	--

Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan judul Pengaruh Kompetensi dan Kinerja terhadap Promosi Jabatan Karyawan pada PT Masa Kini Mandiri (Lampung Post) Bandar Lampung yaitu 1) Subjek dalam penelitian ini adalah PT Masa Kini Mandiri (Lampung Post) Bandar Lampung 2) Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji seberapa besar pengaruh antara variabel independen yaitu Kompetensi dan Kinerja terhadap variabel dependen yaitu Promosi Jabatan yang digunakan dalam penelitian ini.

2.5 Kerangka Pemikiran



Gambar : 2.1. Struktur Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran penelitian, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Berdasarkan teori dari Wibowo (2016, p.271) kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Berdasarkan data empiris yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap promosi jabatan pada penelitian Sasmita dan Mujiati (2016), maka peneliti mengambil hipotesis:

H_1 : Kompetensi berpengaruh terhadap Promosi Jabatan Karyawan pada PT Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

Berdasarkan teori dari Wibowo (2016, p.07) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut

Pada penelitian Mirayanti (2015) juga dipaparkan hasil atas penelitiannya yang menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap terhadap promosi jabatan, maka peneliti mengambil hipotesis:

H_2 : Kinerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan Karyawan pada PT Masa Kini Mandiri (Lampung Post).

Berdasarkan teori dari Hasibuan (2016, p.106) promosi adalah perpindahan yang membesarkan *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Kedua variabel tersebut yaitu kompetensi dan kinerja karyawan telah dilakukan pada penelitian terdahulu dan memberikan hasil atas penelitiannya, dalam penelitian ini maka:

H₃ : Kompetensi dan Kinerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan Karyawan pada PT Masa Kini Mandiri (Lampung Post).