

**PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP
PROMOSI JABATAN YANG DIMEDIASI KOMPETENSI
PADA PT ANGKASA PURA AVIASI**

TESIS

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*

OLEH :

SRI LAILI HIDAYATI TARIGAN
NPM: 2120030085



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA MEDAN
2024**

PENGESAHAN TESIS

Nama : Sri Laili Hidayati Tarigan
Nomor Pokok Mahasiswa : 2120030085
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen / Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan Yang Dimediasi Kompetensi Pada PT Angkasa Pura Aviassi

Pengesahan Tesis

Medan, 26 Februari 2024

Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Prof. Dr. Bahdin Nur Tanjung, S.E., M.M)

Pembimbing II



(Prof. Dr. Ir. H.R. Sabrina, M.Si)

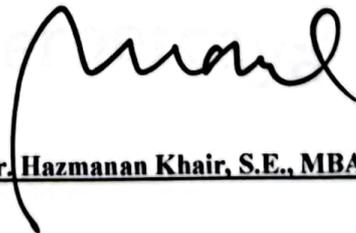
Diketahui Oleh

Direktur



(Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum)

Ketua Program Studi



(Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA)

PENGESAHAN

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PROMOSI JABATAN YANG DIMEDIASI KOMPETENSI PADA PT ANGKASA PURA AVIASI

Tesis ini Telah Dipertahankan Dihadapan Panitia Penguji Yang Dibentuk Oleh
Magister Manajemen Program Pasca Sarjanaan Universitas Muhammadiyah
Sumatera Utara dan Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis Dan Berhak
Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)
Pada Hari Senin, Tanggal 26 Februari 2024

Panitia Penguji

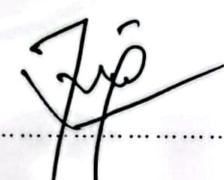
1. Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si.

Ketua

1.....


2. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si

Sekretaris

2.....


3. Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M.

Anggota

3.....


PERNYATAAN

PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PROMOSI JABATAN YANG DIMEDIASI KOMPETENSI PADA PT ANGKASA PURA AVIASI

Dengan ini penulis menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 26 Februari 2024

Penulis



Sri Laili Hidayati Tarigan
2120030085

ABSTRAK
PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP PROMOSI
JABATAN YANG DI MEDIASI KOMPETENSI
PADA PT ANGKASA PURA AVIASI

Sri Laili Hidayati Tarigan
Program Pascasarjana
E-mail: lailitarigan@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan terhadap promosi, pengaruh pendidikan terhadap kompetensi, pengaruh pelatihan terhadap promosi, pengaruh pelatihan terhadap kompetensi, pengaruh kompetensi terhadap promosi, pengaruh pendidikan terhadap promosi melalui kompetensi dan pengaruh pelatihan terhadap promosi melalui kompetensi. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 84 responden yang merupakan karyawan PT Angkasa Pura Aviasi. Teknik pengumpulan datanya adalah dengan menggunakan wawancara dan penyebaran kuesioner. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (SmartPls) untuk menguji 7 (tujuh) hipotesis yang diajukan dalam penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi. Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi. Kompetensi memediasi pendidikan terhadap Promosi jabatan. Kompetensi tidak memediasi Pelatihan terhadap Promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi.

Kata Kunci: Pendidikan, Pelatihan, Promosi, dan Kompetensi.

ABSTRACT
**THE INFLUENCE OF EDUCATION AND TRAINING ON COMPETENCY-
MEDIATED POSITION PROMOTION**
AT PT ANGKASA PURA AVIASI

Sri Laili Hidayati Tarigan
Program Pascasarjana
E-mail: lailitarigan@gmail.com

This research aims to determine and analyze the effect of education on promotion, the effect of education on competence, the effect of training on promotion, the effect of training on competence, the effect of competence on promotion, the effect of education on promotion through competence and the effect of training on promotion through competence. This research is a type of causal research using a quantitative approach with a sample size of 84 respondents who are employees of PT Angkasa Pura Aviasi. The data collection technique is by using interviews and distributing questionnaires. The data analysis technique in this research uses Partial Least Square (SmartPls) to test the 7 (seven) hypotheses proposed in the research. The results of this research show that education has a positive and significant effect on promotion. Education has a positive and significant effect on competence. Training has a positive and significant effect on Promotion. Training has a positive and significant effect on competency. Competency has a positive and significant effect on Promotion. Competence mediates education towards promotion. Competency does not mediate training for promotion at PT Angkasa Pura Aviasi..

Keywords: Education, Training, Promotion and Competency

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil'alamiin puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala dan shalawat kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wassallam *Allahumma shalli 'ala Muhammad wa 'ala ali Muhammad*. Atas rahmat dan karuniaNya penulis mampu menyelesaikan penelitian ini yang dituangkan dalam bentuk tesis dengan judul : **“Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan Yang Dimediasi Kompetensi Pada PT Angkasa Pura Aviasi”**

Adapun penulisan tesis ini diwajibkan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M) pada program studi Magister Manajemen dalam bidang Sumber Daya Manusia di Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang sudah mendukung dalam proses penyelesaian penulisan tesis ini kepada :

1. Terima kasih kepada orang tua saya, Ayahnda Janulis Tarigan, Ibunda Nurhayati, yang selalu mencintai saya sepanjang masa.
2. Teima kasih kepada suami tercinta AUFAR IBNA, yang selalu memberikan semangat, kasih sayang, dan perhatian kepada penulis serta anak-anak saya FALIAH SYAKIRA dan M. YAZID ALFALAH yang sholeh dan sholeh, yang selalu dukung mamanya dalam kuliah.

3. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Program Pascasarjana. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Ketua Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Prof. Dr. Bahdin nur Tanjung, SE, MM, Dosen Pembimbing I yang sudah membimbing penulis dalam penulisan tesis dengan memberikan ide dan saran
8. Ibu Prof. Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si, Dosen Pembimbing II yang sudah membimbing penulis dalam penulisan tesis dengan memberikan ide dan saran.
9. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung selaku dosen penguji yang memberikan saran untuk kebaikan tesis saya.
10. Bapak Prof. Dr. Jufrizen, S.E, M.Si, selaku dosen penguji yang memberikan saran untuk kebaikan tesis saya.

11. Bapak Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E, M.Si selaku dosen penguji yang memberikan saran untuk kebaikan tesis saya
12. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar program studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang sudah memberikan penulis bekal wawasan dan pengetahuan.
13. Seluruh karyawan di PT. Angkasa Pura Aviassi yang telah membantu penulis untuk memberikan data dan informasi yang berkaitan dengan tesis.
14. Teman-teman yang bekerja di PT Angkasa Pura Aviassi dan teman kelas regular C Program Studi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. yang selalu kompak dan senantiasa saling menyemangati,

Saya sebagai penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua dan semoga tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi penulis sendiri dan bagi pembacanya

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, 22 Januari 2024

Penulis,

Sri Laili Hidayati Tarigan

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	15
1.3 Batasan Masalah	15
1.4 Rumusan Masalah	16
1.5 Tujuan Penelitian	16
1.6 Manfaat Penelitian	17
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	19
2.1 Landasan Teori.....	19
2.1.1 Manajemen.....	19
2.1.1.1 Pengertian Manajemen.....	19
2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.1.1.3 Prinsip Dasar Dalam MSDM	21
2.1.2 Promosi Jabatan.....	25
2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan	25
2.1.2.2 Dasar-Dasar Promosi Jabatan.....	26
2.1.2.3 Jenis-Jenis Promosi Jabatan	29
2.1.2.4 Tujuan Promosi Jabatan	30
2.1.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan	31
2.1.2.6 Indikator Promosi Jabatan.....	32
2.1.3 Kompetensi.....	34
2.1.3.1 Pengertian Kompetensi	34
2.1.3.2 Faktor-Faktor Kompetensi	35
2.1.3.3 Dimensi Dan Indikator Kompetensi.....	37
2.1.4 Pendidikan	37
2.1.4.1 Pengertian Pendidikan.....	37
2.1.4.2 Indikator Pendidikan	39
2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Pendidikan	40
2.1.5 Pelatihan	41
2.1.5.1 Pengertian Pelatihan.....	41
2.1.5.2 Tujuan Pelatihan.....	42
2.1.5.3 Jenis Pelatihan	43
2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan.....	44
2.1.5.5 Indikator Pelatihan	45
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan.....	47
2.3 Kerangka Berpikir/ Konseptual.....	52
2.4 Hipotesis	6

BAB III METODE PENELITIAN.....	62
3.1 Pendekatan Penelitian	62
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	62
3.2.1 Variabel Independen (Variabel Bebas)	62
3.2.2 Variabel Dependen (Variabel Terikat).....	63
3.2.3 Variabel Intervening (Variabel Mediasi)	63
3.2.4 Operasional Variabel.....	63
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	65
3.3.1 Tempat Penelitian.....	65
3.3.2 Waktu Penelitian	65
3.4 Populasi dan Sampel	66
3.5 Teknik Pengumpulan Data	68
3.6 Teknik Analisis Data.....	69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	77
4.1 Hasil Penelitian	77
4.1.1 Deskripsi Penelitian	77
4.1.2 Deskripsi Responden	77
4.1.3 Analisis Variabel Penelitian	69
4.1.3.1 Variabel Promosi	69
4.1.3.2 Variabel Pendidikan.....	84
4.1.3.3 Variabel Pelatihan.....	88
4.1.3.4 Variabel Kompetensi.....	94
4.1.4 Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	100
4.1.4.1 Uji Validitas.....	100
4.1.4.2 Construct Reliability and Validity	105
4.1.4.3 Discriminant Validity	106
4.1.5 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	111
4.1.5.1 R-Square	111
4.1.5.2 F-Square	112
4.1.5.3 Pengujian Hipotesis	114
a) Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.....	114
b) Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	116
c) <i>Total Effects</i> (Pengaruh Total).....	119
4.2 Pembahasan.....	121
4.2.1 Pengaruh Pendidikan Terhadap Promosi	121
4.2.2 Pengaruh Pendidikan Terhadap kompetensi	122
4.2.3 Pengaruh Pelatihan Terhadap Promosi	123
4.2.4 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi	124
4.2.5 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi	125
4.2.6 Pengaruh Pendidikan Terhadap Promosi Melalui Kompetensi	126
4.2.7 Pengaruh Pelatihan Terhadap Promosi Melalui Kompetensi	127

BAB V PENUTUP	131
5.1 Kesimpulan	131
5.2 Saran	132
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	134
DAFTAR PUSTAKA	135

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Jabatan	5
Tabel 1.2. Kualifikasi Pendidikan	7
Tabel 1.3 Data Pendidikan Pegawai.....	10
Tabel 1.4 Data Pelatihan.....	11
Tabel 2.1 Kajian Penelitian Yang Relevan	48
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	63
Tabel 3.2 Waktu Penelitian	65
Tabel 3.3 Populasi Penelitian	66
Tabel 3.4 Sampel Penelitian	68
Tabel 3.5 Skala Pengukuran.....	69
Tabel 3.5 Contoh Software dari CB –SM dan SEM –PLS	70
Tabel 4.1. Identitas Responden.....	78
Tabel 4.2. Skor Angket Variabel Promosi	80
Tabel 4.3. Skor Angket Variabel Pendidikan.....	85
Tabel 4.4. Skor Angket Variabel Pelatihan.....	89
Tabel 4.5. Skor Angket Variabel Kompetensi	95
Tabel 4.6. Uji Validitas Konvergen Variabel Y (Promosi)	101
Tabel 4.7. Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (Pendidikan)	102
Tabel 4.8. Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (Pelatihan).....	103
Tabel 4.9. Uji Validitas Konvergen Variabel Z (Kompetensi).....	104
Tabel 4.10. Construct Reliability and Validity	106
Tabel 4.11 Akar Kuadrat AVE (Tabel Fornell Lacker Creterium).....	107
Tabel 4.12. Hasil Pengujian <i>Cross Loadings</i>	108
Tabel 4.13 Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT).....	110
Tabel 4.14. <i>R-Square</i>	111
Tabel 4.15. <i>F-Square</i>	113
Tabel 4.16. <i>Path Coefficients</i>	115
Tabel 4.17. <i>Specific Indirect Effects</i>	117
Tabel 4.18. <i>Total Effects</i>	120

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	60
Gambar 4.1 <i>Path Coefficients</i>	105
Gambar 4.2 Perbandingan nilai <i>Path Coefficient</i> dan <i>Specific Indirect Effect</i>	118

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam sebuah perusahaan, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam perkembangan bisnis. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu melihat sumber daya manusia yang merupakan asset dari perusahaan yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Salah satu dalam pengembangan SDM ini adalah dengan cara promosi jabatan.

Memiliki jabatan dalam struktur organisasi sebuah perusahaan tentu menjadi sebuah kebanggaan tersendiri bagi seorang karyawan, apabila karyawan tersebut mendapatkan promosi jabatan. Untuk mendapatkan posisi dalam sebuah struktur di perusahaan tentu adalah karyawan yang mempunyai kompetensi yang baik dalam sebuah pekerjaan. Kompetensi karyawan dapat diperoleh salah satunya melalui Pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan tersebut.

Sebuah promosi mengartikan adanya peningkatan perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab. Biasanya perpindahan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian, sehingga karyawan sangat ingin

meningkatkan karirnya melalui promosi jabatan.

Promosi jabatan juga ditandai dengan adanya perubahan posisi menuju tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatan yang semakin besar serta disertai peningkatan fasilitas lainnya. Dengan promosi berarti telah menunjukkan suatu bukti pengakuan atas prestasi di atas rata – rata karyawan lainnya.

Ada banyak factor yang mempengaruhi promosi jabatan, diantaranya pendidikan, pelatihan, dan kemampuan / kompetensi , performa, lama kerja (senioritas), taksiran potensi, jarak antar promosi dan lainnya.

Pendidikan merupakan proses pembelajaran secara yang diikuti seseorang sehingga menambah pengetahuan dan wawasan seseorang. Dengan Pendidikan yang tinggi akan memadai seseorang akan mempunyai kemampuan atau kompetensi yang baik dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Pendidikan merupakan dasar dari kemampuan/kompetensi pegawai dalam memahami dan menjalankan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu Pendidikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Disamping Pendidikan, pelatihan juga sangat penting dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja pegawai. Pelatihan yang merupakan proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga pelatihan karyawan memberikan

pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan. Pada dasarnya pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kemampuan/kompetensi pegawai atas pekerjaan yang menjadi tugasnya. Dengan demikian pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas lebih baik, sehingga kinerjanya dapat lebih meningkat.

Pendidikan dan pelatihan tentu dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Seseorang yang memiliki kompetensi yang baik tentunya akan mampu mengerjakan tugasnya dengan baik, artinya kinerjanya baik. Sebaliknya pegawai yang kompetensinya rendah, maka kemampuannya menyelesaikan pekerjaan juga rendah, yang mengartikan kinerja kurang baik.

PT Angkasa Pura Aviassi yang merupakan sebuah perusahaan yang merupakan pengelola bandar udara Internasional Kualanamu ini merupakan *joint venture company (JVCo)* antara BUMN PT Angkasa Pura II dengan saham 51% dan GMR Group dengan saham 49% yang resmi mengoperasikan Bandara Internasional Kualanamu pada tanggal 7 Juli 2022. PT Angkasa Pura Aviassi bergerak dalam bidang jasa kebandarudaraan. PT Angkasa Pura Aviassi dibentuk pada tanggal 9 November 2018. PT Angkasa Pura Aviassi beralamat di Jl. Bandara Kuala Namu, Ps. Enam Kuala Namu, Kec. Beringin, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara dengan kode pos 20553 dan telpon 061-88880300. PT Angkasa Pura Aviassi, memiliki beberapa status karyawan, antara lain, Karyawan perusahaan, Karyawan perbantuan, *ekspatriat* (tenaga kerja asing), *GMR Nominee*, dan PKWT.

Pada tahun 2022 dan 2023 adanya pelaksanaan *assessment* dan *job tender* untuk karyawan. Hal ini tentu membuat karyawan ingin meningkatkan jenjang karir pada perusahaan PT Angkasa Pura Aviassi. Berikut disampaikan data jabatan pada tahun 2022 dan tahun 2023 dengan jabatan yang masih kosong atau pun yang sudah terisi.

**Tabel 1.1 Data Jabatan
PT Angkasa Pura Aviassi**

No	NAMA JABATAN	JABATAN TERISI / BELUM
1	Assistant of Officer in Charge	Ya
2	Senior Manager of Operation & Service	Ya
3	Airport Security Manager	Belum
4	Junior Manager of Aviation Security	Ya
5	Junior Manager of RFF Exercise & Facility	Belum
6	Junior Manager of Terminal & Passenger Service	Belum
7	Electrical & Mechanical Facility Manager	Ya
8	Junior Manager of Electrical Facility	Belum
9	Senior Vice President Of Commercial	Ya
10	Senior Manager Of Air Traffic Development	Belum
11	Commercial Service Manager	Belum
12	Business Development Manager	Ya
13	Senior Vice President of Finance & Risk Management	Belum
14	Senior Manager of Finance	Ya
15	Treasury And Tax Manager	Ya
16	Assets & Logistic Manager	Belum
17	Risk Management Junior Officer	Belum
18	Risk Management Manager	Belum
19	Senior Manager of Human Capital	Ya
20	Senior Manager of Procurement & GA	Belum

21	Procurement Manager	Belum
22	Junior Manager of Bussines & Supporting Procurement	Belum
23	General Affairs Manager	Ya
24	Junior Manager of General Affairs	Ya
25	Junior Manager of Airport Data Management	Ya
26	Corporate Communication And Relationship Manager	Belum
27	Junior Manager Of Corporate Communication	Belum
28	Junior Manager Of Corporate Relationship	Belum
29	Head Of Internal Audit	Belum
30	Head of Corporate Strategic Development	Ya
31	Corporate Planning & Monitoring Evaluating Manager	Belum
32	Junior Manager of Monitoring & Evaluating	Belum
33	Junior Manager Of Corporate Planning	Belum

Sumber : Bidang SDM PT Angkasa Pura Aviassi

Tabel diatas memperlihatkan banyaknya jumlah jabatan yang kosong dalam PT Angkasa Pura Aviassi pada Oktober 2023, yaitu sebanyak 20 (dua puluh) jabatan yang belum terisi. Sedangkan sejumlah 13 (tiga belas) jabatan yang tadinya kosong dan sudah terisi. Jabatan yang mengisi formasi kosong sebelumnya berasal dari karyawan yang diperbantukan dari PT Angkasa Pura II ke Angkasa Pura Aviassi, GRM *Nominee*, dan karyawan organik.

Dari uraian diatas, dapat dikatakan bahwa promosi jabatan yang ada di PT Angkasa Pura Aviassi belum terlaksana dengan baik. Hal ini dapat dilihat dengan masih banyaknya jabatan yang belum terisi sebanyak 19 (sembilan belas)

formasi walaupun sudah dilakukan *assessment* dan *job tender* hingga bulan September 2023 untuk mengisi posisi jabatan yang kosong. Belum terlaksananya dengan baik promosi jabatan tersebut di PT Angkasa Pura Aviassi diduga disebabkan oleh kurangnya kompetensi karyawan, latar belakang pendidikan yang belum sesuai, dan tentunya pelatihan pegawai yang belum mencukupi.

Pendidikan karyawan PT Angkasa Pura Aviassi masih banyak yang belum memenuhi kualifikasi promosi jabatan untuk menduduki jabatan yang kosong. Hal ini dapat dilihat dari tabel-tabel berikut :

**Tabel 1.2 Kualifikasi Pendidikan
PT Angkasa Pura Aviassi**

NO	NAMA JABATAN KOSONG	KUALIFIKASI PENDIDIKAN YANG DISYARATKAN
1	Airport Security Manager	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
2	Junior Manager of RFF Exercise & Facility	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
3	Junior Manager of Terminal & Passenger Service	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
4	Junior Manager of Electrical Facility	S.1 Teknik Elektro / D.IV ATLB

5	Senior Manager Of Air Traffic Development	S.2 Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
6	Commercial Service Manager	S.1 Akuntansi / Komputer Akuntansi / Ekonomi Manajemen / Administrasi Niaga / Keuangan / Perbankan
7	Senior Vice President of Finance & Risk Management	S.2 Akuntansi / Komputer Akuntansi / Ekonomi Manajemen / Administrasi Niaga / Keuangan / Perbankan
8	Assets & Logistic Manager	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
9	Risk Management Manager	S.1 Akuntansi / Komputer Akuntansi / Ekonomi Manajemen / Administrasi Niaga / Keuangan / Perbankan
10	Senior Manager of Procurement & GA	S.2 Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
11	Procurement Manager	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
12	Junior Manager of Bussines & Supporting Procurement	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
13	Corporate Communication And Relationship Manager	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan

14	Junior Manager Of Corporate Communication	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
15	Junior Manager Of Corporate Relationship	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan
16	Head Of Internal Audit	S.2 Akuntansi / Komputer Akuntansi / Ekonomi Manajemen / Administrasi Niaga / Keuangan / Perbankan
17	Corporate Planning & Monitoring Evaluating Manager	S.1 Akuntansi / Komputer Akuntansi / Ekonomi Manajemen / Administrasi Niaga / Keuangan / Perbankan
18	Junior Manager of Monitoring & Evaluating	S.1 Akuntansi / Komputer Akuntansi / Ekonomi Manajemen / Administrasi Niaga / Keuangan / Perbankan
19	Junior Manager Of Corporate Planning	S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan

Tabel diatas memperlihatkan jumlah posisi jabatan yang belum terisi dengan kualifikasi jurusan pendidikan yang harus dimiliki karyawan. Persyaratan Pendidikan ini wajib dimiliki oleh karyawan jika ingin mengikuti pelaksanaan *assessment* dan *job tender* di PT Angkasa Pura Aviassi. Sementara itu kualifikasi pendidikan untuk menduduki jabatan kosong (promosi jabatan) tersebut, banyak yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan, sebagaimana disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 1.3 Data Pendidikan Pegawai (DIV, S1, dan S2)
Untuk Pelaksanaan Promosi
PT Angkasa Pura Aviassi**

NO	PENDIDIKAN	JUMLAH
1	DIV Teknik	6
2	S1 Manajemen	37
3	S1 Ekonomi	8
4	S1 Akuntansi	19
5	S1 Administrasi Negara	6
6	S1 Agribisnis	1
7	S1 Sastra	5
8	S1 Fisika	2
9	S1 Hukum	12
10	S1 Ilmu Komputer	2
11	S1 ilmu Komunikasi	6
12	S1 Ilmu Politik	2
13	S1 Informatika	4
14	S1 Pendidikan	2
15	S1 Sistem informasi	7
16	S1 teknik	49
17	S1 Teknik Informatika	16
18	S2 Kajian Strategik	1
19	S2 Manajemen	1

Dari table 1.2 dan table 1.3 di atas, memperlihatkan latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan PT Angkasa Pura Aviassi, banyak

yang tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan untuk promosi jabatan. Sebagai contoh, karyawan memiliki pendidikan S1 Pendidikan atau S1 Sastra, namun pada jabatan yang kosong ada yang dipersyaratkan hanya untuk Pendidikan S.1/D.IV Semua Jurusan kecuali, Seni, Keguruan, Agama, Filsafat, Ilmu Kesehatan Masyarakat, Keperawatan, Pertanian, Peternakan. Hal ini yang merupakan salah satu penyebab karyawan belum bisa mengikuti *assessment* atau *job tender*, sehingga karyawan tersebut tidak dapat berkesempatan mengikuti promosi jabatan karena tidak sesuai latar belakang pendidikan.

Selain pendidikan, pelatihan karyawan PT Angkasa Pura Aviassi masih belum mencukupi dan belum merata. Hal ini dapat dilihat dari data pelatihan yang diikuti karyawan, sebagaimana disajikan pada tabel berikut:

**Tabel 1.4 Data Pelatihan
PT Angkasa Pura Aviassi**

No	Jenis Pelatihan	Jumlah Peserta	
		2022	2023
1	Cphrm	4	-
2	Ccbp	4	-
3	Risk Management	1	14
4	Pelatihan English Course	8	40
5	Training Managers Course	1	-
6	Seminar Nasional Security	1	-
7	Training Managerial	61	-
8	Corsia	3	-

9	Design & Build	2	-
10	Digital Innovation	1	-
11	Teknik Jalan & Sumber Daya Air	1	-
12	Konstruksi & K3 Konstruksi	2	-
13	Akulturasi Indonesia	4	-
14	Pre-Retirement Course Program (Pcp)	6	-
15	Service Excellence	171	-
16	Tna	4	-
17	Workshop Pembatalan Arbitrase	2	-
18	Certified Practitioner Of Internal Audit (Cpia)	3	-
19	Pengadaan Barang Dan Jasa	2	-
20	Airport Business	-	60
1	Intership Program	-	7
22	Sertifikasi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah	-	2
23	Problem Solving & Dcision Making	-	1
24	Airport Operation Control Center (Aocc)	-	30
25	Pre-Retirement Course Program (Pcp)	-	6
26	Pendidikan Khusus Profesi Advokat (Pkpa)	-	1
27	Cipta Kerja Klaster Ketenagakerjaan	-	3
28	Safety Management System Human Factor	-	20
29	Public Speaking	-	22
30	Workshop Financial Report Writing Technique And Analysis	-	9
31	Pelatihan K3 Operator Eskalator & Elevator	-	2
32	Cctv & Safety Awarness	-	22
33	Smart City Ict Assesor	-	1

34	K3 Operator Eskalator & Elevator	-	2
35	Ahli K3 Umum Sertifikasi	-	2
36	Certified Procurement Officer	-	1
37	Business Analytics & Intelligence	-	1
38	Training Amlp (Ahli K3 Umum)	-	1
39	First Aid Training	-	82
40	Training Instructor Course	-	4
41	Certified Learning & Development Manager (Cldm)	-	2
42	Manajemen Konstruksi Bangunan Gedung, Jalan & Jembatan	-	5
43	Pelatihan Petugas P3k Sertifikasi Kemnaker	-	2
44	Pelatihan Pajak Penghasilan Pasal 21	-	2
45	Blended Training I-He Occupational Safety And Health Management System Audit (Auditor Smk3)	-	1
46	Pelatihan K3 Kebakaran Kelas D Sertifikasi Kemnaker	-	2
47	Pelatihan 5s (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu ,Shitsuke)	-	25
48	Pelatihan Orientasi Karyawan Permagangan	-	18
49	Training Instructor Course 2	-	2
50	Pelatihan Initial Instruktur Keamanan Penerbangan	-	6
51	Pelatihan Limbah B3	-	17
Jumlah Peserta		281	415

Dari tabel 1.4 terlihat bahwa pelatihan karyawan yang telah diberikan oleh PT Angkasa Pura Aviassi belum cukup dan belum merata. Tabel tersebut memperlihatkan pada tahun 2022 hanya 281 karyawan yang mengikuti pelatihan dari 570 karyawan. Sedangkan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan pada tahun 2023 sebanyak 415 karyawan dari 570 karyawan.

Kompetensi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi belum memadai, terlihat dari masih belum terisinya cukup banyak jabatan walaupun sudah dilakukan *assessment* dan *job tender*. Dapat diartikan bahwa kompetensi karyawan untuk dapat promosi ke jabatan kosong yang tersedia belum cukup memadai untuk jabatan-jabatan tersebut. Hal ini ada hubungannya dengan latar belakang pendidikan pegawai yang kurang sesuai dan pelatihan pegawai yang belum cukup dan merata, sehingga kompetensi pegawai menjadi kurang memadai untuk promosi jabatan.

Berdasarkan dari uraian-uraian serta fenomena di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan yang di Mediasi Kompetensi Pada PT Angkasa Pura Aviassi**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi belum terlaksana dengan baik, terlihat dari masih banyaknya jabatan kosong yang belum terisi walaupun sudah dilakukan *assessment* dan *job tender*.
2. Pendidikan karyawan PT Angkasa Pura Aviasi masih banyak yang belum memenuhi kualifikasi jabatan yang di promosikan. Hal ini terlihat dari data kualifikasi pendidikan untuk jabatan yang kosong yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan.
3. Pelatihan karyawan PT Angkasa Pura Aviasi belum mencukupi dan belum merata, terlihat dari data karyawan yang mengikuti pelatihan.
4. Kompetensi karyawan PT Angkasa Pura Aviasi belum memadai untuk promosi jabatan, terlihat dari masih banyaknya jabatan kosong walaupun sudah dilakukan *assessment* dan *job tender*.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan latar belakang di atas, banyak faktor yang mempengaruhi promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi, namun dalam penelitian ini hanya membahas tentang pendidikan, pelatihan dan kompetensi.

1.4 Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini diajukan dengan

pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut:

- 1 Apakah pendidikan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi?
- 2 Apakah pelatihan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi?
- 3 Apakah pendidikan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan pada PT Angkasa Pura Aviasi?
- 4 Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan pada PT Angkasa Pura Aviasi?
- 5 Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi?
- 6 Apakah kompetensi dapat memediasi pengaruh pendidikan terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi?
- 7 Apakah kompetensi dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian sebagaiberikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan terhadap kompetensi karyawan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi karyawan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tingkat pendidikan karyawan terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kompetensi karyawan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tingkat pelatihan karyawan terhadap promosi jabatan yang dimediasi oleh kompetensi karyawan pada PT Angkasa Pura Aviassi .

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Diharapkan penelitian ini mampu menjadi media pembelajaran dalam menambah wawasan penelitian yang berkaitan dengan promosi jabatan sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian yang akan datang.
 - b. Bagi penelitian berikutnya, hasil penelitian ini diharapkan bisa dijadikan referensi dan memperbanyak wacana kepustakaan.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviassi.
- b. Dapat digunakan sebagai masukan bagi pimpinan perusahaan dalam pelaksanaan promosi jabatan, khususnya dalam pendidikan dan pelatihan karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

Landasan Teori mencakup kajian terhadap teori-teori yang relevan dengan masalah penelitian. Penelitian ini mengambil topik terkait promosi jabatan dan kompetensi sebagai pemediasi pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap promosi jabatan, oleh karenanya pada bagian ini akan dipaparkan mengenai *grand theory*, *middle range theory* dan *applied theory* yang berkaitan dengan promosi jabatan, pendidikan, pelatihan dan kompetensi yang dimiliki anggota organisasi dalam sebuah organisasi. *Grand theory* dalam penelitian ini adalah Teori Manajemen, *middle range theory* yang digunakan adalah *The Peter Principle Theory* dan *applied theory* dalam penelitian adalah promosi jabatan, kompetensi, pendidikan dan pelatihan.

2.1.1 Manajemen

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah suatu proses dari perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan terhadap penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan Schermerhorn, J. R., & Bachrach (2020) Sementara Daft (2015) mendefinisikan manajemen adalah sebagai suatu pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Adapun definisi manajemen menurut Robbins, S. y Coulter (2012) adalah suatu kegiatan yang melibatkan koordinasi dan pengawasan suatu

aktifitas kerja yang bertujuan agar pekerjaan tersebut tidak hanya selesai melainkan juga berjalan secara efektif dan efisien. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa serangkaian aktivitas yang dilakukan secara efektif dan efisien dimana meliputi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan dalam lingkup organisasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen memastikan pihak-pihak yang bertanggung jawab berpartisipasi terselesainya suatu pekerjaan secara efektif dan efisien. efisien adalah memperoleh hasil yang berlimpah dengan menggunakan jumlah masukan yang minimum. Sedangkan efektif adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dengan melakukan sesuatu dengan baik menurut (Robbins, S. y Coulter 2012).

Kegiatan perencanaan dalam manajemen adalah kegiatan manajemen yang meliputi penetapan tujuan, penetapan strategi, dan mengembangkan rencana guna mengoordinasikan kegiatan..

2.1.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Marwansyah (2014) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Menurut Edy Sutrisno (2019) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Selanjutnya menurut

Hasibuan (2020) manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat, sedangkan menurut (Kasmir 2016). Sementara menurut Luther (2019), sumber daya manusia (SDM) adalah individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik itu di dalam institusi maupun perusahaan yang memiliki fungsi sebagai aset sehingga harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Pengertian sumber daya manusia makro secara umum terdiri dari dua yaitu SDM makro yaitu jumlah penduduk dalam usia produktif yang ada di sebuah wilayah dan SDM mikro dalam arti sempit yaitu individu yang bekerja pada sebuah institusi atau perusahaan.

2.1.1.3 Prinsi Dasar dalam MSDM

Menurut Sedarmayanti (2017) mengemukakan 3 prinsip dasar MSDM yaitu: (1) Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia; (2) Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan dan (3) Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga

pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.1.1.4 Fungsi Manajemen SDM

Menurut Hamali (2016) membagi fungsi manajemen sumber daya manusia dalam 9 bagian, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

Prinsip kompensasi adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma social.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

2.1.2 Promosi Jabatan

2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan menurut Hasibuan (2020) didefinisikan sebagai perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar. Sementara menurut Manulang (2010) bahwa promosi jabatan didefinisikan sebagai kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Adapun menurut Nitisumento (2014) promosi jabatan didefinisikan sebagai suatu proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Berdasarkan uraian tersebut maka disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan seorang karyawan dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi, dimana dalam jabatan baru tersebut karyawan akan memperoleh tugas dan tanggung jawab yang berbeda dan biasanya tanggung jawabnya lebih tinggi dibandingkan tanggung jawab yang ada pada jabatan sebelumnya.

2.1.2.2 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2020) disebutkan bahwa program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman

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

2. Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability) yaitu seseorang yang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap

atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan (definisi). Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut.

- 1) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknis khusus, dan disiplin ilmu pengetahuan.
- 2) Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen. Kecakapan di bidang ini bisa digunakan untuk pekerjaan konsultasi atau pekerjaan pelaksanaan. Kecakapan ini menggabungkan elemen-elemen dari perencanaan, pengorganisasian, pengaturan (directing), penilaian (evaluating), dan pembaruan (innovating).
- 3) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung. Kecakapan mempunyai ukuran lebar dan dalam. Jadi suatu pekerjaan bisa memerlukan banyak pengetahuan tapi hanya sedikit atau sedikit pengetahuan tapi secara mendalam. Total kecakapan adalah jumlah dari lebar dan dalam. Konsep ini sangat praktis dalam memberikan perbandingan dan penilaian terhadap bobot dari total kecakapan dalam berbagai pekerjaan, dalam hal berapa banyak pengetahuannya dan sampai berapa dalam setiap pengetahuannya. Kesulitan mengukur kecakapan adalah menentukan tolak ukur kecakapan. Apakah nilai ijazah dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemampuan

seseorang sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja. Belum tentu orang yang nilai ijazahnya tinggi akan lebih mampu dalam praktek.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan pada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan akan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman kecakapan saja dapat diatasi. Hal ini berarti bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut:

- a. Memotivasi karyawan untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan akan mempunyai karyawan yang semakin terampil.
- b. Moral karyawan akan semakin baik, bergairah, semangat, dan prestasi kerjanya semakin meningkat karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.
- c. Disiplin karyawan semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi untuk dipromosikan.

- d. Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para karyawan sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- e. Perusahaan akan menempatkan karyawan yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai dan kelemahannya adalah: karyawan yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu dan biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan

2.1.2.3 Jenis – jenis Promosi Jabatan

Basriani and Marthina (2017) menyatakan bahwa terdapat beberapa jenis promosi jabatan yaitu :

1. Promosi tetap (permanent promotion) , yaitu kenaikan pangkat atau jabatan seseorang yang sudah pasti, artinya menurut ketentuan yang berlaku rutin, tetap dan tidak akan berubah lagi.
2. Promosi sementara (temporary promotion), yaitu seseorang yang dinaikkan pangkat atau jabatan untuk sementara waktu, guna mengisi jabatan yang sedang kosong karena sesuatu sebab tetapi apabila jabatan telah diisi oleh pejabat tetap maka pejabat sementara akan diturunkan kembali ke jabatan sebelumnya.
3. Promosi kering (dry promotion), yaitu seseorang yang pangkat atau jabatannya dinaikkan dan disertai dengan peningkatan bobot tugas, wewenang dan tanggung jawab tetap tidak disertai dengan naiknya upah atau gaji
4. Promosi kecil (small scale promotion), yaitu promosi yang berupa pemindahan seseorang dari jabatan yang kurang berarti, artinya jabatan yang kurang meminta

keterampilan ke jabatan yang lebih berarti atau lebih penting karena dituntut untuk meminta keterampilan yang tinggi tetapi tidak disertai dengan kenaikan pangkat atau jabatan.

2.1.2.4 Tujuan Promosi Jabatan

Promosi jabatan memiliki banyak tujuan, Basriani and Marthina (2017) menyatakan bahwa ada 10 tujuan dari promosi jabatan yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang lebih tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah kerja, disiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan realisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena adanya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik dari keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja kepada para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan tidak kosong maka dipromosikan karyawan lainnya

9. Karyawan dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamaran sebab dengan adanya perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya

2.1.2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Nilasari (2016) beberapa faktor yang bisa dijadikan dasar pertimbangan untuk promosi jabatan sebagai berikut :

1. Performa

Waktu yang tepat untuk promosi adalah saat karyawan sudah dievaluasi performanya dalam periode waktu tertentu.

2. Lama kerja (senioritas)

Promosi juga bisa dilakukan atas dasar lamanya kerja seseorang karyawan. Karyawan yang sudah bekerja dalam waktu yang lama pantas untuk dinaikkan jabatannya.

3. Jasa dan kemampuan,

Jasa dan kemampuan dari individu karyawan bisa menjadi alat untuk mengukur apakah promosi perlu dilakukan atau tidak.

4. Kualifikasi teknis dan pendidikan,

Kualifikasi teknis dan pendidikan juga menjadi alat ukur atau alat untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan.

5. Taksiran potensi,

Potensi yang dimiliki seseorang untuk masa depan dapat menjadi landasan untuk keputusan dilakukannya promosi.

6. Jarak antara promosi karyawan,

Dalam promosi terakhir yang diterima karyawan bisa menjadi pertimbangan untuk dilakukan promosi lagi bagi karyawan tersebut.

7. Pelatihan,

Jumlah pelatihan yang diterima karyawan atau tingkat pelatihan yang dilakukan oleh karyawan bisa menjadi faktor untuk dilakukannya promosi

Menurut Afandi (2018) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, inisiatif dan kreatif, formasi pegawai mengizinkan. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasannya faktor yang mempengaruhi promosi jabatan merupakan tolak ukur pantas atau tidaknya seorang karyawan mendapatkan promosi jabatan berdasarkan penilaian terbaik dari semua aspek.

2.1.2.6 Indikator Promosi Jabatan

Menurut Mukminin, et al (2020) menyatakan bahwa terdapat indikator yang mengukur promosi jabatan yaitu :

1. Kejujuran

Kejujuran adalah sikap yaitu bagian dari harga diri yang harus di jaga karena

bernilai tinggi mengacu pada aspek karakter, moral dan berkonotasi atribut positif dan berbudi luhur.

2. Kesetiaan

Kesetiaan adalah keteguhan hati atau komitmen yang tidak bisa dirusak dengan mudah.

3. Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah suatu kondisi jenjang pendidikan yang dimiliki oleh seseorang melalui pendidikan formal

4. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang selama bekerja.

5. Inisiatif

Inisiatif adalah sikap yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk mau memulai bekerja tanpa menunggu perintah dari orang lain.

Sedangkan Hasibuan (2020) mengemukakan promosi jabatan meliputi hal-hal “Status sosial, Wewenang (*Authority*), Tanggung jawab (*Responsibility*) dan Penghasilan (*Outcomes*)” :

1. Status social

Pegawai yang dipromosikan di jenjang karir yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan status sosial dalam kehidupannya.

2. Wewenang (*Authority*)

Promosi jabatan yang diberikan kedi pegawai akan

menambah/memperluas wewenangnya dalam melakukan aktivitas pekerjaan.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Promosi jabatan menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi dalam hal pekerjaannya dimana pegawai yang dipromosikan akan memiliki tanggung jawab besar dari jabatan yang lebih tinggi.

4. Penghasilan (*Outcomes*)

Dengan adanya promosi jabatan maka penghasilan pegawai akan lebih tinggi. Hal ini disebabkan dengan adanya promosi jabatan maka pegawai tersebut akan mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi dalam Desler (2015) didefinisikan sebagai karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan. Sementara Wibowo (2016) mendefinisikan kompetensi sebagai 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 itu tersebut. Adapun menurut Edison, et al(2021), kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan

(Knowledge), keahlian (skill), dan sikap (attitude). Kompetensi merupakan salah satu komponen penting yang harus dimiliki individu agar pelaksanaan tugas pekerjaan dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan uraian tersebut maka disimpulkan bahwa kompetensi adalah istilah yang digunakan untuk merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap, dan karakteristik pribadi yang memungkinkan seseorang untuk melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dengan efektif dan efisien. Terdapat beberapa definisi kompetensi dari berbagai ahli yang mencerminkan beragam aspek dan sudut pandang.

2.1.3.2 Faktor - faktor Kompetensi

Menurut Fauzi and Siregar (2019) disebutkan bahwa kompetensi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu :

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan dan nilai-nilai adalah keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akansangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan

2. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki

3. Pengalaman

Pengalaman merupakan keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah,

dan sebagainya

4. Karakteristik kepribadian

Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan berkejasama, memberikan pengaruh dan membangun hubungan

5. Motivasi

Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan

6. Isu Emosional

Isu emosional merupakan hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi, takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif

7. Kemampuan Intelektual

Kemampuan intelektual merupakan kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi

8. Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi SDM dalam kegiatan seperti rekrutmen, seleksi karyawan dan praktik pengambilan keputusan.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Meidita (2019) yaitu:

1. Motives (motivasi)

adalah sesuatu yang dipikirkan seseorang secara konsisten untuk mengambil tindakan.

2. Sifat (traits)

adalah ciri-ciri yang membuat orang berperilaku atau bagaimana seseorang bereaksi terhadap sesuatu dengan cara tertentu.

3. Self-Concept

konsep diri merupakan sikap dan nilai yang dimiliki seseorang.

4. Knowledge (Pengetahuan)

adalah informasi yang dimiliki seseorang di bidang tertentu.

5. Skills (keterampilan),

adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tertentu baik fisik maupun mental.

2.1.4 Pendidikan

2.1.4.1 Pengertian Pendidikan

Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan

potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara (Republik Indonesia. 2003. Undang-Undang No 20 Tahun 2003 Tentang Pendidikan. No 1). Oleh karenanya dalam beberapa referensi tingkat pendidikan dapat diartikan sebagai berikut :

Menurut Rikardus et al (2023) pendidikan adalah tahap pendidikan yang berkelanjutan, yang ditetapkan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tingkat kerumitan bahan pengajaran dan cara menyajikan bahan pengajaran.

Menurut Mangkunegara (2014) jenjang pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana para pekerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Walaupun tingkat motivasi pegawai yang dimiliki instansi rata-rata tinggi, mereka sering mengikuti kursus pelatihan dan memiliki pengalaman kerja yang memadai, jika tidak ditunjang dengan tingkat pendidikan, pada akhirnya akan sulit mencapai kinerja yang maksimal.

Menurut Ranupandojo, et al(2012) Pendidikan adalah kegiatan untuk menambah pengetahuan seseorang, termasuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan pengambilan keputusan pada topik yang melibatkan kegiatan untuk mencapai tujuan

Lebih lanjut Nuruni (2014) menambahkan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan. Menurut Edy Sutrisno (2019) pendidikan merupakan sebuah totalitas dari

interaksi manusia guna pengembangan manusia seutuhnya, dan pendidikan merupakan proses yang terus-menerus dan senantiasa berkembang

Berdasarkan pendapat dari beberapa para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan adalah sebuah konsep yang kompleks dan banyak ahli telah memberikan definisi-definisi yang berbeda berdasarkan sudut pandang dan pemahaman mereka tentang pendidikan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan sangat diperlukan oleh seorang karyawan, karena akan dapat membawa pengaruh yang baik terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orgganisasi tempat dia bekerja. Tingkat pendidikan juga akan berpengaruh kuat terhadap kinerja para karyawan untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang telah ditetapkan dengan baik, karena dengan pendidikan yang memadai pengetahuan dan keterampilan pegawai tersebut akan lebih luas dan mampu untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi.

2.1.4.2 Indikator Pendidikan

Menurut Umar Tirtarahardja (2013) menyatakan bahwa indikator tingkat pendidikan terdiri dari:

1. Jenjang Pendidikan Jenjang pendidikan adalah tahapan pendidikan yang ditemukan berdasarkan tingkat perkembangan peserta didik, tujuan yang akan dicapai dan kemampuan yang dikembangkan.
2. Kesesuaian Jurusan Kesesuaian jurusan adalah sebelum karyawan direkrut terlebih dahulu perusahaan menganalisis tingkat pendidikan dan kesesuaian jurusan

pendidikan karyawan tersebut agar hadir bisa ditempatkan pada posisi jabatannya yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan.

3. Kompetensi adalah pengetahuan, penguasaan terhadap tugas, keterampilan dan nilai – nilai dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak.

Menurut Amallia & Putubasai (2018), indikator yang dapat mempengaruhi tingkat pendidikan adalah sebagai berikut:

1. Pendidikan formal, jalur pendidikan yang berjenjang dimulai dari pendidikan dasar, pendidikan menengah dan pendidikan tinggi
2. Pendidikan nonformal, yaitu jalur pendidikan di luar pendidikan formal yang dapat dilaksanakan secara terstruktur dan berjenjang.
3. Kesesuaian jurusan, suatu organisasi menganalisis terlebih dahulu pendidikan dan jurusan yang dimiliki oleh pegawai/karyawan agar jabatan dapat sesuai dengan kualitas pendidikannya.

2.1.4.3 Faktor – faktor yang mempengaruhi pendidikan

Faktor yang mempengaruhi pendidikan menurut (Hasbullah 2012) adalah sebagai berikut :

1. Ideologi, semua manusia dilahirkan ke dunia mempunyai hak yang sama khususnya hak untuk mendapatkan pendidikan dan peningkatan pengetahuan dan pendidikan.
2. Sosial Ekonomi, semakin tinggi tingkat sosial ekonomi memungkinkan seseorang mencapai tingkat pendidikan yang lebih tinggi.

3. Sosial Budaya, masih banyak orang tua yang kurang menyadari akan pentingnya pendidikan formal bagi anak-anaknya.
4. Perkembangan IPTEK, perkembangan IPTEK menuntut untuk selalu memperbaharui pengetahuan dan keterampilan agar tidak kalah dengan negara maju.
5. Psikologi, konseptual pendidikan merupakan alat untuk mengembangkan kepribadian individu agar lebih bernilai.

2.1.5 Pelatihan

2.1.5.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe 2019).

Menurut Jackson, S. E., Sculer, R. S., & Werner (2018), pelatihan memiliki tujuan utama untuk meningkatkan kinerja dalam waktu dekat dan dalam pekerjaan tertentu dengan meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan dari tugas terakhir, pelatihan merupakan suatu proses yang sudah terencana dalam mengubah sikap, pengetahuan ataupun tingkah laku yang menghasilkan keahlian dengan pengalaman agar mencapai kinerja yang efektif,

pelatihan bermanfaat dalam mengembangkan kemampuan individu dan organisasi di masa yang akan datang.

Menurut Desler (2015) mendefinisikan pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang di butuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya. Rivai, et al (2015) menegaskan bahwa pelatihan adalah proses sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan saat ini, pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil melaksanakan pekerjaan. Pendapat Rivai inilah yang dijadikan inspirasi dalam penelitian ini. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah program yang diberikan pimpinan atau instansi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan pegawai sesuai dengan tujuan dan harapan instansi.

Berdasarkan beberapa teori dari para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan atau pembelajaran yang diselenggarakan oleh suatu organisasi atau individu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau sikap seseorang dalam konteks tertentu.

2.1.5.2 Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan adalah meningkatnya mutu dan dipertahankannya SDM yang kompeten. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya akan mencapai tujuan itu. Sedangkan menurut

Ajabar (2020), menyatakan bahwa tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki kinerja
2. Untuk memutakhirkan keahlian
3. Untuk mengurangi waktu belajar
4. Untuk membantu memecahkan permasalahan operasional
5. Untuk mempersiapkan promosi
6. Untuk mengorientasikan karyawan terhadap organisasi
7. Untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi

2.1.5.3 Jenis Pelatihan

Menurut Widodo (2018) mengemukakan jenis pelatihan dengan memandang dari lima sudut bentuk pelatihan yaitu :

1. Siapa yang dilatih (*who gets trained*),

artinya pelatihan itu diberikan kepada siapa. Dari sudut ini maka pelatihan dapat diberikan kepada calon pegawai, pegawai baru, pegawai lama, pengawas manajer, staf ahli, remaja, pemuda, orang lanjut usia.

2. Bagaimana ia dilatih (*how he gets trained*),

artinya dengan metode apa ia dilatih. Dari sudut ini pelatihan dapat dilaksanakan dengan metode pemagangan, permainan peran, permainan bisnis, pelatihan sensitivitas, insitusi kerja dan sebagainya.

3. Dimana ia dilatih (*where he gets trained*)

dimana pelatihan mengambil tempat. Dari sudut ini pelatihan dapat diselenggarakan di tempat kerja, di sekolah, dikampus, di tempat khusus, di tempat kursus atau di lapangan.

4. Bilamana ia dilatih (*when he gets trained*)

artinya kapan pelatihan itu diberikan, dari sudut pandang ini pelatihan dapat dilaksanakan sebelum atau sesudah seseorang mendapatkan pekerjaan, setelah ditempatkan, menjelang pensiun, dan sebagainya.

5. Apa yang di belajarkan kepadanya (*what he is taught*),

artinya materi pelatihan apa yang diberikan, dari sudut ini pelatihan dapat berupa pelatihan kerja atau keterampilan, pelatihan kepemimpinan, pelatihan keamanan, pelatihan hubungan manusia, pelatihan kesehatan kerja, pelatihan penanggulangan bencana, pelatihan penumpasan teroris dan sebagainya.

2.1.5.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Sutrisno (2019) menjelaskan faktor -faktor yang mempengaruhi pelatihan bagi karyawan sebagai berikut:

1. Peserta pelatihan
2. Instruktur/pelatih
3. Materi pelatihan
4. Waktu pelatihan
5. Lingkungan pelatihan
6. Lokasi pelatihan

Adapun Marwansyah (2014) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan sumber daya manusia adalah:

1. Dukungan dari manajemen puncak;
2. Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia;
3. Perkembangan teknologi;
4. Kompleksitas organisasi;
5. Gaya belajar dan
6. Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.

2.1.5.5 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan menjadi 5 indikator menurut (Sedarmayanti 2017), yaitu :

- (1) Pendidikan Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran, dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang.

- (2) Prosedur Sistematis Cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan baik-baik,
- (3) Keterampilan teknis Kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepekaan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan),
- (4) Mempelajari pengetahuan Mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara sistematis menurut metode-metode tertentu) dan
- (5) Mengutamakan praktek dari pada teori Mengutamakan cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa.

Sementara menurut Mangkunegara (2014) indikator pelatihan yaitu :

1. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan harus spesifik dan terukur , pelatihan adalah suatu keharusan meningkatkan keterampilan sehingga peserta mencapai dan mengembangkan karier secara maksimal dan pemahaman etos kerja yang harus diterapkan.

2. Materi Pelatihan

Materi Pelatihan berupa : pengelolaan (manajemen), psikologis kerja, komunikasi kerja, disiplin dan etika kerja, kepemimpinan kerja dan pelaporan kerja.

3. Metode dalam pelatihan

Metode yang digunakan adalah metode pelatihan dengan teknik partisipatif dengan diskusi kelompok, konferensi, simulasi, latihan, kerja tim, dan studi banding.

4. Peserta

Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan seperti karyawan tetap dan staf yang direkomendasikan oleh pimpinan.

5. Kualifikasi Pelatih

Pelatih yang akan memberikan materi harus mempunyai keahlian yang berhubungan dengan materi pelatihan dan mampu memberikan motivasi yang membangun.

2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Kajian hasil penelitian harus relevan dengan variabel-variabel penelitian. Kajian ini diperlukan untuk melihat kemungkinan adanya unsur-unsur yang dapat mendukung penelitian yang sedang dilakukan. Pada bagian ini akan dipaparkan beberapa penelitian terdahulu yang telah meneliti hubungan antar variabel yang diteliti dalam penelitian ini.

Tabel 2.1 Kajian Penelitian Relevan

No	Nama Penulis	Judul	Hasil Penelitian
1	(Pahlan 2017)	Tingkat Pendidikan dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Keuangan	Pendidikan mempunyai pengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan,
2	Yolanda Putri and Purnama Sari (2023)	Pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir dan motivasi berprestasi terhadap promosi jabatan (studi kasus pada pegawai asn dinas perindustrian kota medan)	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.
3	Wahyudiyono, dkk, (2023)	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi tenaga kesehatan di rumah sakit pku muhammadiyah yogyakarta	Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi tenaga kesehatan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi tenaga kesehatan Pendidikan dan pelatihan berpengaruh simultan terhadap kompetensi tenaga kesehatan.
4	Arianto and Evasari (2023)	Pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi karyawan yang berdampak pada produktivitas kerja karyawan di klinik medika keluarga	Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan
5	Haerofiatna (2022)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan pada PT. Baja Panelindo Utama di Jakarta	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan

6	Raharjo, dkk (2016)	Pengaruh kemampuan kerja, pengalaman dan pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan kompetensi kerja sebagai variabel intervening (Studi Kasus pada kud “pati kota” Kabupaten Pati).	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kerja.
7	(Prasetyo & Nurnida (2017)	Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga	Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan.
8	Tahir M, Ansar (2019)	Pengaruh kualitas pendidikan dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui kompetensi anggota satbrimob polda sulawesi selatan	Pendidikan tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan melalui kompetensi.
9	Pradipto (2019)	Pengaruh Senioritas, Pengalaman Kerja, dan Kompetensi terhadap Promosi jabatan Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Kualanamu	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan .
10	Yolanda Putri and Purnama Sari (2023)	Pengaruh pelatihan kerja, pengembangan karir dan motivasi berprestasi terhadap promosi jabatan (studi kasus pada pegawai asn dinas	Pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan

		perindustrian kota medan)	
11	Gunawan (2022)	Pengaruh Kompetensi, pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan
12	Ponsi et al. (2016)	Influence of warmth and competence on the promotion of safe in-group selection: Stereotype content model and social categorization of faces	Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan, karyawan dengan kompetensi yang baik cenderung akan mendapatkan peluang promosi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan kompetensi rendah.
13	Marlina, Hermanto, and Wahyulina (2022)	The effect of work experience, competence, education & training (training) on employee career development at PT Air minum giri wins (perseroda) Mataram	Pengalaman, kompetensi, pendidikan dan pelatihan berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan yang terjadi melalui promosi – promosi jabatan dari perusahaan
14	Rizany, Hariyati, and Handayani (2018)	Factors that affect the development of nurses' competencies: a systematic review	Terdapat 6 faktor yang secara signifikan mempengaruhi kompetensi karyawan yaitu pengalaman kerja, lingkungan kerja, level pendidikan, pengalaman kerja, profesionalisme kerja, critical thinking dan personalitas.

15	Ko (2012)	The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan	Ada hubungan signifikan antara kompetensi, kepuasan kerja dan pengembangan karir karyawan melalui promosi jabatan diberikan perusahaan.
16	Liang, Wang, and Zhang (2019)	Promotions in the internal labor market: New evidence from China	Pelatihan kerja merupakan salah satu strategi meningkatkan kualitas kerja buruh. Buruh yang banyak mengikuti pelatihan kerja cenderung memiliki peluang besar dipromosikan oleh perusahaan.
17	Novera, Masdupi, and Rasyid (2018)	Effect Of Education, Promotion Position And Conflict In Organization On Motivation Of Country Civil Work Aparting In Regional Financial Area (B.Keuda) West Sumatera Province	Pendidikan berpengaruh terhadap promosi jabatan dan konflik kerja yang selanjutnya akan mempengaruhi motivasi kerja.
18	Lv et al. (2021)	How Entrepreneurship Education at Universities Influences Entrepreneurial Intention: Mediating Effect Based on Entrepreneurial Competence	Pendidikan berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki wirausaha yang selanjutnya mempengaruhi intensitasnya untuk menjadi wirausaha
19	Chamariyah, Imam Puuji (2022)	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kompetensi	Pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai yang selanjutnya akan berpengaruh terhadap kinerja

2.3 Kerangka Berpikir / Konseptual

Kerangka berpikir pada dasarnya merupakan argumentasi logis untuk sampai pada penemuan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Kerangka berpikir berguna untuk mengintegrasikan teori-teori dan hasil penelitian yang terpisah-pisah menjadi satu rangkaian utuh dengan menggunakan alur logis yang mengarah pada penemuan jawaban sementara atau hipotesis.

1. Hubungan Antar Variabel Pendidikan Terhadap Promosi Jabatan

Pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum Mangkunegara (2014). Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan maka semakin tinggi pengetahuan konseptual dan teoritis karyawan untuk tujuan-tujuan umum perusahaan.

Dengan Pendidikan yang tinggi akan memadai seseorang untuk mempunyai kemampuan atau kompetensi yang baik dalam menjalankan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Pendidikan merupakan dasar dari kemampuan/ kompetensi pegawai dalam memahami dan menjalankan tugasnya, sehingga dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan kinerja yang meningkat, tentunya pegawai dapat mengajukan promosi jabatan.

Hal ini juga sejalan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pahlan (2017) bahwa Berdasarkan uji statistik bahwa variabel Tingkat Pendidikan

mempunyai pengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan. Sedangkan Bocciardi et al. (2017) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa sehubungan dengan promosi jabatan, beberapa ciri dari biografi pendidikan seorang karyawan akan mempengaruhi tingkat kemajuannya. Lamanya bersekolah dan hasil pendidikan lainnya menentukan posisi seseorang di perusahaan. Perusahaan tidak akan memberikan penghargaan atas pencapaian pendidikan secara, namun tingkat mobilitas paling tinggi seorang karyawan adalah ketika kesesuaian antara sumber daya individu dan kebutuhan perusahaan, semakin tinggi pendidikan karyawan maka semakin besar peluangnya untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

2. Hubungan Antar Variabel Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan

Menurut Desler (2015), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan. sehingga promosi jabatan merupakan berpindahannya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab lebih besar dari jabatan sebelumnya

Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kemampuan/kompetensi pegawai atas pekerjaan yang menjadi tugasnya. Dengan demikian pegawai tersebut dapat melaksanakan tugas lebih baik, sehingga kinerjanya dapat lebih

meningkat Pegawai yang diikutsertakan dalam berbagai pelatihan tentunya dapat meningkatkan pengetahuan serta peluang dalam mengembangkan diri. Dengan pelatihan yang cukup banyak dan merata akan menjadi salah satu faktor untuk terlaksananya promosi jabatan dengan tepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Yolanda Putri and Purnama Sari (2023), menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap promosi jabatan .

3. Hubungan Antar Variabel Pendidikan Terhadap Kompetensi Karyawan

Tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, yang mana tenaga kerja manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum (Mangkunegara, 2014). Kompetensi dapat menjadi 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 itu tersebut. Hal ini berarti bahwa seseorang dengan pendidikan tinggi cenderung akan pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan-tujuan umum sehingga dalam pekerjaannya, mereka akan mampu melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut.

Pendidikan merupakan salah satu factor untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan pendidikan formal yang semakin tinggi, tentunya akan semakin tinggi pula kompetensi karyawan, sedangkan semakin rendah Pendidikan karyawan maka akan semakin rendah kompetensi yang dimiliki karyawan. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang sesuai kualifikasi tentunya lebih bisa menyelesaikan tugas dan tantangan pekerjaan dengan lebih efektif.

Hasil penelitian yang juga menunjukkan hasil bahwa pendidikan mempengaruhi kompetensi adalah penelitian adalah (Haerofiatna 2022).

4. Hubungan Antar Variabel Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan

Pelatihan mengacu pada upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari (Noe 2019). Sedangkan kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi atau kinerja yang memuaskan.

Pelatihan yang banyak tentu akan meningkatkan kompetensi karyawan. Pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk

memperoleh pengetahuan baru, memperbaiki keterampilan yang sudah ada, dan mengembangkan kemampuan yang relevan dengan pekerjaan karyawan.

engan meningkatnya kompetensi karyawan melalui pelatihan, karyawan akan lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan akan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efisien. Penelitian yang dilakukan oleh Raharjo, (2016), Pelatihan berpengaruh signifikan

5. Hubungan Antar Variabel Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan

Kompetensi karyawan menurut Triastuti (2018) kompetensi lebih diidefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya.

Promosi jabatan menurut Hasibuan (2020) didefinisikan sebagai perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar. Kompetensi karyawan merujuk pada kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang individu. Promosi jabatan, di sisi lain, adalah kenaikan jabatan atau tanggung jawab yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi.

Dalam sebuah organisasi seseorang yang berkompetensi tentu sangat layak untuk dilakukan promosi. Promosi jabatan merupakan salah satu cara

yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan jenjang karir, penghasilan serta pengakuan dalam struktur organisasi.

Menurut penelitian Penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo and Suharini (2018) menunjukkan terdapatnya hasil korelasi yang kuat berpengaruh positif dan signifikan yaitu kompetensi karyawan dengan Promosi Jabatan di PT.Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griaya Niaga.

6. Peran Kompetensi Karyawan dalam Memediasi Pengaruh Pendidikan terhadap Promosi Jabatan

Menurut Sutrisno(2016) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan p

ekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Sedangkan Pendidikan menurut Nuruni (2014)menambahkan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan. Sedang promosi jabatan adalah perpindahan suatu tempat atau pekerjaan ke tempat/pekerjaan lain yang mempunyai tanggung jawab wewenang ekstra serta tingkatan jabatan lebih tinggi

Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pendidikan formal dapat meningkatkan kompetensi karyawan. Sebagai contoh, seorang karyawan dengan gelar sarjana di bidang teknik mungkin memiliki pengetahuan teknis yang mendalam, yang merupakan kompetensi kunci dalam pekerjaannya.

enurut penelitian Tahir M, Ansar (2019) bahwa Pendidikan tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan melalui kompetensi Satbrimob Polda Sulawesi Selatan.

7. Peran Kompetensi Karyawan dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan

Menurut Sutrisno (2016) kompetensi merupakan sebagai suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.

Menurut Desler (2015), pelatihan adalah proses dalam mengejar keterampilan yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang mana pelatihan karyawan memberikan pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan organisasi perusahaan dari pekerjaan satu kepekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya dan upahnya jauh lebih besar.

Dengan adanya pelatihan yang banyak dan merata dalam organisasi tentu akan meningkatkan kompetensi karyawan. Kompetensi yang tinggi akan membuat kinerja karyawan baik, sebaliknya kompetensi yang rendah akan membuat kinerja karyawan buruk. Dengan adanya kompetensi yang baik, akan membuat karyawan mampu untuk di promosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini

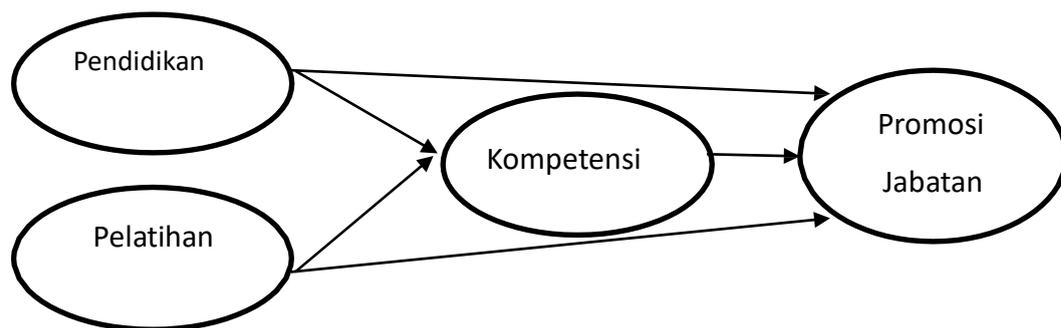
merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan jenjang karir karyawan.

Menurut penelitian Liang, Wang, and Zhang (2019) bahwa Pelatihan kerja merupakan salah satu strategi meningkatkan kualitas kerja. Karyawan yang banyak mengikuti pelatihan kerja cenderung memiliki peluang besar dipromosikan oleh perusahaan karena telah memiliki kompetensi yang baik

Dari uraian diatas, kerangka konseptual penelitian ini memusatkan perhatian pada variabel utama, yaitu pendidikan dan pelatihan, serta kompetensi, yang diidentifikasi sebagai mediator dalam hubungan antara variabel independen (pendidikan dan pelatihan) dan variabel dependen (promosi jabatan). PT Angkasa Pura Aviassi sebagai organisasi penelitian telah meningkatkan kompetensi karyawan melalui program pendidikan (ada beasiswa dan mengakomodir Pendidikan karyawan melalui kualifikasi jabatan) serta pelatihan yang sistematis. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa peningkatan kompetensi akan memberikan kontribusi positif terhadap promosi jabatan.

Variabel pendidikan dan pelatihan (independen) mengacu pada tingkat pendidikan formal dan pelatihan profesional yang diterima oleh karyawan PT Angkasa Pura Aviassi. Variabel kompetensi (mediator) mengukur keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam konteks pekerjaan mereka, yang dianggap sebagai faktor mediator dalam perjalanan menuju promosi jabatan. Variabel promosi jabatan (dependen) mengukur pergerakan karyawan ke posisi jabatan yang lebih tinggi dalam struktur organisasi perusahaan.

Kerangka konseptual ini mengasumsikan bahwa adanya keterkaitan positif antara pendidikan dan pelatihan dengan kompetensi karyawan. Pendidikan dan pelatihan yang lebih tinggi diharapkan meningkatkan kompetensi karyawan. Selain itu, kompetensi karyawan yang lebih tinggi diharapkan memiliki dampak positif pada peluang promosi jabatan. Oleh karena itu, kerangka konseptual ini menggambarkan bahwa kompetensi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pendidikan dan pelatihan dengan promosi jabatan.



Gambar2.1 Kerangka konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian adalah suatu pernyataan atau proposisi yang diajukan sebagai jawaban sementara terhadap pertanyaan penelitian. Hipotesis dirumuskan berdasarkan pengamatan, literatur, atau teori yang ada dan digunakan untuk menguji kebenaran proposisi tersebut melalui metode penelitian yang sesuai.

1. Pendidikan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi.
2. Pelatihan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi.
3. Pendidikan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan pada PT Angkasa Pura Aviasi.
4. Pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi karyawan pada PT Angkasa Pura Aviasi.
5. Kompetensi karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi.
6. Kompetensi karyawan dapat memediasi pengaruh pendidikan terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi.
7. Kompetensi karyawan dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviasi.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2020) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan aspek penelitian yang memberikan informasi atau petunjuk kepada kita tentang bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi operasional juga dapat membantu peneliti yang lain yang ingin melakukan penelitian dengan menggunakan variabel yang sama. Menurut (Sugiyono 2020) , definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya.

3.2.1 Variabel Independen (Variabel Bebas)

Variabel bebas dimana memberikan pengaruh variabel lainnya dan menyebabkan akibat tertentu pada variabel terikat (Siyoto dan sodik 2015). Variabel bebas penelitian ini yakni Pendidikan sebagai X1 dan Latihan sebagai X2.

3.2.2 Variable Dependen (Variabel Terikat)

Variabel dependen ialah yang dipengaruhi variabel bebas (Siyoto dan sodik 2015).

Variabel dependen penelitian berikut yakni Promosi Jabatan (Y).

3.2.3 Variabel Intervening (Variabel Mediasi)

Variabel mediasi ialah variabel yang berada diantara variabel terikat serta bebas, baik berhubungan secara langsung ataupun tidak (Siyoto dan sodik 2015). Variabel mediasi penelitian berikut Kompetensi (Z).

3.2.4 Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk meneliti variable dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman dalam penelitian ini.

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Promosi jabatan (Y)	Promosi jabatan perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status dan penghasilan yang lebih besar (Hasibuan 2020)	1. Status Sosial 2. Wewenang (Authority) 3. Tanggung Jawab 4. Penghasilan (Hasibuan 2020)
Pendidikan (X1)	Pendidikan merupakan suatu kegiatan seseorang dalam mengembangkan kemampuan, sikap, dan bentuk tingkah lakunya,	1. Pendidikan formal 2. Pendidikan nonformal 3. Kesesuaian jurusan (Amallia & Putubasai 2018)

	<p>baik untuk kehidupan masa yang akan datang dimana melalui organisasi tertentu ataupun tidak terorganisasi.</p> <p>(Lestari 2011)</p>	
Pelatihan (X2)	<p>Pelatihan adalah upaya terencana perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, yang bertujuan agar karyawan menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan dalam pelatihan dan menerapkannya dalam aktivitas sehari-hari .</p> <p>(Noe 2019)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan Pelatihan 2. Materi Pelatihan 3. Metode dalam pelatihan 4. Peserta 5. Kualifikasi Pelatih <p>(Mangkunegara 2014)</p>
Kompetensi (Z)	<p>kompetensi lebih didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya</p> <p>(Triastuti 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motives (motivasi) 2. Sifat (traits) 3. Self-Concept 4. Knowledge (Pengetahuan) 5. Skills (keterampilan), <p>(Meiditia, 2019)</p>

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2020) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek / subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Angkasa Pura Aviassi, selain karyawan kontrak dan Direksi dengan total 556 karyawan.

Tabel 3.3
Populasi Penelitian

No	DIRECTORAT	JUMLAH KARYAWAN
1	MANAGING DIRECTOR (CEO OFFICE)	21
2	STAFF OPERATION	454
3	STAFF HUMAN CAPITAL	28
4	STAFF FINANCE	30
5	STAFF COMMERCIAL	23
JUMLAH		556

3.4.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2020) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi kecil (<100) maka sampel diolah dengan

populasi atau disebut sampel jenuh. Apabila populasi besar (>100) maka sampel dengan menggunakan teknik sampling diolah dengan menggunakan rumus slovin.

$$\text{Rumus Slovin : } n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = batas toleransi kesalahan pengambilan sampel (10%)

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

$$1 + N e^2$$

$$n = \frac{556}{1 + 556(0,1)^2}$$

$$1 + 556(0,1)^2$$

$$n = \frac{556}{6,56}$$

$$6,56$$

$$n = 84$$

Dari rumus diatas, maka sampel dalam penelitian ini berjumlah 84 orang. Sampel sebesar 84 orang diambil dari karyawan perusahaan dan karyawan perbantuan, diluar unsur pimpinan secara proporsional, sehingga sampel dapat disajikan dalam table berikut :

Tabel 3.4
Sampel Penelitian

No	DIRECTORAT	POPULASI	SAMPEL
1	STAFF OPERATION	456	70
2	STAFF HUMAN CAPITAL	30	5
3	STAFF FINANCE	32	5
4	STAFF COMMERCIAL	26	4
JUMLAH		570	84

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa metode, yaitu:

1. Observasi

Observasi yang dilakukan pada penelitian ini yaitu, pengamatan mengenai promosi jabatan, kompetensi, pendidikan, dan pelatihan yang ada di PT Angkasa Pura Aviassi.

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode mengkaji dan mengolah data dari dokumendokumen yang sudah ada sebelumnya dan mendukung data penelitian.

3. Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan formulir yang berisi beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban, tanggapan serta informasi yang diperlukan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi

seseorang/kelompok yang berkaitan dengan fenomena social. Sampel yang sesuai dengan karakteristik diberi kuesioner mengenai masalah penelitian. Kesioner dalam penelitian ini yaitu pertanyaan tertulis yang dipertanyakan kepada karyawan.

3.5.1 Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2020) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif.

Tabel 3.5
Skala Pengukuran

Pertanyaan	Penilaian
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.3.3 yang dijalankan dengan media komputer

Menurut Ratmono (2020) menyatakan pada perkembangannya, SEM dibagi menjadi dua jenis, yakni *covariance-based* SEM (CB-SEM) dan *variance-based* SEM atau *partial least squares* (SEM-PLS). CB-SEM berkembang pada tahun 1970-an dipelopori oleh Karl Joreskog sebagai pengembang *software* Lisrel. Sementara SEM-PLS berkembang setelah CB-SEM dan dipelopori oleh Herman Wold (pembimbing akademik Karl Joreskog). Berikut merupakan beberapa contoh *software* dari CB-SEM dan SEM-PLS).

Tabel. 3.6
Beberapa Contoh *Software* dari CB-SEM dan SEM-PLS

Software CB-SEM	Software SEM-PLS
LISREL	SmartPLS
Amos	WarpPLS
EQS	PLS-Graph
Mplus	Visual-PLS
STATCAL	STATCAL

Menurut Ratmono (2020) SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar dibandingkan CB-SEM. Estimasi dengan CB-SEM membutuhkan serangkaian asumsi yang harus terpenuhi seperti normalitas data secara multivariat, ukuran sampel minimum, homoskedastisitas, dan sebagainya. Selain itu hasil estimasi keduanya tidak jauh berbeda, sehingga SEM-PLS dapat menjadi proksi yang baik untuk CB-SEM. SEM-PLS tetap dapat menghasilkan estimasi meskipun untuk ukuran sampel kecil dan penyimpangan dari asumsi normalitas multivariat. jika data

memenuhi asumsi-asumsi CB-SEM secara tepat seperti minimal ukuran sampel dan distribusi normal maka pilih CB- SEM. Jika tidak memenuhi, pilih SEM-PLS. SEM-PLS merupakan pendekatan nonparametrik; dapat bekerja dengan baik bahkan untuk data tidak normal secara ekstrim.

Menurut Ghozali (2017), *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. Partial Least Square (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Dalam penelitian yang berbasis prediksi, PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

3.6.1 Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel yang digambarkan dalam sebuah diagram alur, dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk laten. Berikut ini digambarkan secara lengkap model struktural pada penelitian ini, adalah sebagai berikut

Adapun langkah-langkah SEM-PLS yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji *measurement model* (*Outer Model*) yaitu menguji validitas dan reliabilitaskonstruk dari masing-masing indikator.
2. Uji *structural model* (*Inner Model*) yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang

diukur pada penelitian ini.

3.6.2 Analisis *Measurement Model (Outer Model)*

3.6.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel.

3.6.2.2 Realibilitas dan validitas konstruk (*Construct Reliability And Validity*)

Menurut Juliandi (2018) Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk, kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah > 0.6 .

3.6.2.3 Validitas diskriminan (*Discriminant Validity*)

Uji validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji *discriminant validity* dapat memenuhi syarat apabila nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi variabel dengan variabel lainnya. Nilai ini disebut dengan *Fornell-Larcker*.

Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading* (seberapa besar nilai korelasi antara indikator

yang mengukur variabel). Nilai *cross loading* dapat diterima apabila nilai korelasi setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali 2017).

Menurut Juliandi (2018), *Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik), kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

3.6.3 Analisis *Structural Model* (*Inner Model*)

Analisis structural model (*inner model*) dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini . Untuk menghasilkan nilai-nilai pengujian inner model, langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural dengan penjelasan sebagai berikut :

3.6.3.1 *Coefficient of Determination / R Square (R²)*

Menurut Juliandi (2018) Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai = 0.25 → model adalah lemah (buruk) , (Juliandi 2018).

3.6.3.2 F- Square

Menurut Juliandi (2018) *F-Square* atau *effect size* merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relative dari suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel *eksogen* tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk *endogen*.

Kriteria *F-Square* sebagai berikut:

1. Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
2. Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.
3. Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel *eksogen* terhadap *endogen*.

3.6.3.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah analisis data yang paling penting karena berperan untuk menjawab rumusan masalah penelitian, dan membuktikan hipotesis penelitian. Menurut (Juliandi 2018). Dalam pengujian hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Menurut Juliandi (2018) analisis *direct effect* bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (*eksogen*) terhadap variabel yang dipengaruhi (*endogen*). Dalam pengujian hipotesis *direct effect* ini terdapat kriteria antara lain sebagai berikut :

a) Koefisien jalur (*path coefficient*)

Koefisien jalur (*path coefficient*) merupakan koefisien regresi standar yang menunjukkan pengaruh langsung dari suatu variabel bebas terhadap variabel tergantung dalam suatu model jalur tertentu. Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Jika nilainya 0 sampai 1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan positif. Sedangkan jika nilainya 0 sampai -1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan negatif.

b) Nilai probabilitas/signifikansi (P- Value)

Nilai probabilitas/signifikansi (P- Value) merupakan pengukuran untuk memvalidasi hipotesis terhadap data yang diamati. Kegunaan P-Value untuk melihat hipotesis akan diterima atau ditolak. Jika nilai *P-Values* < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P- Values* > 0.05 , maka tidak signifikan.

b. Pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*)

Pengujian pengaruh tidak langsung bertujuan untuk mengetahui hipotesis yang berpengaruh antara suatu variabel dengan variabel lain secara tidak langsung. Tujuan analisis indirect effect berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi

(endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi 2018).

Jika (p-value) $< 0,05$, maka signifikan, artinya variabel mediator memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen..

Jika (p-value) $> 0,05$, maka tidak signifikan, artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen..

c. Pengaruh Total *Effect*

Total effect merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi 2018).

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian

4.1.1. Deskripsi Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan PT Angkasa Pura Aviassi. Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk angket yang terdiri dari 8 (delapan) pernyataan untuk variabel Y, 6 (enam) pernyataan untuk variabel X₁, 10 (sepuluh) pernyataan untuk variabel X₂, dan 10 (sepuluh) pernyataan untuk variabel Z, di mana yang menjadi variabel Y adalah promosi, variabel X₁ adalah pendidikan, variabel X₂ adalah pelatihan, yang menjadi variabel Z adalah kompetensi. Angket yang diberikan ini diberikan kepada 84 (delapan puluh empat) responden sebagai sampel penelitian dengan menggunakan *skala Likert*.

4.1.2. Deskripsi Responden

Pada penelitian ini yang menjadi kriteria responden adalah, karyawan tetap dan perbantuan PT Angkasa Pura II, diluar unsur pimpinan secara proporsional sebanyak 84 (delapan puluh empat) karyawan dengan menjelaskan identitas setiap responden dengan kriteria yaitu : Jenis kelamin, usia dan Pendidikan terakhir.

Tabel 4.1
Identitas Responden

NO	Karakteristik Responden	Keterangan	Frekuensi	%
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	62	73,80
		Perempuan	22	26,19
2	Usia	25-30 tahun	14	16,66
		31-35 tahun	48	57,16
		36-40 tahun	12	14,28
		41-45 tahun	9	10,71
		> 45 tahun	1	1,19
3	Pendidikan	SMA	5	5,95
		S-1	75	89,29
		S-2	4	4,76
4	Lama Bekerja	1-5 Tahun	2	2,38
		6-10 Tahun	70	83,33
		>10 Tahun	12	14,29

Sumber: data diolah (2024)

Tabel di atas menjelaskan bahwa dari 84 (delapan puluh empat) responden yang diteliti, responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 73,80%, hal ini menggambarkan lebih banyak karyawan yang berjenis kelamin laki-laki dari pada perempuan terutama dalam bidang operasional. Karyawan laki-laki biasanya lebih berani

Sumber: data diolah (2024)

Usia dengan mayoritas dalam mengikuti penelitian adalah responden yang berusia dengan rentang 31-35 tahun sebanyak 57,16%. Hal ini mencerminkan, bahwa usia

dalam perusahaan adalah karyawan yang masih tergolong usia muda. Dengan usia yang muda tentu memiliki inovasi, gagasan, serta memiliki banyak kesempatan waktu untuk bisa mengembangkan karir di perusahaan melalui promosi jabatan.

Jenjang Pendidikan responden terbanyak adalah 89.29% adalah jenjang Pendidikan Strata 1. Dalam hal ini tentu Pendidikan yang Strata 1 akan memiliki peluang yang besar bagi karyawan untuk dapat mengikuti promosi jabatan sesuai dengan kualifikasi Pendidikan yang dimiliki oleh karyawan.

Lama bekerja karyawan responden terbanyak adalah 83,33 % adalah lama bekerja sekitar 6-10 tahun. Sedangkan karyawan yang diatas 10 tahun bekerja sebanyak 14,29 %.

4.1.3 Analisis Variabel Penelitian

4.1.3.1 Variabel Promosi (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan pada diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variable Promosi (Y) sebagai berikut

Tabel 4.2
Skor Angket untuk Variabel Promosi(Y)

No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	32	38,10	30	35,71	22	26,19	0	0,00	0	0,00	84	100
2	31	36,90	30	35,72	23	27,38	0	0,00	0	0,00	84	100
3	29	34,52	32	38,10	23	27,38	0	0,00	0	0,00	84	100
4	27	32,14	36	42,86	21	25,00	0	0,00	0	0,00	84	100
5	23	27,38	33	39,29	28	33,33	0	0,00	0	0,00	84	100
6	21	25,00	28	33,33	35	41,67	0	0,00	0	0,00	84	100
7	28	33,33	30	35,72	26	30,95	0	0,00	0	0,00	84	100
8	24	28,57	38	45,24	22	26,19	0	0,00	0	0,00	84	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.2 di atas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable Promosi bahwa:

a. Indikator Status Sosial

- 1) Jawaban responden tentang “ketika pegawai yang sudah promosi jabatan akan berpengaruh pada status sosial dalam lingkungan kerjanya”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 38,1%, “Setuju” sebesar 35,71%. Hal ini menunjukkan bahwa 73,81%, karyawan berpendapat ketika pegawai yang sudah

promosi jabatan akan berpengaruh pada status sosial dalam lingkungan kerjanya. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 26,19% bahwa tidak semua pegawai yang sudah promosi jabatan akan berpengaruh pada status sosial dalam lingkungan kerjanya.

- 2) Jawaban responden tentang “status sosial menjadi tujuan pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan”, mayoritas responden menjawab dengan “sangat setuju” sebesar 36,9%; “setuju” sebesar 35,72%. Hal ini menunjukkan bahwa 72,62% karyawan berpendapat, status sosial menjadi tujuan pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 27,38% bahwa status sosial tidak menjadi tujuan pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan.

Berdasarkan jawaban nomor 1 dan 2 dapat disimpulkan bahwa indikator status sosial dapat menjadi pertimbangan dalam kebijakan promosi jabatan karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi. Dengan adanya promosi jabatan akan meningkatkan status sosial karyawan, namun status sosial bagi sebahagian orang tidak menjadi prioritas utama. Hal tersebut bisa saja terjadi karena karyawan dalam promosi jabatan tidak mementingkan status sosial dimasyarakat.

b. Indikator wewenang

- 3) Jawaban responden tentang “apabila saya dapat promosi jabatan, maka saya memiliki wewenang yang lebih”, menjawab dengan “sangat setuju” sebesar 34,52%, “setuju” sebesar 38,10%. Hal ini menunjukkan bahwa 72,62%, karyawan berpendapat bahwa apabila karyawan dapat promosi jabatan, maka karyawan memiliki wewenang yang

lebih. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 27,38% bahwa bahwa pegawai pertidak semua yang promosi jabatan, memiliki wewenang yang lebih dalam perusahaan.

- 4) Jawaban responden tentang “saya merasa bahwa wewenang yang dimiliki karyawan sebagai salah satu penentu pengembangan karir kedepannya”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 32,14%, “Setuju” sebesar 42,86%. Hal ini menunjukkan 75% karyawan berpendapat bahwa karyawan berpendapat wewenang yang dimiliki pegawai sebagai salah satu penentu pengembangan karir kedepannya. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 25,00% bahwa tidak semua wewenang yang dimiliki pegawai sebagai salah satu penentu pengembangan karir kedepannya.

Berdasarkan jawaban nomor 3 dan 4 dapat disimpulkan bahwa indikator wewenang dapat menjadi pertimbangan dalam kebijakan dalam promosi jabatan karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi. Untuk mendapatkan wewenang tersebut tentunya karyawan harus mampu mengikuti proses dalam promosi jabatan.

c. Indikator tanggung jawab

- 5) Jawaban responden tentang “saya merasa promosi jabatan akan mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 27,38% “Setuju” sebesar 39,29%. Hal ini menunjukkan 66,67% karyawan berpendapat bahwa promosi jabatan akan mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 33,33% bahwa promosi jabatan belum tentu mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar.

- 6) Jawaban responden tentang “dalam melakukan promosi jabatan pimpinan memperhatikan pegawai yang berprestasi dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya” mayoritas responden menjawab dengan “sangat setuju” sebesar 25,00% “Setuju” sebesar 33,33%. Hal ini menunjukkan 58,33% karyawan berpendapat bahwa dalam melakukan promosi jabatan pimpinan memperhatikan pegawai yang berprestasi dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 41,67% bahwa dalam melakukan promosi jabatan pimpinan jarang memperhatikan pegawai yang berprestasi dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.

Berdasarkan jawaban nomor 5 dan 6 dapat disimpulkan bahwa indikator tanggung jawab dapat menjadi pertimbangan dalam kebijakan dalam promosi jabatan karyawan di PT Angkasa Pura Aviati. Seseorang yang telah dipromosikan biasanya sejalan dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan. Adanya peningkatan wawasan dan keterampilan tentu menjadi salah satu faktor bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

d. Indikator penghasilan

- 7) Jawaban responden tentang “setelah mendapatkan promosi jabatan, penghasilan pegawai akan bertambah”, mayoritas responden menjawab dengan “sangat setuju” sebesar 33,33%, “Setuju” sebesar 35,72% Hal ini menunjukkan 69,05% karyawan berpendapat bahwa setelah mendapatkan promosi jabatan, penghasilan pegawai akan bertambah. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 30,95% bahwa setelah mendapatkan promosi jabatan, namun penghasilan pegawai

belum bertambah.

- 8) Jawaban responden tentang “saya merasa penghasilan saya akan meningkat ketika saya promosi jabatan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 28,57% “Setuju” sebesar 45,24%. Hal ini menunjukkan 73,82% karyawan berpendapat bahwa setelah promosi jabatan maka penghasilan akan meningkat. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 26,19% bahwa setelah promosi jabatan maka tidak adanya peningkatan penghasilan.

Berdasarkan jawaban nomor 7 dan 8 dapat disimpulkan bahwa indikator penghasilan dapat menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam promosi jabatan karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui terkait promosi jabatan di PT Angkasa Pura Aviassi. Dalam hal ini karyawan yang akan melakukan promosi jabatan tentunya sudah paham akan tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan oleh perusahaan.

4.1.3.2 Variabel Pendidikan (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Pendidikan (X1) sebagai berikut

Tabel 4.3
Skor Angket untuk Variabel Pendidikan (X1)

No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	34,52	32	38,10	23	27,38	0	0,00	0	0,00	84	100
2	31	36,90	21	25,00	32	38,10	0	0,00	0	0,00	84	100
3	32	38,10	19	22,62	33	39,29	0	0,00	0	0,00	84	100
4	31	36,90	26	30,95	27	32,14	0	0,00	0	0,00	84	100
5	32	38,10	21	25,00	31	36,90	0	0,00	0	0,00	84	100
6	30	35,71	30	35,71	24	28,57	0	0,00	0	0,00	84	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.3 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable Pendidikan bahwa:

a. Indikator Pendidikan formal

- 1) Jawaban responden tentang “pekerjaan saya saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan yang saya miliki”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 34,52% “Setuju” sebesar 38,10%. Hal ini menunjukkan 72,62% karyawan berpendapat bahwa pekerjaan karyawan PT Angkasa Pura Aviasi sesuai dengan latar belakang pendidikan dimiliki. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 27,38% bahwa pekerjaan saat ini tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan

yang dimiliki karyawan.

- 2) Jawaban responden tentang “di tempat saya bekerja, pendidikan berpengaruh dalam peningkatan karir”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 36,90% “Setuju” sebesar 25,00%. Hal ini menunjukkan 61% karyawan berpendapat bahwa pendidikan berpengaruh dalam peningkatan karir di PT Angkasa Pura Aviassi. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 38,10% bahwa pendidikan tidak berpengaruh dalam peningkatan karir.

Berdasarkan jawaban nomor 1 dan 2 dapat disimpulkan bahwa indikator Pendidikan formal dapat menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam promosi jabatan karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi. Pendidikan formal tentu menjadi salah satu kualifikasi dalam pelaksanaan promosi jabatan

b. Indikator Pendidikan Non Formal

- 3) Jawaban responden tentang “saya merasa pelatihan yang saya jalani dapat membantu saya bekerja lebih baik”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 38,10%, “Setuju” sebesar 22,62%. Hal ini menunjukkan 61,91% karyawan berpendapat bahwa pelatihan dapat membantu pekerjaan karyawan menjadi lebih baik. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 39,29% bahwa pelatihan belum tentu dapat membantu pekerjaan lebih baik lagi.
- 4) Jawaban responden tentang “pendidikan non formal menambah wawasan saya dalam bekerja”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 36,9% “Setuju” sebesar 30,95%. Hal ini menunjukkan 67,85% karyawan berpendapat bahwa

pendidikan non formal menambah wawasan karyawan dalam bekerja. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 32,14% bahwa pendidikan non formal tidak adanya menambah wawasan dalam bekerja.

Berdasarkan jawaban nomor 3 dan 4 dapat disimpulkan bahwa indikator Pendidikan non formal dapat menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam promosi jabatan karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi karena karyawan selain memiliki Pendidikan formal untuk melengkapi kualifikasi yang sesuai, tentu adanya Pendidikan non formal bagi karyawan yang mampu menambah pengetahuan bagi karyawan.

c. Indikator Kesesuaian Jurusan

- 5) Jawaban responden tentang “jabatan/ pekerjaan yang saya duduki saat ini sudah sesuai dengan jurusan pendidikan yang dimiliki”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 38,10% “Setuju” sebesar 25,00%. Hal ini menunjukkan 63,10% karyawan berpendapat bahwa jabatan/ pekerjaan yang diduduki karyawan saat ini sudah sesuai dengan jurusan pendidikan yang dimiliki. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 36,90% bahwa jabatan/ pekerjaan yang diduduki karyawan saat ini kurang sesuai dengan jurusan pendidikan yang dimiliki.
- 6) Jawaban responden tentang “pimpinan menempatkan pegawai dengan terlebih dahulu menganalisis latar belakang pendidikan/ jurusan pegawai”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 35,71% “Setuju” sebesar 35,71%. Hal ini menunjukkan 71,42% karyawan berpendapat bahwa pimpinan menempatkan pegawai dengan terlebih dahulu menganalisis latar belakang pendidikan/ jurusan pegawai. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 28,57% bahwa

pimpinan tidak dapat menempatkan pegawai dengan terlebih dahulu menganalisis latar belakang pendidikan/ jurusan pegawai.

Berdasarkan jawaban nomor 5 dan 6 dapat disimpulkan bahwa indikator *kesesuaian jurusan* dapat menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam promosi jabatan karyawan di PT Angkasa Pura Aviasi.

Berdasarkan penjabaran diatas, dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui terkait pendidikan untuk dapat dipertimbangkan dalam pembuatan kebijakan promosi jabatan di PT Angkasa Pura Aviasi.

4.1.3.3 Variabel Pelatihan (X2)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Pelatihan(X2) sebagai berikut:

Tabel 4.4
Skor Angket untuk Variabel Pelatihan(X2)

No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	28	33,33	25	29,76	31	36,90	0	0,00	0	0,00	84	100
2	25	29,76	31	36,90	28	33,33	0	0,00	0	0,00	84	100
3	26	30,95	30	35,71	28	33,33	0	0,00	0	0,00	84	100
4	25	29,76	27	32,14	32	38,10	0	0,00	0	0,00	84	100
5	18	21,43	30	35,71	36	42,86	0	0,00	0	0,00	84	100
6	24	28,57	27	32,14	33	39,29	0	0,00	0	0,00	84	100
7	21	25,00	32	38,10	31	36,90	0	0,00	0	0,00	84	100
8	25	29,76	31	36,90	28	33,33	0	0,00	0	0,00	84	100
9	24	28,57	27	32,14	33	39,29	0	0,00	0	0,00	84	100
10	17	20,24%	30	35,71%	37	44,05	0	0,00	0	0,00	84	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.4 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variable Pelatihan bahwa:

a. Indikator Tujuan Pelatihan

1) Jawaban responden tentang “saya menilai bahwa pelatihan yang saya jalani

mempunyai tujuan spesifik dan terukur”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 33,33% “Setuju” sebesar 29,76%. Hal ini menunjukkan 63,09% karyawan berpendapat bahwa pelatihan yang dijalani karyawan mempunyai tujuan spesifik dan terukur. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 36,90% bahwa tidak semua pelatihan yang dijalani karyawan mempunyai tujuan spesifik dan terukur.

- 2) Jawaban responden tentang “saya merasa pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 29,76% “Setuju” sebesar 36,90%. Hal ini menunjukkan 66,66% karyawan berpendapat bahwa pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 33,33% bahwa pelatihan belum tentu dapat meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan jawaban nomor 1 dan 2 dapat disimpulkan bahwa indikator kesesuaian jurusan dapat menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu pelatihan di PT Angkasa Pura Aviasi.

b. Indikator Materi pelatihan

- 3) Jawaban responden tentang “materi pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 30,95%, “Setuju” sebesar 35,71%. Hal ini menunjukkan 66.66% karyawan berpendapat bahwa materi pelatihan sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 33,33% bahwa materi

pelatihan masih ada yang belum sesuai dengan kebutuhan pekerjaan karyawan.

- 4) Jawaban responden tentang “materi pelatihan yang pernah saya ikuti cukup komprehensif meliputi manajemen, komunikasi, etos kerja, dan teknis pelaksanaan pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 29,76%, “Setuju” sebesar 32,14%. Hal ini menunjukkan 61,90% karyawan berpendapat bahwa materi pelatihan dapat memberikan komprehensif meliputi manajemen, komunikasi, etos kerja, dan teknis pelaksanaan pekerjaan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 38,10% bahwa materi pelatihan tidak dapat memberikan komprehensif meliputi manajemen, komunikasi, etos kerja, dan teknis pelaksanaan pekerjaan.

Berdasarkan jawaban nomor 3 dan 4 dapat disimpulkan bahwa indikator materi pelatihan menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu pelatihan di PT Angkasa Pura Aviasi.

c. Indikator Metode Pelatihan

- 5) Jawaban responden tentang “materi pelatihan yang pernah saya ikuti menerapkan metode pelatihan peserta seperti diskusi, simulasi, dan kerja kelompok”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 21,43% “Setuju” sebesar 35,71%. Hal ini menunjukkan 57,14% karyawan berpendapat bahwa materi pelatihan menerapkan metode pelatihan kepada peserta seperti diskusi, simulasi, dan kerja kelompok. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 42,86% bahwa materi pelatihan tidak menerapkan metode pelatihan kepada peserta seperti diskusi, simulasi, dan kerja kelompok.

6) Jawaban responden tentang “metode pelatihan dengan melibatkan peserta lebih menyenangkan dan efektif dalam mencapai tujuan pelatihan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 28,57% “Setuju” sebesar 32,14%. Hal ini menunjukkan 60,71% karyawan berpendapat bahwa metode pelatihan dengan melibatkan peserta lebih menyenangkan dan efektif dalam mencapai tujuan pelatihan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 39,29% bahwa metode pelatihan dengan melibatkan peserta tidak lebih menyenangkan dan efektif dalam mencapai tujuan pelatihan.

Berdasarkan jawaban nomor 5 dan 6 dapat disimpulkan bahwa indikator metode pelatihan menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu pelatihan di PT Angkasa Pura Aviassi.

d. Indikator Peserta

7) Jawaban responden tentang “pelatihan diikuti oleh peserta yang tepat sesuai kebutuhan pekerjaannya”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 25,00% “Setuju” sebesar 38,10%. Hal ini menunjukkan 63,10% karyawan berpendapat bahwa pelatihan diikuti oleh peserta yang tepat sesuai kebutuhan pekerjaannya . Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 36,90% bahwa pelatihan diikuti oleh peserta kurang sesuai kebutuhan pekerjaannya.

8) Jawaban responden tentang “peserta pelatihan adalah karyawan yang direkomendasikan oleh pimpinan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 29,76%. “Setuju” 36,90%. Hal ini menunjukkan 66,66% karyawan berpendapat bahwa peserta pelatihan adalah karyawan yang direkomendasikan oleh pimpinan.

Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 33,33% bahwa sedikit peserta pelatihan yang direkomendasikan oleh pimpinan.

Berdasarkan jawaban nomor 7 dan 8 dapat disimpulkan bahwa indikator *peserta* menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu pelatihan di PT Angkasa Pura Aviasi.

e. Indikator Kualifikasi Pelatih

- 9) Jawaban responden tentang “pelatih/ instruktur dalam setiap pelatihan yang saya ikuti menguasai materi yang disampaikan karena memiliki keahlian sesuai dengan materi”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 28,57% “Setuju” 32,14%. Hal ini menunjukkan 60,71% karyawan berpendapat bahwa pelatih/ instruktur dalam setiap pelatihan menguasai materi yang disampaikan karena memiliki keahlian sesuai dengan materi. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 39,29% bahwa pelatih/ instruktur dalam setiap pelatihan kurang menguasai materi yang disampaikan karena tidak memiliki keahlian sesuai dengan materi.
- 10) Jawaban responden tentang “saya merasa bahwa pelatih/instruktur memberi motivasi kepada peserta untuk mengikuti pelatihan dengan serius”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 20,24% “Setuju” 35,71%. Hal ini menunjukkan 55,95% karyawan berpendapat bahwa pelatih/instruktur memberi motivasi kepada peserta untuk mengikuti pelatihan dengan serius. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 44,05% bahwa pelatih/instruktur tidak memberi motivasi kepada peserta untuk mengikuti pelatihan dengan serius.

Berdasarkan jawaban nomor 9 dan 10 dapat disimpulkan bahwa indikator pelatih menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu pelatihan di PT Angkasa Pura Aviasi.

Dari penjabaran diatas, kesimpulannya adalah bahwa semua indikator dalam pelatihan terlihat baik, namun ada yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan pelatihan pada PT Angkasa Pura Aviasi adalah dengan meningkatkan kualifikasi pelatih/trainer sehingga apa yang menjadi sasaran dalam perusahaan dapat tercapai.

4.1.3.4 Variabel Kompetensi (Z)

Berdasarkan penyebaran angket kepada karyawan PT Angkasa Pura Aviasi diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Kompetensi (Z) sebagai berikut:

Tabel 4.5
Skor Angket untuk Variabel Kompetensi(Z)

No.	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	35,71	34	40,48	20	23,81	0	0,00	0	0,00	84	100
2	30	35,71	33	39,29	21	25,00	0	0,00	0	0,00	84	100
3	30	35,71	35	41,67	19	22,62	0	0,00	0	0,00	84	100
4	22	26,19	27	32,14	35	41,67	0	0,00	0	0,00	84	100
5	27	32,14	30	35,71	27	32,14	0	0,00	0	0,00	84	100
6	24	28,57	30	35,71	30	35,71	0	0,00	0	0,00	84	100
7	37	44,05	23	27,38	24	28,57	0	0,00	0	0,00	84	100
8	28	33,33	28	33,33	28	33,34	0	0,00	0	0,00	84	100
9	31	36,90	32	38,10	21	25,00	0	0,00	0	0,00	84	100
10	33	39,29	34	40,48	17	20,24	0	0,00	0	0,00	84	100

Sumber: Hasil Pengolahan Data (2024)

Dari tabel 4.5 diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan variabel Kompetensi bahwa:

a. Indikator Motivasi

- 1) Jawaban responden tentang “saya memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 35,71% “Setuju” sebesar 40,48%. Hal ini menunjukkan 76,19% karyawan berpendapat bahwa karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 23,81% bahwa karyawan kurang memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.
- 2) Jawaban responden tentang “saya selalu termotivasi untuk selalu ingin maju”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 35,71%, “Setuju” sebesar 39,29%. Hal ini menunjukkan 75% karyawan berpendapat bahwa karyawan selalu termotivasi untuk selalu ingin maju. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 25,00% bahwa karyawan kurang termotivasi untuk selalu ingin maju.

Berdasarkan jawaban nomor 1 dan 2 dapat disimpulkan bahwa indikator *motivasi* menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu kompetensi di PT Angkasa Pura Aviasi. Sebahagian besar karyawan memiliki motivasi untuk ingin maju dalam sebuah karir mereka, tapi ada sebahagian kecil yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja.

b. Indikator Sifat

- 3) Jawaban responden tentang “saya menjadi lebih percaya diri ketika memiliki pengetahuan yang lebih dalam melaksanakan pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 35,71%, “Setuju” 41,67%. Hal ini menunjukkan 77,38% karyawan berpendapat bahwa karyawan menjadi lebih percaya diri ketika memiliki pengetahuan yang lebih dalam melaksanakan pekerjaan. . Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 22,62% bahwa ketika karyawan memiliki pengetahuan yang lebih masih ada karyawan yang belum percaya diri dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 4) Jawaban responden tentang “saya selalu berusaha mencari solusi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 26,19% “Setuju” 32,14%. Hal ini menunjukkan 58,33% karyawan berpendapat bahwa karyawan selalu berusaha mencari solusi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 41,67% bahwa karyawan berusaha sedikit yang mencari solusi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.

Berdasarkan jawaban nomor 3 dan 4 dapat disimpulkan bahwa indikator *sifat* menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu kompetensi di PT Angkasa Pura Aviati.

c. Indikator Konsep Diri

- 5) Jawaban responden tentang “saya selalu menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan perusahaan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 32,14% “Setuju” 35,71%. Hal ini menunjukkan 67,85% karyawan berpendapat bahwa karyawan selalu

menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan perusahaan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 32,14% bahwa karyawan sedikit yang menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan perusahaan.

- 6) Jawaban responden tentang “saya selalu mengedepankan pekerjaan dari pada urusan lainnya”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 28,57% “Setuju” 35,71%. Hal ini menunjukkan 64,28% karyawan berpendapat bahwa karyawan selalu mengedepankan pekerjaan dari pada urusan lainnya. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 35,71% bahwa tidak semuanya karyawan selalu mengedepankan pekerjaan dari pada urusan lainnya.

Berdasarkan jawaban nomor 5 dan 6 dapat disimpulkan bahwa indikator *konsep diri* menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu kompetensi di PT Angkasa Pura Aviasi.

d. Indikator Pengetahuan

- 7) Jawaban responden tentang “saya merasa memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 44,05% “Setuju” 27,38%. Hal ini menunjukkan 71,43% karyawan berpendapat bahwa karyawan memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 28,57% bahwa karyawan tidak memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 8) Jawaban responden tentang “saya merasa bahwa pengetahuan saya sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan saya”, mayoritas responden menjawab

“sangat setuju” sebesar 33,33% “Setuju” 33,33%. Hal ini menunjukkan 66,66% karyawan berpendapat bahwa karyawan merasa bahwa pengetahuannya sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 33,34% bahwa pengetahuan karyawan sedikit yang membantu dalam penyelesaian pekerjaan .

Berdasarkan jawaban nomor 7 dan 8 dapat disimpulkan bahwa indikator *pengetahuan* menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu kompetensi di PT Angkasa Pura Aviassi.

e) Indikator Keterampilan

- 9) Jawaban responden tentang “saya mempunyai keterampilan yang banyak dalam menyelesaikan pekerjaan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 36,90% “Setuju” 38,10%. Hal ini menunjukkan 75% karyawan berpendapat bahwa karyawan mempunyai keterampilan yang banyak dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 25,00% bahwa karyawan mempunyai keterampilan yang sedikit dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 10) Jawaban responden tentang “saya menjadi lebih terampil setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan”, mayoritas responden menjawab “sangat setuju” sebesar 39,29% “Setuju” 40,48%. Hal ini menunjukkan 79,77% karyawan berpendapat bahwa menjadi lebih terampil setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Namun demikian masih ada yang menjawab “kurang setuju” sebesar 20,24% bahwa menjadi belum tentu menjadi terampil setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Berdasarkan jawaban nomor 9 dan 10 dapat disimpulkan bahwa indikator *keterampilan* menjadi pertimbangan pada kebijakan dalam suatu kompetensi di PT Angkasa Pura Aviassi.

Berdasarkan penjabaran diatas, dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui terkait peningkatan kompetensi karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi. Sehingga diharapkan ketika memiliki kompetensi yang baik dapat meningkatkan perusahaan.

4.1.4 Analisis Model Pengukuran (*OuterModel*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid dan reliabel*). Guna melakukan evaluasi terhadap *outer model* atau model pengukuran perlu dilakukan penilaian terhadap uji validitas konstruk dan uji reliabilitas konstruk. Pada uji validitas konstruk diukur menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan, uji reliabilitas konstruk diukur menggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha* (Ghozali 2017).

4.1.4.1 Uji Validitas

Indikator validitas dapat dilihat dari nilai outer loadingnya. Indikator dengan nilai loading factor yang rendah menunjukkan bahwa indikator tersebut tidak bekerja dalam model pengukuran. Jika nilai outer loading suatu indikator lebih dari 0,5 maka dapat dikatakan valid. Sebaliknya jika nilai outer loading kurang dari 0,5 maka dikeluarkan dari model.

Hasil uji validitas konvergen Y (Promosi) disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.6
Uji Validitas Konvergen Variabel Y (Promosi)

Pengujian Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Promosi	Y1	0.944	Valid
	Y2	0.927	Valid
	Y3	0.953	Valid
	Y4	0.925	Valid
	Y5	0.856	Valid
	Y6	0.733	Valid
	Y7	0.821	Valid
	Y8	0.858	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS4 (2024).

Dari tabel di atas, terlihat bahwa nilai *Outer Loading* semua $>0,5$, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen Promosi menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Hasil uji validitas konvergen variabel X1 (Pendidikan) disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.7
Uji Validitas Konvergen Variabel X1 (Pendidikan)

Pengujian Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Pendidikan	X1.1	0.799	Valid
	X1.2	0.847	Valid
	X1.3	0.890	Valid
	X1.4	0.881	Valid
	X1.5	0.870	Valid
	X1.6	0.883	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS4 (2024)

Dari tabel di atas, terlihat bahwa nilai *Outer Loading* semua $>0,5$, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen Pendidikan menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

Tabel 4.8
Uji Validitas Konvergen Variabel X2 (Pelatihan)

Pengujian	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Validitas Pelatihan	X2.1	0.720	Valid
	X2.2	0.853	Valid
	X2.3	0.789	Valid
	X2.4	0.751	Valid
	X2.5	0.758	Valid
	X2.6	0.871	Valid
	X2.7	0.869	Valid
	X2.8	0.891	Valid
	X2.9	0.742	Valid
	X2.10	0.736	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS4 (2024)

Dari tabel di atas, terlihat bahwa nilai *Outer Loading* semua $>0,5$, maka dapat disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen Pelatihan menyatakan bahwa semua butir pernyataan adalah valid.

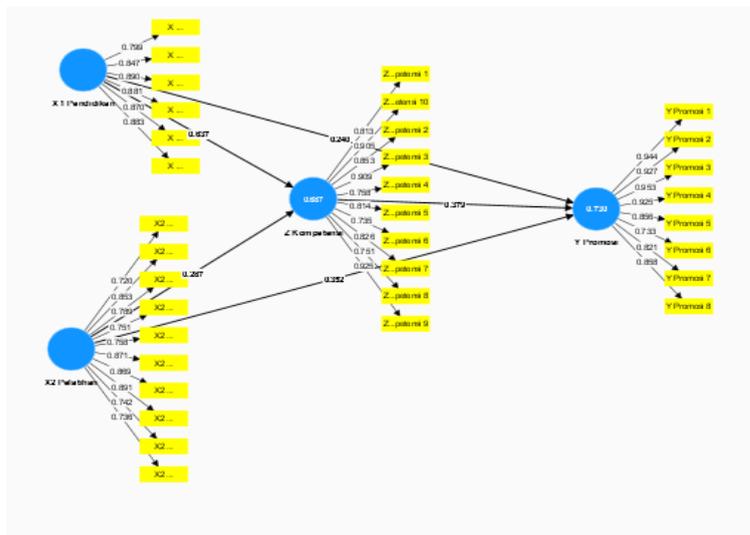
Tabel 4.9
Uji Validitas Konvergen Variabel Z (Kompetensi)

Pengujian Variabel	Indikator	OuterLoading	Keterangan
Kompetensi	Z1	0.813	Valid
	Z2	0.905	Valid
	Z3	0.853	Valid
	Z4	0.910	Valid
	Z5	0.758	Valid
	Z6	0.814	Valid
	Z7	0.734	Valid
	Z8	0.826	Valid
	Z.9	0.751	Valid
	Z10	0.925	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS4 (2024)

Dari tabel di atas, terlihat bahwa nilai *Outer Loading* semua $>0,5$, maka disimpulkan bahwa hasil uji validitas konvergen Kompetensi menyatakan semua butir pernyataan adalah valid.

Berdasarkan uji validitas konvergen terhadap seluruh variabel penelitian, kemudian diperoleh path coefficients sebagai berikut:



Gambar 4.1 Path Coefficients (Algorithm)

4.1.4.2 Construct Validity and Reliability

Menurut Juliandi, (2018) Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk, kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah > 0.6 .

Dengan pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $>0,60$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi. Hasil uji reliabilitas kedua metode dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Construct Reliability and Validity

Pengujian Variabel	Cronbach'sAlpha	Composite Reliability (rho_A)	Composite Reliability (rho_C)	Keterangan
X 1 Pendidikan	0,931	0,936	0,946	Reliabel/Valid
X2 Pelatihan	0,937	0,944	0,947	Reliabel/Valid
Y Promosi.	0,957	0,962	0,965	Reliabel/Valid
Z Kompetensi	0,950	0,955	0,957	Reliabel/Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.10 di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *compositereliability* > 0,60. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian dinyatakan reliabel.

4.1.4.3 Discriminant Validity

Discriminant Validity adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Berikut tabel yang menunjukkan hasil *AVE (Average Variant Extracted)*, dimana setiap variabel adalah lebih besar dari 0.5.

Menurut (Ghozali 2017) *Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik), kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Jika nilai HTMT < 0.90 maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 4.11
Akar Kuadrat AVE (Tabel Fornell Lacker Creterium)

	Pendidikan	Pelatihan	Promosi	Kompetensi	Keterangan
Pendidikan	0,862				Valid
Pelatihan	0,541	0,800			Valid
Promosi	0,731	0,721	0,800		Valid
Z Kompetensi	0,793	0,632	0,792	0,831	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data Smart PLS4 (2024)

Nilai yang berada di bagian diagonal pada tabel 4.11 untuk Pendidikan sebesar 0.862, Pelatihan sebesar 0.800, Promosi sebesar 0.800 dan Kompetensi sebesar 0.831. Dimana nilai-nilai tersebut lebih besar daripada nilai koefisien korelasi antar variabel lainnya, maka dapat dinyatakan seluruh yang dikembangkan dalam model ini memiliki discriminant validity yang valid.

Pengujian validitas diskriminan juga dapat dilihat dari hasil nilai cross loading tiap indikator pertanyaan terhadap variabel. Pada penelitian ini nilai acuan yang digunakan adalah nilai di atas 0.70. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya (Ghozali 2017).

Tabel 4.12
Hasil Pengujian *Cross Loading*

Pengujian Variabel	Pendidikan	Pelatihan	Promosi	Kompetensi
X1 Pendidikan 1	0,799	0,441	0,599	0,676
X1 Pendidikan 2	0,847	0,389	0,594	0,561
X1 Pendidikan 3	0,890	0,470	0,603	0,628
X1 Pendidikan 4	0,881	0,489	0,661	0,782
X1 Pendidikan 5	0,870	0,453	0,600	0,593
X1 Pendidikan 6	0,883	0,532	0,702	0,807
X2 Pelatihan 1	0,239	0,720	0,406	0,346
X2 Pelatihan 10	0,500	0,853	0,640	0,538
X2 Pelatihan 2	0,441	0,789	0,564	0,490
X2 Pelatihan 3	0,549	0,751	0,614	0,607
X2 Pelatihan 4	0,361	0,758	0,449	0,372
X2 Pelatihan 5	0,461	0,871	0,628	0,522
X2 Pelatihan 6	0,426	0,869	0,635	0,525

X2 Pelatihan 7	0,501	0,891	0,662	0,566
X2 Pelatihan 8	0,523	0,742	0,604	0,589
X2 Pelatihan 9	0,395	0,736	0,457	0,383
Y Promosi 1	0,659	0,665	0,944	0,720
Y Promosi 2	0,706	0,650	0,927	0,743
Y Promosi 3	0,681	0,705	0,953	0,752
Y Promosi 4	0,702	0,708	0,925	0,758
Y Promosi 5	0,554	0,610	0,856	0,661
Y Promosi 6	0,469	0,552	0,733	0,558
Y Promosi 7	0,690	0,556	0,821	0,674
Y Promosi 8	0,745	0,615	0,858	0,684
Z Kompetensi 1	0,715	0,400	0,610	0,813
Z Kompetensi 10	0,830	0,553	0,704	0,905
Z Kompetensi 2	0,715	0,600	0,748	0,853
Z Kompetensi 3	0,729	0,563	0,706	0,910
Z Kompetensi 4	0,533	0,510	0,562	0,758
Z Kompetensi 5	0,662	0,501	0,725	0,814

Z Kompetensi 6	0,511	0,494	0,542	0,734
Z Kompetensi 7	0,716	0,579	0,710	0,826
Z Kompetensi 8	0,675	0,488	0,537	0,751
Z Kompetensi 9	0,777	0,553	0,690	0,925

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, seluruh variabel mempunyai nilai rata-rata indikator diatas 0,70 sehingga setiap pertanyaan indikator dari seluruh variabel tersebut memenuhi validitas diskriminan.

Prosedur akhir yang dapat digunakan untuk menguji validitas adalah berdasarkan metode heterotrait-monotraitratio (HTMT) dengan nilai $< 0,90$ maka suatu konstruk mempunyai validitas diskriminan yang baik (Juliandi 2018).

Tabel 4.13

Heretroit-Monotoroit Ratio (HTMT)

Pengujian Variabel	X Pendidikan	X2 Pelatihan	Y Promosi.	Z Kompetensi
X1 Pendidikan				
X2 Pelatihan	0,562			
Y Promosi	0,775	0,747		
Z Kompetensi	0,866	0,655	0,825	

Sumber: Hasil Pengolahan Data Smart PLS 4 (2024)

Berdasarkan tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa nilai validitas diskriminan atau Heretroit-Monotrait Ratio (HTMT) setiap variabel mempunyai korelasi yang lebih kecil dari 0,90. Begitu pula dengan indikator masing-masing variabel. Hal ini menunjukkan bahwa penempatan indikator pada masing-masing variabel sudah tepat.

4.15 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model structural menggunakan 3 pengujian, antara lain: (1) *R-Square*; (2) *F-Square*; (3) *Hypothesis Test*. Berikut ini hasil pengujiannya:

4.1.5.1 *R-Square*

Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai = 0.75 → model adalah substansial (kuat); (2) jika nilai = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai = 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

Tabel 4.14
R-Square

Pengujian Variabel	R-Square	R-Square Adjusted
Promosi.	0.730	0.719
Kompetensi	0.687	0.679

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Kesimpulan dari pengujian nilai R-Square di atas adalah sebagai berikut: (1) R-Square model jalur I = 0,730 artinya kemampuan variabel X (Pendidikan) dan (Pelatihan) dalam menjelaskan Y (Promosi) adalah sebesar 73% dengan demikian model tergolong Moderat (Sedang) mendekati kuat dan (2) R-Square model Jalur II = 0,679%. Artinya

kemampuan variabel X(Pendidikan) dan (Pelatihan) dalam menjelaskan Z (Kompetensi) adalah sebesar 67,9%% dengan demikian model tergolong moderate (sedang).

4.1.5.2 F-Square.

Pengukuran F-Square atau efek ukuran adalah suatu metode yang digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Metode pengukuran ini juga disebut efek perubahan, yang berarti bahwa ketika variabel eksogen tertentu dihapus dari model, perubahan nilai dapat digunakan untuk menilai dampak signifikan dari variabel yang dihilangkan pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria F-Square menurut Juliandi (2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02, ini menunjukkan efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15, ini mengindikasikan efek yang sedang atau moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35, ini menunjukkan efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

Tabel 4.1.5
F-Square

Pengujian Variabel	Pendidikan	Pelatihan		Promosi.	Kompetensi
Pendidikan				0,079	0,919
Pelatihan				0,273	0,187
Promosi.					
Kompetensi				0,166	

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Kesimpulan nilai *F-Square* dapat dilihat pada tabel 4.15 diatas adalah sebagai berikut:

- a. Variabel Pendidikan terhadap promosi memiliki nilai = 0,079, maka efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen.
- b. Variabel Pendidikan terhadap kompetensi memiliki nilai = 0,919, maka efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.
- c. Variabel Pelatihan terhadap promosi memiliki nilai = 0,273 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- d. Variabel Pelatihan terhadap kompetensi memiliki nilai = 0,146 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.
- e. Variabel kompetensi terhadap promosi memiliki nilai = 0,187 maka efek yang sedang dari variabel eksogen terhadap endogen.

4.1.5.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menentukan koefisien jalur dari model struktural. Tujuannya adalah untuk menguji signifikansi semua hubungan atau pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dibagi menjadi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.

a. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Tujuan analisis direct effects (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis pengaruh langsung (direct effects) adalah sebagai berikut:

Pertama, koefisien jalur (path coefficients) dilihat dari original sample: (a) Jika nilai koefisien jalur (path coefficients) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai suatu variabel meningkat/ naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (path coefficients) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel meningkat/ naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/ rendah. Kedua, nilai probabilitas/ signifikansi (P-Values): (1) Jika nilai P-Values < 0.05 , maka signifikan; dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05 , maka tidak signifikan (Juliandi 2018).

Tabel 4.16
Path Coefficients

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pendidikan -> Promosi.	0,240	0,237	0,115	2,089	0,037
Pendidikan -> Kompetensi	0,637	0,639	0,070	9,159	0,000
Pelatihan -> Promosi.	0,352	0,359	0,085	4,159	0,000
Pelatihan -> Kompetensi	0,287	0,289	0,073	3,928	0,000
Kompetensi -> Promosi.	0,379	0,377	0,122	3,108	0,002

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan pada Tabel 4.16 hasil pengujiannya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan melihat jalur koefisien (original sample), nilai t-statistik atau nilai p-value. Dengan signifikansi (α) = 5%, hipotesis dapat diterima jika t-statistik > t-tabel (1.99) atau nilai p-value < 0.05. Koefisien jalur (*path coefficients*) dalam tabel 4.15 memperlihatkan bahwa beberapa nilai koefisien jalur adalah positif dan ada juga yang negatif, antara lain:

1. Pendidikan terhadap Promosi: nilai original sample 0,240 (positif), nilai TStatistic 2,089 > 1,99 (signifikan) dan p value 0,037 < 0,05 (signifikan), artinya pengaruh Pendidikan terhadap Promosi adalah positif dan signifikan.

2. Pendidikan terhadap Kompetensi: nilai koefisien path 0,637 (positif) > TStatistic 1,99 (9,159) (signifikan) dan p value 0,000 < 0,05 (signifikan), artinya pengaruh Pendidikan terhadap kompetensi adalah positif dan signifikan.
3. Pelatihan terhadap Promosi: nilai koefisien path 0,352 (positif) > TStatistic 1,99 (4,159) (signifikan) dan p value 0,000 < 0,05 (signifikan), artinya pengaruh Pelatihan terhadap Promosi adalah positif dan signifikan.
4. Pelatihan terhadap Kompetensi: nilai koefisien path 0,287 (positif) > TStatistic 1,99 (3,928) (signifikan) dan p value 0,000 < 0,05 (signifikan), artinya pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi adalah positif dan signifikan.
5. Kompetensi terhadap Promosi: nilai koefisien path 0,379 (positif) > TStatistic 1,99 (3,108) (signifikan) dan p value 0,002 < 0,05 (signifikan), artinya pengaruh Kompetensi terhadap Promosi adalah positif dan signifikan.

b. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effects*)

Tujuan analisis indirect effects berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/ dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

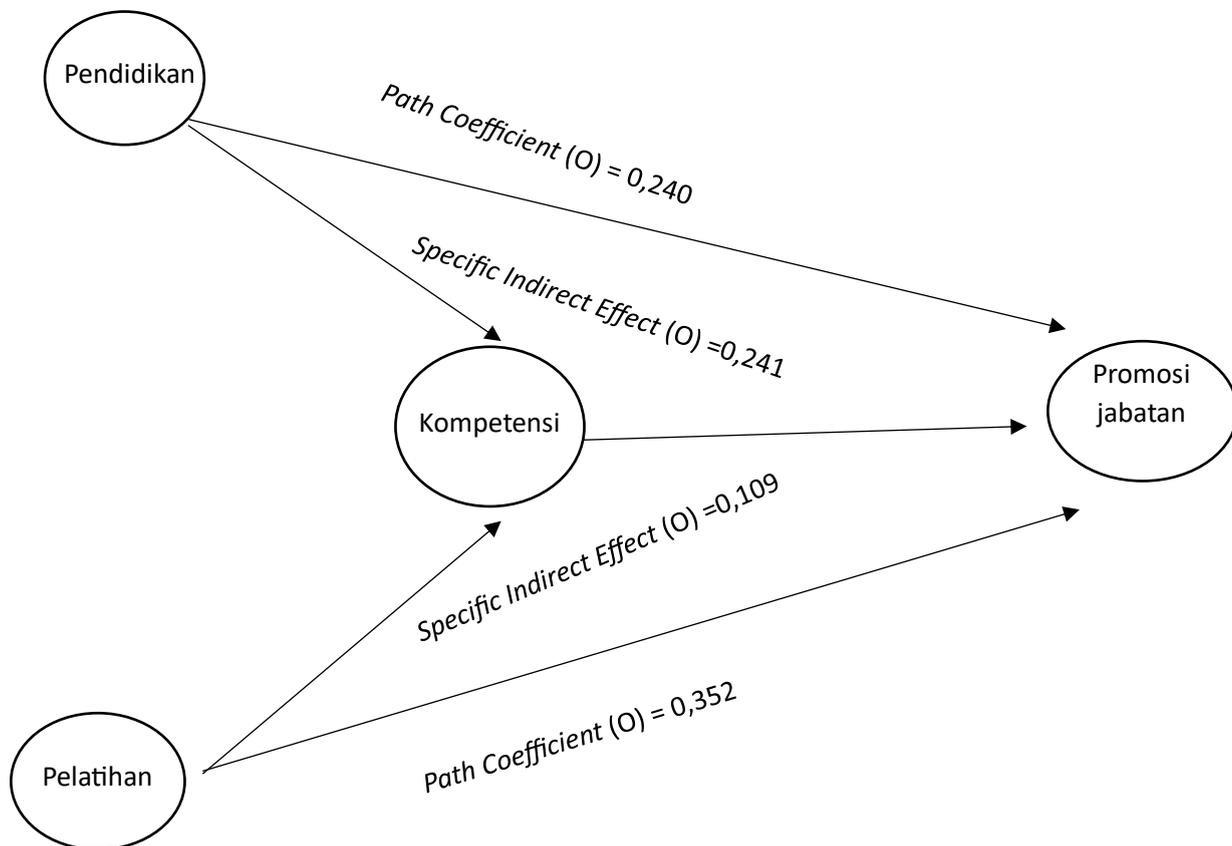
Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (indirect effects) adalah: (1) Jika nilai P-Values < 0.05, maka signifikan, artinya variabel mediator (Z) memediasi pengaruh variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap variabel endogen (Y). dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) Jika nilai P-Values > 0.05, maka tidak

signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen (X1 dan X2) terhadap suatu variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

Tabel 4.17
Specific Indirect Effects

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pendidikan -> Kompetensi -> Promosi.	0,241	0,240	0,081	2,962	0,003
Pelatihan -> Kompetensi -> Promosi.	0,109	0,110	0,047	2,303	0,021

Sumber: Hasil Pengolahan Data Smart PLS 4 (2024)



Sumber : Hasil Pengolahan Data Smart PLS (2024)

Gambar 4.1 Perbandingan nilai *Path Coefficient* dan *Specific Indirect Effect*

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai *indirect effect* berdasarkan tabel 4.1.6 dan 4.1.7 serta gambar 4.2 adalah sebagai berikut :

1. Pengujian pengaruh pendidikan (X1) terhadap Promosi jabatan (Y) melalui kompetensi (Z), dengan nilai *original sample* (O) = 0,241 (positif) dan *P-Values* = 0,003 < 0.05 (signifikan), dapat disimpulkan bahwa pendidikan (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap promoai jabatan (Y) yang dimediasi oleh kompetensi (Z). Nilai *Original Sample* (O) *Path coefficient* = 0,240 < nilai *Original Sample*

(O) *Specific Indirect Effect* = 0,241 maka kompetensi (Z) memediasi pendidikan (X1) terhadap promosi jabatan (Y).

2. Pengujian pengaruh pelatihan (X2) terhadap promosi jabatan (Y) melalui kompetensi (Z), dengan nilai *original sample* (O) = 0,109 (positif) dan *P-Values* = 0,021 < 0.05 (signifikan), dapat disimpulkan bahwa pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan (Y) yang dimediasi oleh kompetensi (Z). Nilai *Original Sample* (O) *Path coefficient* = 0,352 > nilai *Original Sample* (O) *Specific Indirect Effect* = 0,109 maka kompetensi (Z) tidak memediasi pelatihan (X1) terhadap promosi jabatan (Y).

c. *Total Effects* (Pengaruh Total)

Total effects (total efek) merupakan total dari *direct effects* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) ((Juliandi 2018)).

Tabel 4.18
Total Effects

Konstruk	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Pendidikan Promosi.	->0,482	0,477	0,085	5,647	0,000
Pendidikan Kompetensi	->0,637	0,639	0,070	9,159	0,000
Pelatihan Promosi	->0,461	0,468	0,080	5,736	0,000
Pelatihan Kompetensi	->0,287	0,289	0,073	3,928	0,000
Kompetensi Promosi.	->0,379	0,377	0,122	3,108	0,002

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2024)

Kesimpulan dari nilai pengaruh total pada tabel di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Total efek untuk hubungan Pendidikan dan Promosi nilai Tstatistics(O/STDEV) adalah sebesar 5,647 dengan P-values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 2) Total efek untuk hubungan Pendidikan dan Kompetensi nilai Tstatistics(O/STDEV) adalah sebesar 9,159 dengan P-values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 3) Total efek untuk hubungan Pelatihan dan Promosi nilai Tstatistics(O/STDEV) adalah sebesar 5,736 dengan P-values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan).
- 4) Total efek untuk hubungan Pelatihan dan Kompetensi nilai Tstatistics(O/STDEV) adalah sebesar 3,928 dengan P-values $0.000 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)
- 5) Total efek untuk hubungan Kompetensi dan Promosi nilai Tstatistics(O/STDEV)

adalah sebesar 3,108 dengan P-values $0,002 < 0.05$ (berpengaruh signifikan)

4.2 Pembahasan

Hasil temuan penelitian ini yang didapatkan berdasarkan kerangkakonseptual, hipotesis, kesamaan teori yang ada, pendapat ahli dan penelitian terdahulu yang telah dikemukakan dalam penelitian ini serta hasil pengolahan data menggunakan smartPLS versi 4, tentang pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Promosi yang dimediasi oleh Kompetensi karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi, yaitu sebagai berikut:

4.2.1. Pengaruh Pendidikan Terhadap Promosi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Promosi dengan nilai t-hitung $2,089 > 1,99$ dan p value $0,037 < 0,05$. Hal ini berarti Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.

Hubungan antara Pendidikan dan dan Promosi yaitu, apabila karyawan memiliki tingkat pendidikan yang semakin baik atau semakin tinggi jenjangnya, maka peluang karyawan tersebut untuk mendapatkan promosi menjadi lebih besar. Dalam kalimat yang lain dapat dikatakan bahwa peluang karyawan untuk mendapatkan promosi menjadi lebih besar apabila karyawan tersebut memiliki tingkat pendidikan yang lebih baik dari karyawan lainnya atau lebih tinggi jenjangnya daripada karyawan lainnya.

Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa faktor Pendidikan karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi menjadi salah satu elemen penting di dalam melakukan promosi karyawan. Hal ini dapat memacu para karyawan untuk berlomba-lomba meningkatkan pendidikannya agar bisa mendapatkan promosi. Oleh karenanya diharapkan juga agar PT

Angkasa Pura Aviassi memberikan kesempatan lebih banyak lagi bahkan mungkin memfasilitasi para karyawannya untuk meningkatkan Tingkat Pendidikan para karyawannya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan Perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pahlan (2017) yang menyatakan bahwa Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi.

4.2.2. Pengaruh Pendidikan Terhadap Kompetensi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kompetensi dengan nilai t-hitung $9,159 > 1,99$ (t-tabel) dan nilai signifikansi (p value) sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.

Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pendidikan karyawan maka semakin pula kompetensi yang dimiliki karyawan tersebut. Sehingga dengan ini para karyawan akan menjadi termotivasi untuk meningkatkan pendidikannya demi mendapatkan kompetensi yang lebih baik lagi. Hasil ini juga memperlihatkan persepsi karyawan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi yang baik diakibatkan karena mendapatkan pendidikan yang baik.

Hal ini dapat menjadi catatan bagi manajemen PT Angkasa Pura Aviassi untuk memperhatikan pendidikan para karyawannya. Pendidikan karyawan yang lebih baik diharapkan akan dapat menghasilkan karyawan dengan kompetensi yang lebih baik pula, yang tentunya akan berakibat tersedianya sumber daya manusia perusahaan yang

memiliki kompetensi yang memadai untuk menghadapi tantangan-tantangan yang ada di Perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arianto and Evasari (2023) yang menyimpulkan bahwa Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi karyawan. Menurut Wahyudiyono, dkk (2023) bahwa Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi tenaga kesehatan.

4.2.3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Promosi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Promosi dengan nilai t -hitung $4,159 > 1,99$ (t -tabel) dan nilai signifikansi (p value) sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.

Dari hasil pengujian ini dapat disimpulkan bahwa faktor pelatihan yang didapatkan karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi menjadi salah satu elemen penting di dalam melakukan promosi karyawan. Hal ini dapat memacu para karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan agar bisa mendapatkan promosi. Selain itu diharapkan karyawan PT Angkasa Pura Aviassi akan antusias dan serius di dalam mengikuti pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh manajemen karena hal tersebut dapat menjadi sebab mereka mendapatkan promosi di perusahaannya.

Dalam hal ini manajemen perusahaan perlu mempertimbangkan pelatihan-pelatihan yang akan diberikan kepada para karyawannya agar sesuai dengan yang

kebutuhan pada tempat/ fokasi yang akan diduduki karyawan jika dia mendapatkan promosi, dengan harapan bahwa setelah mendapatkan pelatihan yang sesuai, maka saat dipromosikan, karyawan tersebut sudah memiliki kemampuan yang cukup baik untuk melaksanakan tugas yang baru di tempat promosinya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Yolanda Putri and Purnama Sari 2023) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan

4.2.4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kompetensi dengan nilai t-hitung $3,928 > 1,99$ (t-tabel) dan nilai signifikansi (p value) sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini berarti Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.

Hubungan antara Pelatihan dengan Kompetensi yaitu bahwa karyawan yang memiliki kompetensi yang baik didapatkan dari pelatihan yang diberikan kepadanya. Dapat dikatakan juga bahwa karyawan yang mendapatkan pelatihan yang lebih banyak atau lebih bervariasi akan memiliki kompetensi yang lebih baik.

Hal ini dapat menjadi catatan bagi manajemen PT Angkasa Pura Aviassi bahwa pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan dapat meningkatkan kompetensi mereka. Oleh karena itu, diharapkan nanti pelatihan-pelatihan yang diberikan oleh perusahaan akan mendapatkan sambutan yang baik dari para

karyawan, karena mereka berharap kompetensinya akan meningkat setelah mengikuti pelatihan tersebut.

Dalam hal ini manajemen PT Angkasa Pura Aviassi dapat menyediakan pelatihan-pelatihan yang baik dan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan agar para karyawan tersebut mendapatkan kompetensi yang lebih baik lagi di dalam melaksanakan tugas-tugasnya di Perusahaan. Semakin baik tugas yang dilakukan oleh karyawan, tentu semakin baik pula perusahaan tersebut akan berjalan. Dengan meningkatnya kompetensi karyawan melalui pelatihan, karyawan akan lebih produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik akan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan lebih baik pula.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haerofiatna 2022) yang menyimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi. Menurut (Wahyudiyono, dkk (2023) bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi tenaga kesehatan.

4.2.5. Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Promosi dengan nilai $t\text{-hitung} > 1,99$ ($t\text{-tabel}$) dan nilai signifikansi ($p\text{ value}$) sebesar $0,002 < 0,05$. Hal ini berarti Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.

Ini berarti bahwa karyawan yang memiliki kompetensi yang lebih baik berpeluang

lebih besar untuk mendapatkan promosi oleh manajemen. Tentunya hal ini sangat beralasan bahwa untuk mendapatkan promosi atau kenaikan karir/ jabatan ke jenjang yang lebih tinggi dibutuhkan karyawan-karyawan yang memiliki kompetensi yang mumpuni agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diembannya dengan baik untuk mencapai hasil maksimal dalam mencapai tujuan Perusahaan.

Dengan hasil ini diharapkan para karyawan PT Angkasa Pura Aviassi akan terpacu atau belomba-lomba untuk meningkatkan kompetensinya masing-masing, karena hal tersebut memperbesar peluang mereka untuk mendapatkan promosi.

Manajemen PT Angkasa Pura Aviassi juga dapat menjadikan hal ini sebagai salah satu alasan untuk lebih meningkatkan kompetensi karyawannya melalui program-program yang dirancang oleh perusahaan. Dari temuan ini juga dapat dilihat pentingnya manajemen dalam mengembangkan dan memelihara kompetensi para karyawan sebelum mereka mendapatkan promosi dalam posisinya di organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Prasetyo and Suharini (2018) yang menyimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi. Menurut (Pradipto 2019) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

4.2.6. Pengaruh Pendidikan Terhadap Promosi Melalui Kompetensi

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi melalui Kompetensi dengan nilai t-hitung 2,962 dan signifikansi sebesar 0,003 sehingga $< 0,05$. Hal ini berarti Pendidikan berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Promosi karyawan melalui Kompetensi karyawan.

Dengan demikian, temuan pengujian statistik ini menegaskan bahwa Pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi karyawan PT Angkasa Pura Aviasi melalui mediator Kompetensi. Kesimpulan ini mengindikasikan bahwa Kompetensi memiliki peran penting sebagai penghubung antara Pendidikan dan Promosi. Di mana pendidikan yang baik akan menghasilkan karyawan dengan kompetensi yang baik. Karyawan yang memiliki kompetensi yang baik tentu akan mendapatkan peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi di perusahaan.

Dari hasil tersebut diharapkan para karyawan akan meningkatkan pendidikannya masing-masing, karena dengan membaiknya tingkat pendidikan, maka semakin bertambah kompetensi yang mereka punya. Dengan baiknya kompetensi yang mereka punya, peluang untuk mendapatkan promosi menjadi lebih besar.

Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Tahir M, Ansar (2019) yang menyimpulkan bahwa Pendidikan tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan melalui kompetensi Satbrimob Polda Sulawesi Selatan.

4.2.7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Promosi Melalui Kompetensi

Pengujian pengaruh pelatihan (X2) terhadap promosi jabatan (Y) melalui kompetensi (Z), dengan nilai *original sample* (O) = 0,109 (positif) dan *P-Values* = 0,021 < 0.05 (signifikan), dapat disimpulkan bahwa pelatihan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan (Y) yang dimediasi oleh kompetensi (Z). Nilai *Original Sample* (O) *Path coefficient* = 0,352 > nilai *Original Sample* (O) *Specific*

Indirect Effect = 0,109 maka kompetensi (Z) tidak memediasi pelatihan (X1) terhadap promosi jabatan (Y)

Hasil ini menunjukkan bahwa untuk mendapatkan promosi, karyawan harus mendapatkan pelatihan, di mana pelatihan yang didapatkan tersebut akan dapat meningkatkan kompetensinya.

Dengan adanya pelatihan yang banyak dan merata dalam organisasi tentu akan meningkatkan kompetensi para karyawan. Kompetensi yang lebih baik akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Dengan adanya kompetensi yang lebih baik, akan membuat karyawan mampu untuk dipromosikan ke jenjang/ jabatan/ tanggung jawab yang lebih tinggi.

Dalam hal ini PT Angkasa Pura Aviassi dapat memperhatikan pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada para karyawannya yang disiapkan untuk mendapatkan promosi di masa mendatang. Hal ini dilakukan agar pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kompetensi karyawan yang sesuai dengan formasi/ tempat promosi yang disiapkan perusahaan untuk para karyawannya.

Menurut penelitian Liang, Wang, and Zhang (2019) bahwa Pelatihan kerja merupakan salah satu strategi meningkatkan kualitas kerja. Karyawan yang banyak mengikuti pelatihan kerja cenderung memiliki peluang besar dipromosikan oleh perusahaan karena telah memiliki kompetensi yang baik

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dalam penelitian ini dari responden yang berjumlah 84 orang pada PT Angkasa Pura Aviassi kemudian telah dianalisa, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.
2. Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.
3. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.
4. Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.
5. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi pada karyawan PT Angkasa Pura Aviassi.
6. Kompetensi memediasi pendidikan terhadap Promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviassi. Dengan kata lain Kompetensi berperan sebagai mediator.
7. Kompetensi tidak memediasi Pelatihan terhadap Promosi jabatan pada PT Angkasa Pura Aviassi.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil kesimpulan yang diperoleh, maka penulis ingin memberikan saran bagi pihak yang berkepentingan yaitu sebagai berikut:

- 1) Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi jabatan. Oleh karena itu, Pendidikan karyawan pada PT Angkasa Pura Aviassi harus terus ditingkatkan. Ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan diantaranya adalah kualifikasi Pendidikan formal karyawan yang harus terus di *upgrade* ke jenjang yang lebih tinggi. Misalnya dengan pemberian beasiswa kepada karyawan baik yang secara nasional dan mandiri. Selain itu perlunya peningkatan Pendidikan non formal karyawan seperti pelatihan yang sesuai untuk menambah pengetahuan dalam pekerjaan.
- 2) Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan di PT Angkasa Pura Aviassi. Hal ini tentu perlunya peningkatan Pendidikan karyawan untuk menambah kompetensi karyawan. Missal dengan pelaksanaan knowledge sharing yang sering dilakukan secara rutin. Sehingga adanya peningkatan kompetensi karyawan secara terus menerus.
- 3) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini tentu sangat baik bagi PT Angkasa Pura Aviassi, namun ada beberapa hal yang perlu ditingkatkan dalam hal pelatihan ini sesuai dengan hasil responden yaitu dengan metode pelatihan yang diberikan saat adanya pelatihan. Metode diskusi bisa diganti dengan metode ceramah, tanya jawab, sehingga adanya berbagai metode dalam setiap pelatihan sehingga karyawan tidak jenuh dan bosan, selain itu metode kelompok yang

dapat diganti dengan metode simulasi, dll.

- 4) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Dengan meningkatnya pelatihan akan meningkatkan karyawan. Sehingga perusahaan akan menciptakan karyawan yang memiliki pemahaman yang kuat dalam bekerja. Namun perlu diperhatikannya pelatihan tersebut tentu harus dilihat atas tujuan pelaksanaan, materi dan pelatih/trainernya. Sehingga tercapainya tujuan untuk menjadikan karyawan kompeten.
- 5) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini tentu sangat baik bagi perusahaan. Namun menjadi saran dalam peningkatan kompetensi karyawan tentunya, karyawan harus mampu memotivasi dirinya sendiri untuk ingin maju dan menyelesaikan setiap masalah dalam pekerjaan. Selain itu, konsep diri karyawan juga sangat dibutuhkan agar kompetensinya dapat terjaga.
- 6) Pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui kompetensi. Hal ini perlu ditingkatkannya pendidikan setiap karyawan, sehingga menumbuhkan kompetensi untuk dapat diikutkan dalam promosi jabatan di PT Angkasa Pura Aviassi. Seperti ini dapat dilakukannya dengan cara antara lain : memfasilitasi karyawan yang ingin sekolah lebih tinggi lagi yaitu dengan beasiswa, atau peraturan yang memudahkan untuk sekolah kembali sehingga karyawan terpacu untuk meningkatkan kompetensinya.
- 7) Kompetensi tidak memediasi Pelatihan terhadap promosi jabatan. Hal ini perlunya ditingkatkan kembali pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan., agar kompetensi para karyawan meningkat sehingga pelaksanaan promosi jabatan

dapat melihat kompetensi pada pelatihan karyawan.

- 8) Melakukan penelitian lebih lanjut untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih maksimal.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian mungkin mencakup beberapa aspek berikut :

- 1) Metode pengumpulan data yang digunakan, seperti kuesioner atau wawancara, rentan terhadap subjektivitas responden. Persepsi dan tanggapan mereka mungkin dipengaruhi oleh pengalaman pribadi dan sudut pandang individual.
- 2) Keterbatasan utama penelitian ini adalah keterbatasan dalam generalisasi hasil. Sebagai contoh, penelitian ini hanya fokus pada PT Angkasa Pura Aviast, sehingga tidak dapat secara langsung diterapkan pada organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.
- 3) Penelitian ini mungkin tidak memperhitungkan dinamika yang dapat berkembang seiring waktu. Faktor-faktor yang mempengaruhi Promosi dan Kompetensi dapat berubah seiring perubahan situasional atau kebijakan perusahaan, dan penelitian ini mungkin tidak dapat menangkap perubahan tersebut secara menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- A, Meidita. 2019. "Pengaruh Pelatihan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja."
- A, Nitisemito. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPFE UGM.
- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanaf.
- Ajabar. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Amallia & Putubasai. 2018. "Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Balai Latihan Kerja (BLK) Metro." *e-JKPP* 4(1): 64–75.
- Arianto, Riski Nur, and Aprilia Dian Evasari. 2023. "PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KELUARGA Triwikrama : Jurnal Ilmu Sosial." 01(08): 30–40.
- Basriani, Agustin, and Marthina. 2017. "Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Tasma Puja Di Pekanbaru." *Menara Ilmu* 2(76): 15–28.
- Bocciardi, Federica et al. 2017. "Career Adaptability as a Strategic Competence for Career Development: An Exploratory Study of Its Key Predictors." *European Journal of Training and Development* 41(1): 67–82.
- Chamariyah, Imam Puuji, C.Sri Hartati. 2022. "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kompetensi (Studi Pada Pegawai Kecamatan Tlanakan Kabupaten Pamekasan)." *Jurnal Ekonomika* 45 Vol.9(2).
- Daft, Richard L. 2015. *Era Baru Manajemen*. In Era baru manajemen.
- Desler, G. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 14. Pearson Education Inc.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edy Sutrisno. 2019. "Manajemen Sumber Daya Manusia."
- Fauzi, Firman, and Muhammad Hanafiah Siregar. 2019. "PENGARUH KOMPETENSI DAN KINERJA KARYAWAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR DI PERUSAHAAN (Studi Kasus Di PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta)." *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta* 14(2): 9–21.
- Ghozali, I. L. 2017. *Partial Least Square: Konsep, Metode, Dan. Aplikasi Menggunakan Program WarpPLS 5.0.*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gunawan, Mhd. Randy. 2022. "Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja Pada PT Bank SUMUT Kantor Pusat Medan." Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

- Haerofiatna. 2022. "Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Baja Panelindo Utama Di Jakarta." *MAMEN: Jurnal Manajemen* 1(1): 34–40.
- Hamali, A. Y. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumberdaya Manusia*. Center for Academic Publishing Servive.
- Hasbullah. 2012. *Dasar-Dasar Ilmu Pendidikan Edisi Revisi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Hasibuan, H. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Jackson, S. E., Sculer, R. S., & Werner, S. 2018. *Managing Human Resources (12 (Ed.))*. Oxford University Press.
- Juliandi, A. 2018. *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS)*. Batam: Universitas Batam.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ko, Wen Hwa. 2012. "The Relationships among Professional Competence, Job Satisfaction and Career Development Confidence for Chefs in Taiwan." *International Journal of Hospitality Management* 31(3): 1004–11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.12.004>.
- Lestari, RatiH Widi. 2011. Skripsi. Jurusan Ekonomi Pembangunan *Pengaruh Upah, Tingkat Pendidikan Dan Teknologi Terhadap Produktifitas Tenaga Kerja Pada Industri Kecap Di Kecamatan Pati Kabupaten Pati*.
- Liang, J., Xiaoquan Wang, and Hong Zhang. 2019. "Promotions in the Internal Labor Market: New Evidence from China." *China Economic Review* 57: 101332. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2019.101332>.
- Luther, Gulick. 2019. "MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Eri Susan 1." *Jurnal Manajemen Pendidikan* 9(2): 952–62.
- Lv, Yijun et al. 2021. "How Entrepreneurship Education at Universities Influences Entrepreneurial Intention: Mediating Effect Based on Entrepreneurial Competence." *Frontiers in Psychology* 12(July): 1–12.
- Mangkunegara, A. 2014. "Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Penerbit Pt." *Refina Aditama, Jakarta*: 2–4.
- Manulang, Marihot. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada.
- Marlina, Febria Nurmelia, Hermanto, and Sri Wahyulina. 2022. "The Effect of Work Experience, Competence, Education & Training (Training) on Employee Career Development at PT Air Minum Giri Wins (Perseroda) Mataram." *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding* 9(11): 149–56.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. FKM Unhas: Alfabeta.

- Mukminin, Andi Amirul, Baharuddin Semmaila, and Ramlawati Ramlawati. 2020. "Point of View Research Management Effect of Education and Training, Work Discipline and Organizational Culture on Employee Performance." *Point of View Research Management* 1(3): 19–28.
<https://journal.accountingpointofview.id/index.php/povrema>.
- Nilasari, Senja. 2016. *Panduan Praktis Menyusun Sistem Penggajian & Benefit*. 1st ed. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Noe, Raymond. 2019. *Employee Training & Development*. McGraw Hill; 8th edition.
- Novera, Dwindi, Erni Masdupi, and Rosyeni Rasyid. 2018. "Effect of Education, Promotion Position And Conflict in Organization on Motivation of Country Civil Work Aparting in Regional Financial Area (B.Keuda) West Sumatera Province." 57(Piceeba): 238–47.
- Nuruni, Tri. 2014. "Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Guru Pai Sd Negeri Di Kecamatan Sidoharjo Kabupaten Srage." Sukartai : Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri.
- Pahlan. 2017. "Tingkat Pendidikan Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Keuangan." *Journal of Management and Bussines (JOMB)*.
- Ponsi, G., M. S. Panasiti, M. Scandola, and S. M. Aglioti. 2016. "Influence of Warmth and Competence on the Promotion of Safe In-Group Selection: Stereotype Content Model and Social Categorization of Faces." *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 69(8): 1464–79.
- Pradipto, Fajar. 2019. "Pengaruh Senioritas, Pengalaman Kerja, Dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Kualanamu." Universitas Muhammadiyah Suamtera Utara.
- Prasetyo & Nurnida, Annisa Intan Ida. 2017. "Analisis Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi." *Ecodemica* 1(1): 107–17.
<http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/ecodemica/article/view/1553/pdf>.
- Prasetyo, Diastri Dwi, and Suharini. 2018. "Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga." *Widya Cipta - Jurnal Sekretari dan Manajemen* 2(1): 118–25.
<http://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/2975>.
- Prof Mahfud Sholihin, Ph D dan Dr Dwi Ratmono. 2020. *Analisis SEM -PLS Dengan Warp PLS 7.0*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Raharjo, Slamet, Patricia Dhiana Paramita, and M. Mukeri Warso. 2016. "Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Journal of Management* 2(2): 1–13.

- Ranupandojo, Hedjaracman, dan Suad, and Husnan. 2012. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Rikardus Outniel Yun, Vincent Gaspersz, and Henny A. Manafe. 2023. "Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Keterlibatan Karyawan." *Public Policy* 4(1): 15–30. <https://stia-saidperintah.e-journal.id/ppj>.
- Rizany, Ichsan, Rr Tutik Sri Hariyati, and Hanny Handayani. 2018. "Factors That Affect the Development of Nurses' Competencies: A Systematic Review." *Enfermeria Clinica* 28: 154–57. [http://dx.doi.org/10.1016/S1130-8621\(18\)30057-3](http://dx.doi.org/10.1016/S1130-8621(18)30057-3).
- Robbins, S. y Coulter, M. 2012. *Management Eleventh Edition*. Pearson Education Limited.
- Schermerhorn, J. R., & Bachrach, D. G. 2020. *Exploring Management*. In John Wiley & Sons Inc.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan SDM Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siyoto dan sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: OPAC Perpustakaan Nasional RI.
- Tahir M, Ansar, Azis M. 2019. "Pengaruh Kualitas Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kompetensi Anggota Satbrimob Polda Sulawesi Selatan." *YUME : Journal of Management* 2(20): 19. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume>.
- Triastuti, Dinie Anisa. 2018. "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bank Bjb Cabang Tasikmalaya." *Journal of Management Review* 2(1): 151.
- Umar Tirtarahardja, S. L. La Sulo. 2013. *Pengantar Pendidikan*. Rineka Cipta.
- Veithzal Rivai, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wahyudiyono, Wahyudiyono, Khoiri Najib, and Suminah Suminah. 2023. "Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Tenaga Kesehatan Di Rumah Sakit Pku Muhammadiyah Yogyakarta." *Albama: Jurnal Bisnis Administrasi Dan Manajemen* 16(1): 37.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Pornorogo: CV Nata karya.

Widodo. 2018. *Manajemen Pelatihan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Yolanda Putri, Elmalia, and Eka Purnama Sari. 2023. "The Effect Of Job Training, Career Development and Achievement Motivation On Promotion (Case Study On ASN Employees At The Medan Industry Service)." *MAKREJU: Manajemen Kreatif Jurnal* 1(1): 140–53.

KUESIONER PENELITIAN

Bpk/Ibu Yang Terhormat :

Bersama ini, saya Sri Laili Hidayati Tarigan mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner berikut yang bertujuan untuk digunakan sebagai data penelitian Thesis saya dengan judul “**Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Promosi Jabatan yang Dimediasi Melalui Kompetensi Pada PT Angkasa Pura Aviassi**” pada program Magister Management Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Kesediaan bapak/ibu dalam mengisi kuesioner ini merupakan bantuan yang sangat berarti bagi saya dalam menyelesaikan penelitian ini, atas bantuan bapak/ibu saya ucapkan terimakasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel pernyataan dengan memberi tanda *checklist* (√) pada salah satu kotak pilihan jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

- a. SS : Sangat Setuju = dengan skor 5
- b. S : Setuju = dengan skor 4
- c. KS : Kurang Setuju = dengan skor 3
- d. TS : Tidak Setuju = dengan skor 2
- e. STS : Sangat Tidak Setuju = dengan skor 1

B. Identitas Responden

1. Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
4. Usia : 25-30 tahun 31-35 tahun 36-40 tahun
 41-45 tahun >45 tahun
3. Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1 S2
- 4.Lama bekerja : 1-5 tahun 6-10 tahun >10 tahun

PROMOSI JABATAN KARYAWAN (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Status Sosial						
1	Menurut saya ketika pegawai yang sudah promosi jabatan akan berpengaruh pada status sosial dalam lingkungan kerjanya.					
2	Menurut saya status sosial menjadi tujuan pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan.					
Wewenang						
3	Apabila saya dapat promosi jabatan, maka saya memiliki wewenang yang lebih.					
4	Saya merasa bahwa wewenang yang dimiliki pegawai sebagai salah satu penentu pengembangan karir kedepannya.					
Tanggung Jawab						
5	Saya merasa promosi jabatan akan mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar.					
6	Dalam melakukan promosi jabatan pimpinan memperhatikan pegawai yang berprestasi dan bertanggung jawab dalam pekerjaannya.					
Penghasilan						
7	Setelah mendapatkan promosi jabatan, penghasilan pegawai akan bertambah.					
8	Saya merasa penghasilan saya akan meningkat ketika saya promosi jabatan.					

PENDIDIKAN (X1)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Pendidikan formal						
1	Pekerjaan saya saat ini sesuai dengan latar belakang pendidikan yang saya miliki.					
2	Di tempat saya bekerja, pendidikan berpengaruh dalam peningkatan karir.					
Pendidikan Non Formal						
3	Saya merasa pelatihan yang saya jalani dapat membantu saya bekerja lebih baik.					
4	Pendidikan non formal menambah wawasan saya dalam bekerja					
Kesesuaian Jurusan						
5	Jabatan/ pekerjaan yang saya duduki saat ini sudah sesuai dengan jurusan pendidikan yang dimiliki.					
6	Pimpinan menempatkan pegawai dengan terlebih dahulu menganalisis latar belakang pendidikan/ jurusan pegawai.					

PELATIHAN (X2)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Tujuan Pelatihan						
1	Saya menilai bahwa pelatihan yang saya jalani mempunyai tujuan spesifik dan terukur.					
2	Saya merasa pelatihan dapat meningkatkan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan.					
Materi pelatihan						
3	Materi pelatihan yang saya ikuti sudah sesuai dengan kebutuhan pekerjaan saya.					
4	Materi Pelatihan yang pernah saya ikuti cukup komprehensif meliputi manajemen, komunikasi, etos kerja, dan teknis pelaksanaan pekerjaan.					
Metode Pelatihan						
5	Materi pelatihan yang pernah saya ikuti menerapkan metode pelatihan peserta seperti diskusi, simulasi, dan kerja kelompok.					
6	Metode pelatihan dengan melibatkan peserta lebih menyenangkan dan efektif dalam mencapai tujuan pelatihan.					
Peserta						
7	Pelatihan diikuti oleh peserta yang tepat sesuai kebutuhan pekerjaannya.					
8	Peserta pelatihan adalah karyawan yang direkomendasikan oleh pimpinan.					
Kualifikasi Pelatih						
9	Pelatih/ instruktur dalam setiap pelatihan yang saya ikuti menguasai materi yang disampaikan karena memiliki keahlian sesuai dengan materi.					
10	Saya merasa bahwa pelatih/instruktur memberi motivasi kepada peserta untuk mengikuti pelatihan dengan serius.					

KOMPETENSI (Z)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Motivasi						
1	Saya memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja.					
2	Saya selalu termotivasi untuk selalu ingin maju.					
Sifat						
3	Saya menjadi lebih percaya diri ketika memiliki pengetahuan yang lebih dalam melaksanakan pekerjaan.					
4	Saya selalu berusaha mencari solusi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi.					
Konsep Diri						
5	Saya selalu menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan perusahaan.					
6	Saya selalu mengedepankan pekerjaan dari pada urusan lainnya.					
Pengetahuan						
7	Saya merasa memiliki pengetahuan yang memadai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.					
8	Saya merasa bahwa pengetahuan saya sangat membantu dalam penyelesaian pekerjaan saya.					
Keterampilan						
9	Saya mempunyai keterampilan yang besar dalam menyelesaikan pekerjaan.					
10	Saya menjadi lebih terampil setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan.					