

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen secara umum dipahami sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penentuan posisi, pengarahan, pemberian motivasi, pengkomunikasian dan pengambilan keputusan mengenai kegiatan suatu organisasi guna mengkoordinasikan berbagai sumber daya suatu perusahaan sehingga dapat menghasilkan produk atau jasa secara efisien. Manajemen adalah proses unik perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian kegiatan untuk menentukan dan mencapai tujuan tertentu melalui penggunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui tindakan orang lain. Dengan cara ini, manajer mengkoordinasikan berbagai aktivitas orang lain, termasuk perencanaan, pengorganisasian, penugasan, pengarahan, dan pengendalian.

##### **a. Dasar-dasar Manajemen**

Menurut Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2022:3) dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut:

1. Adanya kerjasama antar sekelompok orang dalam hubungan formal
2. Adanya kesamaan tujuan dan kesamaan kepentingan yang ingin dicapai
3. Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang tertib
4. Terdapat hubungan formal dan hubungan regulasi yang baik
5. Ada sekelompok orang dan pekerjaan yang harus dilakukan
6. Keberadaan organisasi manusia

##### **b. Sistem Manajemen**

Sistem manajemen terdiri dari empat jenis, yaitu sebagai berikut:

1. *Paternalistic management* (manajemen ayah/pemimpin). Artinya setiap kegiatan usaha dan organisasi bawahan selalu mengikuti jejak bapaknya (pemimpin).
2. *Closed management* (manajemen tertutup). Dalam sistem manajemen ini, manajer tidak akan mengungkapkan atau meneruskan informasi mengenai keadaan perusahaan kepada bawahannya, meskipun dalam batas tertentu. Keputusan dibuat tanpa partisipasi bawahan (pengikut).

3. *Open management* (manajemen terbuka), dilaksanakan sebagai berikut:
  - a. Manajer (penyelia) memberikan banyak informasi kepada bawahannya tentang sifat (rahasia) organisasi, tetapi dalam batas-batas tertentu.
  - b. Sebelum mengambil keputusan, atasan harus memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengemukakan usul dan pendapatnya. Pemimpin mengajak bawahannya untuk selalu berpartisipasi dalam menyelesaikan permasalahan organisasi.
4. *Democratic management* (sistem manajemen demokratis). Sistem ini hampir mirip dengan sistem manajemen terbuka khususnya dalam pengambilan keputusan, dimana bawahan selalu diajak berpartisipasi dengan memberikan saran, pemikiran dan cara untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapinya.

### **2.1.2. Kompensasi**

Kompensasi mempunyai arti yang lebih luas dibandingkan gaji. Gaji lebih fokus pada jasa keuangan, sementara remunerasi juga mencakup imbalan *non-finansial*. Kompensasi adalah pemberian balas jasa, baik secara langsung berupa uang (*finansial*) maupun tidak langsung berupa imbalan (*non finansial*), (Supomo dan Nurhayati, 2022:95). Pemberian kompensasi dapat meningkatkan produktivitas dan motivasi pegawai, serta kepuasan kerja. Oleh karena itu penting bagi suatu lembaga atau perusahaan untuk mengatur remunerasi secara rasional dan adil. Ketika suatu organisasi menawarkan kompensasi yang tidak didasari keadilan maka akan berdampak buruk bagi organisasi itu sendiri, (Supomo dan Nurhayati, 2022:95)

Pengertian kompensasi menurut beberapa ahli yaitu sebagai berikut :

1. Menurut Flippo dalam Supomo dan Nurhayati (2022:95) upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Menurut Sikula dalam Supomo dan Nurhayati (2022:95) kompensasi adalah segala suatu yang dikontribusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.
3. Sementara itu, menurut Yoder, dalam Supomo dan Nurhayati (2022:95) balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi.
4. Lebih lanjut, Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2022:95) menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan berbentuk uang, barang langsung

atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Setelah memperhatikan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud kompensasi adalah penghargaan dari suatu organisasi atau perusahaan atas jerih payah seorang pegawai, baik berupa tenaga, pikiran, dan emosi yang diberikannya kepada instansi. Istilah-istilah lainnya yang berhubungan dengan kompensasi yaitu sebagai berikut.

1. Menurut Sikula dalam Supomo dan Nurhayati (2022:96) menyebutkan bahwa renumerasi adalah suatu hadiah, pembayaran atau balas jasa untuk jasa yang diberikan".
2. Menurut Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2022:96) gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
3. Menurut Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2022:96) upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
4. Menurut Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2022:96) insentif adalah tambahan balasan jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas standar. Insentif ini merupakan alat yang digunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.
5. Menurut Hasibuan dalam Supomo dan Nurhayati (2022:96) berupa kompensasi tambahan (*finansial atau nonfinansial*) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, darmawisata, dan lain-lain.

#### **a. Pemberian Kompensasi**

Hasibuan (2005:120) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:96) menjelaskan pula bahwa organisasi atau instansi dalam rangka memberikan balas jasa atau kompensasi bertujuan untuk kepentingan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Supaya tujuan tersebut tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak, hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip keadilan dan kewajaran, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras. Sementara, ada sejumlah orang lainnya bekerja sedang-sedang saja dan cenderung bermalas-malasan.

Hasibuan, (2005:120) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:96) mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal berikut.

1. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
2. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu penyebab mengapa manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, yaitu keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan yang lebih tinggi dari keinginan untuk memiliki, keinginan ini mendorong orang mau bekerja.
4. *The desire for recognition*, keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (*need*) tertentu dan juga mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Sementara itu, kebutuhan yang dipuaskan dengan hasil kerja di antaranya sebagai berikut.

1. Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal, dan lainnya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain, maka terdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
3. Kebutuhan egoistik. Berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri, dan untuk kepuasan karena berhasil menyelesaikannya.

Kepuasan-kepuasan tersebut ada yang dinikmati di luar pekerjaan, di sekitar pekerjaan, dan melalui pekerjaan (dalam pekerjaan).

### **b. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Sadili (2005:188) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:97) menjelaskan bahwa organisasi atau instansi dalam rangka memberikan balas jasa atau kompensasi memiliki tujuan sebagai berikut.

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi. Karyawan menerima kompensasi berupa upah, gaji, atau bentuk lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari atau dengan kata lain kebutuhan ekonomi. Dengan adanya kepastian menerima gaji secara periodik, berarti pula adanya jaminan "*economic security*" bagi dirinya dan keluarga yang menjadi tanggungannya.
2. Meningkatkan produktivitas kerja. Pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan bekerja secara produktif.
3. Memajukan organisasi atau perusahaan. Semakin berani suatu perusahaan atau organisasi memberikan kompensasi yang tinggi, semakin menunjukkan betapa makin suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian kompensasi yang tinggi hanya mungkin apabila pendapatan Perusahaan yang digunakan makin besar.
4. Menciptakan keseimbangan dan keadilan. Hal itu berarti bahwa pemberian kompensasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan pada jabatan sehingga tercipta keseimbangan antara "*Input*" dan "*Output*".

### **c. Fungsi Pemberian Kompensasi**

Sadili (2005:188) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:98) menjelaskan bahwa organisasi atau instansi memberikan fungsi kompensasi adalah dalam rangka sebagai berikut.

1. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien. Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi sehingga mendorong mereka untuk bekerja lebih baik lagi.
2. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif. Pemberian kompensasi kepada karyawan/pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaganya (pegawai/karyawan) dengan seefisien dan seefektif mungkin.

3. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

**d. Metode Kompensasi**

Hasibuan (2005:123) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:98) menjelaskan bahwa suatu organisasi atau instansi menggunakan cara atau cara untuk memberikan kompensasi kepada pegawainya. Dalam hal umum, lembaga-lembaga menggunakan metode tunggal dan metode jamak.

1. Metode tunggal

Metode tunggal adalah suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi, gaji pokok seorang karyawan ditentukan dari ijazah karyawan. Misalnya, lulusan Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi Strata 1, maka golongannya III-A.

2. Metode jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang gaji pokoknya didasarkan atas beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi, standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

**e. Langkah-langkah penentuan remunerasi atau kompensasi.**

Perusahaan hendaknya sejujur dan secermat mungkin dalam menetapkan upah. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari salah urus. Ada dua metode unggulan dalam menentukan kompensasi, yaitu menghitung waktu produksi dan volume produksi, (Supomo dan Nurhayati, 2022:101)

1. Kompensasi waktu mengacu pada waktu yang dihabiskan seorang karyawan di kantor – metode yang banyak digunakan saat ini. Misalnya, karyawan biasanya dibayar per jam atau disebut sebagai buruh harian. Beberapa manajer, sekretaris, dan profesional dibayar berdasarkan masa kerja (misalnya minggu, bulan, atau tahun).
2. Volume produksi artinya seorang pekerja dibayar berdasarkan jumlah output yang dihasilkan, yang disebut dengan kerja borongan.

Untuk menentukan tingkat gaji atau kompensasi Anda secara adil, Anda harus mengikuti lima langkah berikut:

1. Melakukan survey gaji pada beberapa perusahaan lain mengenai gaji pada jabatan yang sebanding. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui standar tingkat upah yang berlaku di perusahaan. Kompensasi yang baik harus datang dari pembayaran jabatan dan karyawan tertentu. Cara terbaik untuk memeriksa gaji di perusahaan lain adalah melalui telepon dan mencetaknya
2. Menentukan nilai setiap pekerjaan dengan cara mengevaluasi pekerjaan tersebut. Evaluasi pekerjaan adalah perbandingan sistematis yang dilakukan untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dibandingkan pekerjaan lainnya. Pemingkatan ini dimaksudkan untuk mengetahui nilai relatif dari barang-barang tersebut
3. Kelompokkan posisi serupa berdasarkan tingkat gaji. Tingkat upah adalah tingkat upah yang terdiri dari item-item yang tingkat kesulitannya hampir sama
4. Tentukan harga setiap tingkat pembayaran dengan menggunakan kurva upah. Kurva upah/linier menunjukkan hubungan antara nilai suatu pekerjaan dan upah rata-rata untuk pekerjaan tersebut. Tingkat upah umumnya diplot pada sumbu vertikal dan posisi diplot pada sumbu horizontal
5. Penetapan gaji/remunerasi. Belakangan ini ada kecenderungan untuk membagi posisi menjadi tiga sampai lima kelompok. Tujuannya untuk memudahkan pemilik dalam menetapkan besaran kompensasi/kompensasi. Kelebihan sistem ini adalah jika promosi jabatan biasa-biasa saja atau berbeda dengan jabatan sebelumnya, maka perusahaan tidak perlu terlalu banyak mengubah besaran gaji.

Selain yang telah dibahas di atas, ada dua teknik dalam menentukan tingkat upah bagi pegawai anak perusahaan yang berbasis di luar negeri (perusahaan multinasional), yaitu kebijakan negara asal (berdasarkan negara asal) dan kebijakan penerimaan (berdasarkan negara yang dikunjungi. Asuransi isi rumah tangga yang dibiayai dengan biaya hidup di negara yang dikunjungi semakin banyak digunakan, karena tidak ada orang yang mau pergi ke luar negeri dengan gaji yang lebih rendah dari negara tempat tinggalnya.

#### **f. Cara menentukan gaji atau kompensasi**

Sadili (2005:191) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:102) menjelaskan dalam bukunya "*Human Resource Management*" bahwa cara penentuan kompensasi atau

gaji dalam suatu organisasi dapat ditentukan oleh efisiensi kerja, lama waktu bekerja, senioritas dan kebutuhan.

#### 1. Menurut efisiensi kerja

Jenis remunerasi ini secara langsung menghubungkan besaran remunerasi dengan hasil kerja seorang pegawai tertentu. Artinya besarnya kompensasi tergantung pada hasil yang dicapai selama jangka waktu yang diukur secara kuantitatif. Cara ini bisa dikatakan dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerja. Selain itu, cara ini sangat bermanfaat bagi karyawan yang dapat bekerja dengan cepat dan berkembang. Namun, hal ini hanya memberikan sedikit “keuntungan” bagi karyawan yang bekerja lebih lambat atau bagi karyawan yang sedikit lebih tua. Cara ini disebut juga sistem pengupahan terkait produksi atau sistem pengupahan per potong

#### 2. Menurut Lama Waktu Bekerja

Cara ini sering disebut sebagai sistem kompensasi berbasis waktu. Besarnya gaji tergantung pada senioritas atau masa kerja. Metode perhitungannya bisa digunakan untuk saat ini, harian, mingguan atau bulanan. Pada umumnya metode ini digunakan ketika timbul kesulitan dalam menerapkan metode kompensasi berbasis kinerja. Kelemahan model ini adalah mengakibatkan rendahnya semangat kerja karyawan. Sebab sistem ini tidak membedakan karyawannya berdasarkan usia, pengalaman, dan keterampilan. Keuntungannya adalah hal ini menghindari fenomena yang tidak diinginkan atau kurang diinginkan seperti favoritisme, diskriminasi gaji berkala, dan tidak merendahkan pekerja yang lebih tua

#### 3. Menurut Senioritas

Cara pembayaran gaji ini didasarkan pada senioritas atau masa kerja karyawan dalam organisasi. Asumsi dasarnya adalah pekerja yang lebih tua sangat loyal terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Kelemahan utama metode ini adalah lansia belum tentu memiliki keterampilan yang tinggi. Bahkan, bisa jadi mereka adalah pekerja-pekerja muda yang keahliannya sangat menonjol. Namun, dalam sistem ini, orang yang lebih tua bisa menjadi pemimpin; Sistem ini memperhitungkan senioritas dan bukan kualifikasi. Tampaknya dalam sistem seperti ini, karyawan yang lebih muda dan berkualifikasi tinggi memiliki lebih sedikit peluang untuk terlibat aktif dalam organisasi mereka

#### 4. Menurut Kebutuhan

Metode ini menunjukkan bahwa kompensasi seorang karyawan tergantung pada tingkat urgensi dalam memenuhi kebutuhan vitalnya. Artinya, remunerasi yang ditawarkan layak apabila memungkinkan kehidupan sehari-hari yang manusiawi (kebutuhan pokok), tidak berlebihan, namun juga tidak mencukupi. Hal ini memungkinkan karyawan untuk terus bertahan di perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja.

#### **g. Gaji Pokok dan Tunjangan**

Sadili (2005:206) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:103) Dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia”, ia juga menjelaskan bahwa organisasi menawarkan kompensasi yang terdiri dari gaji pokok dan tunjangan. Gaji pokok adalah gaji pokok yang ditetapkan untuk pelaksanaan suatu jabatan atau pekerjaan tertentu dengan derajat dan jangka waktu tertentu. Gaji pokok perusahaan tergantung pada jenjang jabatan dan pangkat. Tingkat jabatan mencerminkan intensitas persyaratan yang harus dipenuhi untuk mengisi jabatan tersebut. Jabatan yang memerlukan persyaratan lebih ketat akan ditempatkan pada tingkat yang lebih tinggi dengan gaji pokok.

Tergantung pada keadaan masing-masing perusahaan dan hubungan antara pemberi kerja dan pekerja, pemberi kerja dapat memberikan gaji pokok tambahan. Biasanya, jenis tunjangan ini disebut sebagai tunjangan tambahan. Sedangkan pada organisasi tingkat lanjut, keunggulan tersebut terdiri dari berbagai keunggulan antara lain sebagai berikut.

1. Tunjangan kemahalan, tunjangan ini diberikan untuk kompensasi laju inflasi dan tingkat biaya hidup yang relatif tinggi di daerah-daerah tertentu
2. Tunjangan jabatan, tunjangan ini untuk seseorang yang bekerja pada organisasi tempat dia bekerja, baik sebagai tunjangan jabatan struktural maupun tunjangan fungsional
3. Tunjangan transportasi, diberikan kepada karyawan sebagai pengganti biaya transportasi/pengganti BBM
4. Tunjangan perumahan, diberikan bagi karyawan yang menginginkan suatu rumah yang disediakan perusahaan
5. Tunjangan pemeliharaan atau asuransi kesehatan

6. Tunjangan hari tua atau dana pensiun
7. Tunjangan cuti

#### **h. Indikator Kompensasi**

Indikator dalam pemberian kompensasi untuk karyawan tentu berbedabeda. Menurut Badriyah (2015:25) indikator kompensasi adalah sebagai berikut.

- a. Upah/Gaji merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pegawai yang tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Gaji dapat dilihat dari keadilan dalam pemberian gaji, kelayakan dalam pemberian gaji dan ketepatan waktu dalam pemberian gaji.
- b. Insentif, balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu, yang prestasinya di atas prestasi standar, pemberian insentif dimaksudkan untuk memotivasi pegawai agar bekerja lebih bersemangat sehingga produktivitas pegawai meningkat.
- c. Tunjangan, pemberian kompensasi guna menciptakan rasa nyaman dan aman dalam bekerja, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua.

#### **2.1.3. Promosi Karyawan**

Instansi yang memberikan promosi kepada karyawannya merupakan tanda organisasi berkinerja tinggi. Karena kenaikan pangkat akan memegang peranan penting bagi karyawan itu sendiri dan akan menjadi sebuah impian yang selalu kita nantikan. Promosi berarti kepercayaan dan pengakuan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi. Dengan cara ini, promosi mengarah pada status sosial, kekuasaan, tanggung jawab, dan pendapatan yang lebih tinggi. Pegawai yang dibina berdasarkan prinsip kejujuran dan objektivitas akan terpacu untuk bekerja lebih giat, penuh semangat, disiplin dan kinerja yang baik agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Promosi memberikan kesempatan untuk merekrut pekerja baru.

Pengertian Promosi menurut para ahli:

- a. Menurut Hasibuana dalam Supomo dan Nurhayati (2022:88), promosi jabatan adalah suatu proses yang mengangkat wewenang dan tanggung jawab seorang pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi, sehingga meningkatkan tanggung jawab, hak, status dan pendapatannya.

- b. Menurut Sikula dalam Supomo dan Nurhayati (2022:88), dari segi teknis promosi jabatan adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari suatu jabatan ke jabatan lain yang disertai dengan kenaikan gaji
- c. Sementara menurut Flippo dalam Supomo dan Nurhayati (2022:88), Promosi berarti berpindah dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab lebih tinggi. Biasanya, perpindahan ke posisi yang lebih tinggi menghasilkan kenaikan gaji/kenaikan, meskipun hal ini tidak selalu terjadi
- d. Lebih lanjut, Sadili dalam Supomo dan Nurhayati (2022:88), menjelaskan bahwa promosi adalah perpindahan seseorang di suatu jabatan organisasi dan diberikan kesempatan untuk maju ke jabatan yang lebih tinggi

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka promosi dapat diartikan sebagai aktivitas seorang pegawai/karyawan di suatu instansi untuk mendapat kesempatan ke jenjang yang lebih tinggi sehingga hak dan kewajiban pegawai akan mengalami penyesuaian juga.

1. Aturan untuk dukungan karyawan

Aturan promosi harus ditetapkan dengan jelas dalam program promosi sehingga karyawan mengetahuinya dan perusahaan mempunyai kendali atas promosi karyawan. Inilah Aturan Pengembangan Pegawai, (Supomo dan Nurhayati, 2022: 88)

- a. Prinsip Kepercayaan: Promosi harus didasarkan pada kepercayaan terhadap kejujuran, keterampilan, dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan dengan baik. Karyawan baru didorong jika karyawan bekerja lebih baik. Baik dari segi integritas, kreativitas, kemampuan, kompetensi dan kepemimpinan dalam mengemban tugas
- b. Integritas: Promosi harus didasarkan pada penilaian yang adil terhadap integritas, keterampilan dan kemampuan seluruh karyawan. Ulasan harus adil dan obyektif, tanpa pilih kasih atau preferensi. Pegawai yang menempati posisi tertinggi dalam pemeringkatan harus mempunyai kesempatan pertama untuk maju, tanpa memandang etnis, kelas sosial, kelompok dan asal usulnya. Promosi berbasis integritas menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya
- c. Pelatihan: Pelatihan harus melanjutkan pelatihan yang sudah ada, karena promosi karyawan hanya dapat dilakukan jika ada lowongan. Untuk itu harus ada uraian mengenai pekerjaan/jabatan yang akan disandang oleh pegawai

tersebut. Singkatnya, promosi harus didasarkan pada pelatihan profesional yang ada dalam organisasi.

## 2. Dasar-dasar Promosi

Dasar-dasar Periklanan Promosi berarti menaikkan status (jabatan) seorang pegawai ke tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya. Misalnya status pekerja kontrak atau calon pekerja menjadi pekerja tetap. Karyawan operasional diangkat ke posisi manajemen. Dengan meningkatnya status seorang pekerja maka hak, kewajiban dan pendapatannya pun meningkat. Dasar promosi adalah senioritas, kemampuan dan kombinasi senioritas dan kemampuan. Promosi didasarkan pada senioritas atau masa kerja karyawan. Masalah promosi tergantung pada senioritas seseorang.

Orang-orang yang telah lama bekerja di perusahaan akan dipromosikan. Seorang pegawai yang telah bekerja lebih lama mempunyai keterampilan untuk memenuhi persyaratan, namun keterampilannya sangat terbatas. Mempromosikan model ini disebut rotasi pekerjaan. Keterampilan atau kompetensi merupakan promosi yang didasarkan pada kemampuan seorang pegawai. Selain itu, perilaku pegawai juga tidak kalah pentingnya dan harus memenuhi syarat.

Promosi atas dasar kombinasi *senioritas dan ability* adalah promosi yang dilakukan berdasarkan lamanya bekerja di perusahaan tersebut dan tingkat pendidikan formal melalui ujian kenaikan golongan. Jika lulus dengan nilai terbaik, maka karyawan tersebut akan dipromosikan. Dasar promosi seperti ini lebih baik dari kedua model tersebut di atas, juga lebih adil dan lebih objektif.

## 3. Syarat-syarat Promosi

Menurut Hasibuan (2005:11) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:90), menjelaskan bahwa setelah promosi, karyawan harus memenuhi syarat-syarat tertentu yang ditetapkan dan ditetapkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawan agar mereka mengetahuinya sepenuhnya. Hal ini penting untuk memotivasi upaya karyawan untuk memenuhi persyaratan promosi.

Ketentuan promosinya adalah sebagai berikut.

- a. **Loyalitas:** Kesetiaan seorang karyawan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasinya. Loyalitas ini tercermin dari kesediaan karyawan untuk melindungi dan membela organisasi di tempat kerjanya, dan tidak hanya dari kerugian yang disebabkan oleh orang-orang yang tidak bertanggung jawab

- b. Produktivitas kerja: Prestasi kerja yang baik adalah kualitas dan kuantitas yang dapat dihasilkan oleh seorang karyawan dari pekerjaannya.Kejujuran: Pegawai yang melaksanakan tugasnya dengan jujur memenuhi kontrak yang telah dibuatnya dengan dirinya sendiri dan orang lain, seperti bawahannya
- c. Disiplin: Mendisiplinkan pegawai untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diterima
- d. Kreativitas: Kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreatifitasnya dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga pekerjaannya menjadi lebih efektif dan efisien
- e. Kolaborasi: Pegawai berpartisipasi baik di dalam maupun di luar pekerjaan serta bekerjasama secara vertikal dan horizontal dengan pegawai lainnya untuk meningkatkan prestasi kerja
- f. Kepemimpinan: Pegawai yang dapat memimpin, berpengaruh, berkepribadian kuat, dihormati, mempunyai wibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif
- g. Kepribadian: Karyawannya sopan, ceria, populer, ramah, agresif, mempunyai sikap yang baik, terkesan ramah dan bijaksana
- h. Inisiatif: Karyawan yang mampu berpikir out of the box dan, atas inisiatifnya sendiri, menganalisis, mengevaluasi, membuat, membenarkan, menarik kesimpulan, dan mengambil keputusan yang bertujuan untuk memecahkan masalahnya
- i. Keterampilan: Karyawan dapat menghubungkan dan mencatat berbagai elemen yang terlibat dalam perumusan kebijakan dan situasi manajemen
- j. Tanggung Jawab: Pegawai yang merasa bertanggung jawab atas pekerjaannya, kebijakannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakannya, serta perilakunya di tempat kerja
- k. Komunikatif: Pegawai yang mengetahui cara berkomunikasi secara efektif/baik dapat menyerap dan mempersepsikan informasi dari atasan dan bawahan dengan baik, sehingga terhindar dari kesalahpahaman dalam berkomunikasi
- l. Pendidikan: Karyawan harus mendapatkan pelatihan formal yang sesuai dengan spesialisasi jabatannya.

#### 4. Tujuan Promosi

Menurut Hasibuan (2005:113) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:91), organisasi yang menjalankan promosi tentu mempunyai tujuan tertentu. Tujuan yang dinyatakan adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi yang menjalankan promosi tentu mempunyai tujuan tertentu. Tujuan yang dinyatakan adalah sebagai berikut
- b. Menawarkan lebih banyak pengakuan, jabatan, dan penghargaan layanan kepada karyawan yang berkinerja baik
- c. Hal ini dapat menghasilkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang lebih tinggi, dan pendapatan yang lebih tinggi
- d. Mendorong pegawai untuk lebih semangat dalam bekerja, lebih disiplin dan meningkatkan produktivitas dalam bekerja
- e. Menjamin stabilitas pekerjaan dengan memberikan promosi karyawan dalam kondisi yang tepat, pada waktu yang tepat dan dengan evaluasi yang adil. Peluang kemajuan dapat menimbulkan dampak lanjutan (*multiplier effect*) pada perusahaan melalui penciptaan lowongan
- f. Tawarkan kepada karyawan Anda kesempatan untuk mengembangkan kreativitas, inovasi, disiplin tinggi, dan semangat kerja. Hal ini akan memberikan dampak positif bagi instansi atau perusahaan tersebut.

#### 5. Jenis-jenis Promosi

Menurut Hasibuan (2005:113) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:92), menjelaskan bahwa promosi meliputi promosi sementara, promosi permanen, promosi kecil-kecilan, dan promosi satu kali.

##### a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang pegawai dipromosikan sementara karena suatu lowongan harus segera diisi, misalnya. Misalnya Direktur, Wakil Presiden, dll. Dalam hal ini, lembaga menganugerahkan pejabat tersebut gelar pejabat sementara.

##### b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Kenaikan pangkat pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi terjadi dengan memenuhi syarat-syarat kenaikan pangkat. Sifat tindakan ini bersifat permanen. Misalnya, seorang manajer sumber daya manusia dipromosikan menjadi direktur, asisten direktur program menjadi direktur, dll.

- c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)  
Seorang pegawai dipindahkan dari jabatan yang mudah ke jabatan yang sulit yang memerlukan keterampilan tertentu, tetapi hal itu tidak mengakibatkan bertambahnya hak, kewajiban, upah, dan lain-lain.
  - d. 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.
6. Indikator Promosi Jabatan
- Menurut Supriaddin (2020) terdapat indikator dari promosi jabatan diantaranya:
- a. Peningkatan tanggung jawab  
Peningkatan tanggung jawab pekerjaan antara lain penilaian pelaksanaan pekerjaan, peningkatan konsistensi pekerjaan, kemungkinan pengembangan dan keahlian yang lebih.
  - b. Pengembangan peningkatan tugas  
Pengembangan peningkatan tugas antara lain pengalaman dan pengetahuan yang memadai, status pendidikan dan dapat dipercaya.

#### **2.1.4. Mutasi Karyawan**

##### **1. Pengertian Mutasi**

Hasibuan (2005:102) dalam Supomo dan Nurhayati (2022:84), menjelaskan, salah satu tindakan yang dilakukan berdasarkan hasil review pegawai adalah relokasi pegawai. Saat Anda mengevaluasi kinerja pekerjaan seorang karyawan, Anda akan mengetahui apakah mereka mampu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Pemindahan ini harus didasarkan pada tingkat keberhasilan yang dapat dicapai karyawan. Diharapkan dengan adanya mutasi tersebut, uraian tugas, sifat pekerjaan, lingkungan kerja dan perlengkapan kerja yang sesuai dengan pegawai akan memungkinkan pegawai tersebut dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan tertentu.

Istilah yang hampir sama pengertiannya dengan mutasi adalah perpindahan bagian/departemen dalam suatu organisasi dan ada arti lain juga yaitu sebagai berikut.

- a. Peralihan adalah perubahan jabatan/jabatan/lokasi/jabatan secara horizontal atau vertikal dalam suatu organisasi/instansi. Ini merupakan promosi karena merupakan hasil evaluasi kinerja.
- b. Transfer adalah suatu perubahan posisi dari suatu divisi ke divisi lainnya, karena hal ini juga dari hasil penilaian prestasi kerja karyawan.
- c. Demosi adalah suatu perubahan posisi/jabatan di suatu organisasi ke tempat lebih rendah/diturunkan jabatannya, karena prestasi kerjanya tidak mengalami perkembangan yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

Pada dasarnya, mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam instansi tersebut.

## 2. Tujuan Mutasi

Menurut Supomo dan Nurhayati (2022:84), Instansi mengadakan mutasi karyawan/pegawai mempunyai tujuan yang jelas, antara lain:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan Anda
- b. Menciptakan keseimbangan antara angkatan kerja dan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Memperluas atau menambah pengetahuan pegawai
- d. Untuk menghindari kebosanan dalam bekerja
- e. Menciptakan insentif bagi karyawan untuk berusaha mencapai kemajuan karir yang lebih tinggi
- f. Pengenaan denda/sanksi atas pelanggaran yang dilakukan
- g. Agar prestasimu diakui dan dihargai
- h. Sebagai sarana penggalangan semangat kerja melalui kompetisi masyarakat
- i. Untuk tindakan praktis yang lebih baik
- j. Penyesuaian kerja dengan kondisi fisik pekerja
- k. Menyelesaikan konflik antar rekan kerja

## 3. Prinsip mutasi

Asas mutasi adalah menempatkan pekerja yang mempunyai pekerjaan yang tepat pada jabatan yang tepat, sehingga meningkatkan kenikmatan kerja dan produktivitasnya, (Supomo dan Nurhayati, 2022:85)

#### 4. Dasar-dasar mutasi

Kita mengenal tiga dasar organisasi dalam melaksanakan mutasi personel, yaitu sistem merit, sistem senioritas, dan sistem kompensasi, (Supomo dan Nurhayati, 2022:85)

- a. Sistem kinerja: adalah pengalihan pegawai berdasarkan kegiatan dan hasil kerja yang bersifat ilmiah dan obyektif. Sistem kinerja atau sistem karier inilah yang menjadi dasar perpindahan yang baik karena:
  1. Meningkatkan produksi dan produktivitas
  2. meningkatkan semangat kerja
  3. jumlah kesalahan yang dilakukan selama periode ini mengalami penurunan
  4. Meningkatkan kehadiran dan kedisiplinan pegawai
  5. Angka kecelakaan akan berkurang
- b. Sistem senioritas: Ini adalah transfer berdasarkan senioritas, usia dan pengalaman kerja karyawan. Sistem mutasi seperti ini tidak obyektif karena keahlian mereka yang dipindahkan berdasarkan senioritas belum tentu cocok untuk mengakses posisi baru
- c. Sistem Rusak: Ini adalah mutasi berdasarkan kekerabatan. Sistem ini kurang baik karena didasarkan pada pertimbangan suka dan tidak suka

#### 5. Cara-cara Mutasi

Di suatu organisasi atau instansi terdapat dua cara mutasi yang dilakukan, yaitu:

- a. Cara Tidak Ilmiah. Mutasi ini dilakukan dengan beberapa tindakan seperti berikut.
  1. Tidak didasarkan kepada norma atau standar kriteria tertentu
  2. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor *riil*
  3. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan
  4. Berdasarkan *spoiled system*/kekeluargaan
- b. Cara Ilmiah. Mutasi ini dilakukan dengan beberapa tindakan seperti berikut.
  1. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti: analisis pekerjaan (*job analisis*)
  2. Berorientasi pada kebutuhan yang *riil*/nyata

3. Berorientasi pada formasi *riil* kepegawaian
4. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam
5. Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggungjawabkan

#### 6. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/ tempat karyawan, baik secara vertikal maupun secara horizontal, (Supomo dan Nurhayati, 2022 : 86)

- a. Mutasi horizontal adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan, tetapi masih pada rangking yang sama di dalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup "mutasi tempat dan mutasi jabatan".
- b. Mutasi vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah. Promosi memperbesar *authority* (otoritas) dan *responsibility* (tanggung jawab), sedangkan demosi mengurangi *authority* dan *responsibility*.

#### 7. Sebab dan Alasan Mutasi

Sebab-sebab pelaksanaan mutasi digolongkan atas permintaan sendiri (*personnel transfers*) dan alih tugas produktif (*production transfers*), (Supomo dan Nurhayati, 2022 : 87)

- a. Permintaan sendiri, adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan telah mendapatkan persetujuan terlebih dahulu dari pimpinan di organisasi tempat ia bekerja. Mutasi tersebut biasanya bersifat transfer semata.

Mereka melakukan hal tersebut dengan alasan seperti berikut ini.

- 1) Faktor kesehatan, fisik karyawan kurang mendukung.
  - 2) Faktor keluarga, merawat orang tua yang telah lanjut usia atau sakit-sakitan, atau mengikuti suami di tempat kerjanya di kota lain.
  - 3) Kerja sama, tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lain, karena di tempat sebelumnya kurang kondusif.
- b. Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan atau institusi untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Penyebab mutasi yang satu ini biasanya berdasarkan penilaian prestasi kerjanya oleh pimpinan instansi dan umumnya mutasi ini termasuk jenis promosi.

## 8. Indikator Mutasi Kerja

Menurut R. Supomo (2016: 84), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur mutasi kerja, yaitu sebagai berikut:

### a. Frekuensi Mutasi

Frekuensi mutasi yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam perusahaan.

### b. Alasan Mutasi

Alasan mutasi yaitu alasan-alasan dilakukannya mutasi dalam perusahaan kepada karyawan.

### c. Ketepatan Mutasi

Ketepatan Mutasi yaitu disesuaikan dengan: Kemampuan kerja pegawai, Tingkat pendidikan, Lamanya masa menjabat, Tanggung jawab atau beban kerja, Kesenangan atau keinginan pegawai, Kebijakan atau peraturan yang berlaku dan Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

## 2.1.5. Kinerja Karyawan

### 1. Konsep kinerja pegawai

Syamsuriansyah (2020:45) Kinerja mengacu pada hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan keseluruhan tugasnya dalam jangka waktu tertentu disebut juga dengan kinerja. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat disebut juga efisiensi. Untuk tujuan tertentu, evaluasi perlu dimaknai sebagai bentuk perhatian terhadap kinerja pegawai karena pegawai memerlukan evaluasi tersebut sekaligus sebagai umpan balik.

Produktivitas berkaitan langsung dengan sumber daya manusia sehingga para pemimpin bisnis perlu memperhatikannya. Jika produktivitas meningkat maka target keuntungan perusahaan juga meningkat secara signifikan. Peningkatan produktivitas ini erat kaitannya dengan kinerja para karyawan yang merupakan sumber daya manusia perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting dalam perusahaan.

### 2. Penilaian kinerja

Penilaian kinerja adalah metode yang paling banyak digunakan untuk mengevaluasi dan menghargai kinerja. Tinjauan kinerja dilakukan agar karyawan mengetahui apa yang diharapkan manajernya sehingga mereka dapat lebih

memahami satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada evaluasi sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana hasil kerja seseorang atau sekelompok individu dapat bermanfaat dalam mencapai tujuan yang ada. Penilaian kinerja juga dikenal sebagai penilaian karyawan, tinjauan kinerja, penilaian kinerja dan peringkat. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi kinerja, membuat rencana pengembangan dan mengkomunikasikan hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri.

Hal ini secara umum sesuai dengan pendapat Syamsuriansyah (2020:45) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan hasil penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan berupa indikator kinerja: input, output, hasil, manfaat dan dampak. Penilaian kinerja adalah suatu proses atau kegiatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi untuk mengevaluasi cara karyawan melakukan pekerjaannya dan memberikan umpan balik kepada mereka dengan membandingkan hasilnya

### 3. Teori kinerja pegawai

Mengingat persaingan di era globalisasi, perusahaan mempunyai kewajiban untuk bekerja lebih efisien dan efektif. Persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan harus mampu meningkatkan daya saingnya untuk menjamin kelangsungan hidupnya. Organisasi mempertemukan orang-orang yang biasa disebut pegawai atau sumber daya manusia untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Pegawai merupakan unsur terpenting yang menentukan maju dan mundurnya suatu organisasi.

Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan pegawai yang memenuhi persyaratan organisasi dan sekaligus harus mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Setiap organisasi akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawainya dengan harapan tercapainya tujuan organisasi. Keterampilan pegawai tercermin dari kinerjanya, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja pegawai merupakan salah satu aset yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pimpinan organisasi harus memperhatikan kinerja pegawainya.

### 4. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Yulianti dan Fadhillah (2021) untuk mengukur kinerja karyawan terdapat indikator yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang di antaranya adalah berikut:

- a. Kualitas yang dihasilkan menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas
- b. Ketepatan waktu yaitu jika informasi yang disajikan tersebut bertepatan pada saat informasi tersebut dibutuhkan
- c. Kemandirian yaitu kemampuan untuk menyelesaikan sebuah tugas sendiri tanpa kolaborasi atau bantuan orang lain

## **2.2. Penelitian Terdahulu**

Terdapat sejumlah besar penelitian mengenai kinerja karyawan. Namun terdapat berbagai perbedaan antar peneliti, seperti: Seperti penggunaan variabel independen, lokasi penelitian, perbedaan jumlah responden, dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan Kinerja Karyawan dapat disajikan di bawah ini.

Kurniasyah (2022) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit III Plaju-Sungai Gerong. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 100 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 87,3% Kompensasi, Promosi Jabatan dan Mutasi Kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi, Promosi Jabatan dan Mutasi Kerja secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit III Plaju-Sungai Gerong.

Hairani (2021) melakukan penelitian tentang Pengaruh Mutasi, Rotasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Palembang. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 40 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 98,4% Mutasi, Rotasi dan Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Mutasi, Rotasi dan Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pegawai Dinas Perubungan Kota Palembang.

Arifudin (2023) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulSelBar. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 44 responden dengan menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa 59,4% Kompensasi dan

Promosi Jabatan secara simultan berpengaruh secara signifikan Terhadap Kinerja Karyawan. Kompensasi dan Promosi Jabatan secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulSelBar.

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

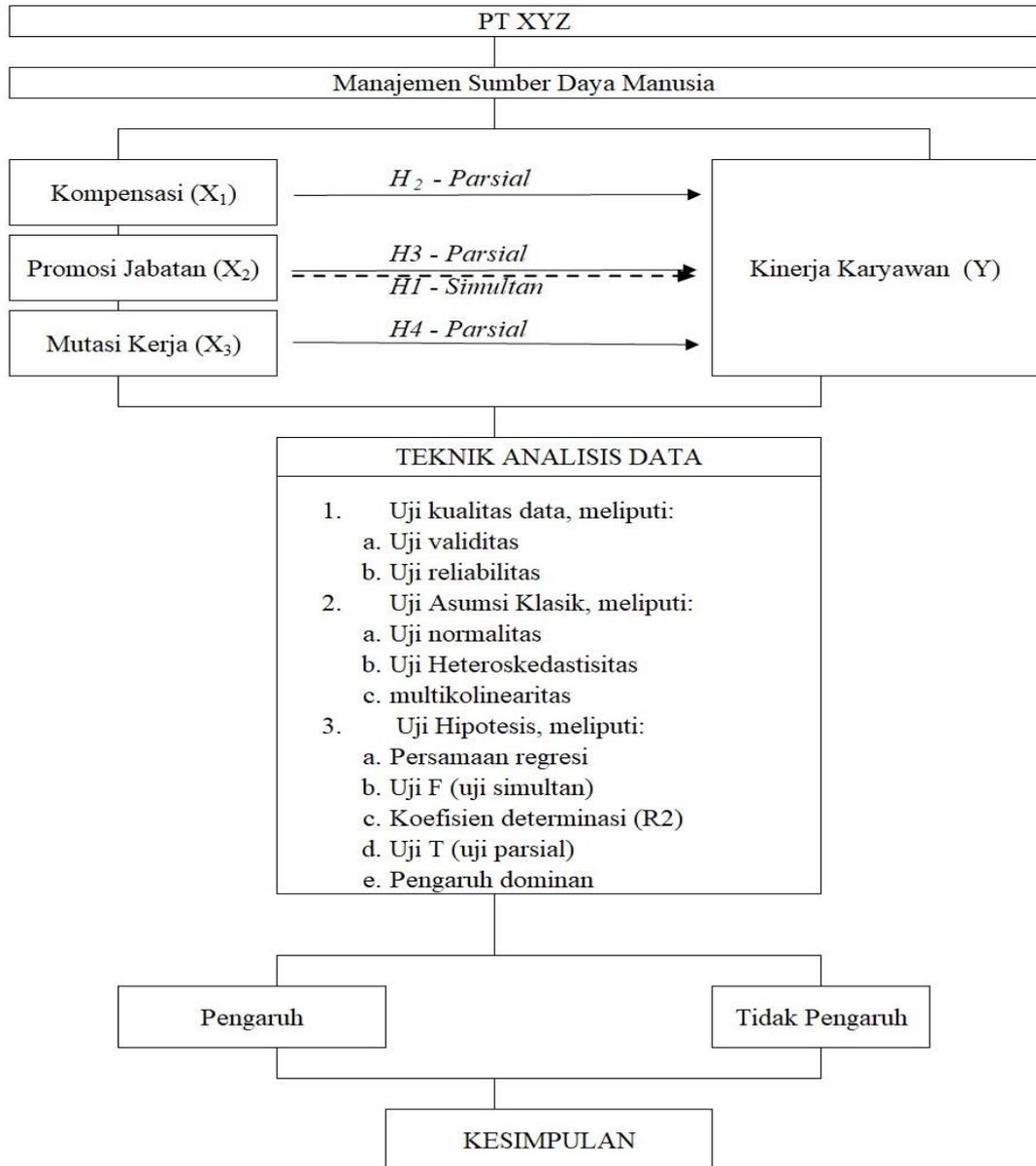
PENELITIAN	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Kurniansyah (2022)	Pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kilang Pertamina Internasional Refinery Unit III Plaju-Sungai Gerong	Kompensasi, Promosi Jabatan, Mutasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Regresi linear berganda	1. Koefisien determinasi 87,3%
				2. Uji F, semua variabel X secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y
				3. Uji t, semua variabel X secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y
Hairani (2021)	Pengaruh Mutasi, Rotasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Palembang	Mutasi, Rotasi, Promosi Jabatan dan Kinerja Pegawai	Regresi linear berganda	1. Koefisien determinasi 98,4%
				2. Uji F, semua variabel X secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y
				3. Uji t, semua variabel X secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y
Arifudin (2023)	Pengaruh Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank SulSelBar	Kompensasi, Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan	Regresi linear berganda	1. Koefisien determinasi 59,4%
				2. Uji F, semua variabel X secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y
				3. Uji t, semua variabel X secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Y

Sumber: Peneliti Terdahulu Terkait, Diolah Oleh Penulis (2024)

### 2.3. Kerangka Konseptual

Struktur konseptual penelitian adalah hubungan atau hubungan antara suatu konsep dengan konsep lain dari masalah yang diteliti. Kerangka konseptual berguna dalam menjelaskan topik yang sedang dibahas secara lengkap dan rinci. Di bawah ini adalah gambaran kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini.

**Gambar 2.3. Kerangka Konseptual Penelitian**



Sumber: Penulis (2024)

## 2.4. Hipotesis

Sesuai dengan uraian teoritis dan refleksi yang disampaikan penulis di atas, maka hipotesis penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

### 1. Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara simultan kompensasi, promosi jabatan dan mutasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja

- karyawan PT XYZ
- $H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara simultan kompensasi, promosi jabatan dan mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ
2. Hipotesis 2
- $H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ
- $H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ
3. Hipotesis 3
- $H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ
- $H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ
4. Hipotesis 4
- $H_0 : \beta_1 = 0$ , berarti secara parsial mutasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ
- $H_1 : \beta_1 \neq 0$ , berarti secara parsial mutasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT XYZ