

**PENGARUH PELATIHAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
SUMATERA SELATAN DAN BANGKA BELITUNG**



**Tesis Oleh:**

**M. HAFIZH KHUMAIDIE**

**01012682125004**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar  
Magister Manajemen*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
2023**

## LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

PENGARUH PELATIHAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH SUMATERA SELATAN DAN BANGKA  
BELITUNG

Disusun oleh:

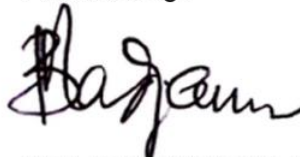
Nama : M. Hafizh Khumaidie  
NIM : 01012682125004  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui untuk digunakan sebagai syarat pengajuan SK Penguji Komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Pembimbing I

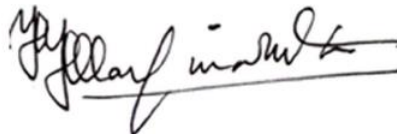


Prof. Badia Perizade, MBA, Ph.D

Tanggal : 22 Juni 2023

NIP. 195307071979032001

Pembimbing II



Marlina Widiyanti, S.E.,S.H.,M.M.,M.H.,Ph.D

Tanggal : 22 Juni 2023

NIP. 196703141993032001

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

PENGARUH PELATIHAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH  
SUMATERA SELATAN DAN BANGKA BELITUNG

Disusun oleh:

Nama : M. Hafizh Khumaidie  
NIM : 01012682125004  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 20 Juli 2023 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif

Palembang, 20 Juli 2023



Ketua

Prof. Badia Perizade, MBA, Ph.D  
NIP. 195307071979032001

Anggota

Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D.  
NIP. 196703141993032001

Anggota

Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.  
NIP. 196610221992032002

Mengetahui,

Koordinator Program Studi Magister Manajemen

Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D.  
NIP. 196703141993032001

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : M. Hafizh Khumaidie  
NIM : 01012682125004  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul:

Pengaruh Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan Dan Bangka Belitung

Pembimbing:

Ketua : Prof. Badia Perizade, MBA, Ph.D.  
Anggota : Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D.  
Tanggal Ujian : 20 Juli 2023

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan.

Palembang, 20 Juli 2023

Pembuat Pernyataan



M. Hafizh Khumaidie

NIM. 01012682125004



## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*“Life Is Like Riding A Bicycle.  
To Keep Your Balance, You Must Keep Moving”*  
(Albert Einstein)

**Tesis ini saya persembahkan untuk:**

- **Universitas Sriwijaya**
- **Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya**
- **Ayahanda H. M. Djaja Abdullah dan Ibunda Hj. Siti Saipah**
- **Istriku tercinta Atik Kartini, SH.,M.Si**
- **Kerabat Keluarga**
- **Seluruh Teman Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya 2021 (khususnya Kelas 51 C)**
- **PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung)**

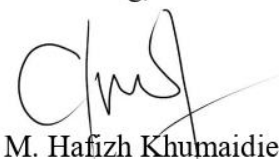
## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Allah SWT. atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian tesis ini yang berjudul Pengaruh Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan Dan Bangka Belitung. Tesis ini guna memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat gelar Magister Manajemen Program Strata Dua (S2) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Tesis ini membahas mengenai bagaimana pengaruh pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan Dan Bangka Belitung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan serta promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan Dan Bangka Belitung Hasil penelitian ini digunakan sebagai masukan bagi pihak Bank Sumsel Babel dalam melaksanakan pelatihan dimana perlu dilakukan evaluasi dalam pemilihan kandidat yang berhak untuk diberikan pelatihan dan vendor pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan serta berkompeten di bidangnya.

Selama penelitian dan penyusunan tesis ini penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari sempurna, sehingga penulis membutuhkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk kemajuan pendidikan dimasa yang akan datang.

Palembang, 20 Juli 2023



M. Hafizh Khumaidie

## UCAPAN TERIMA KASIH

Selama penelitian dan penyusunan tesis ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. **Prof. Badia Perizade, MBA, Ph.D** selaku Dosen Pembimbing I, terima kasih yang tak terhingga atas segala bantuan Ibu yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing, memberikan motivasi serta memberikan arahan dalam penyusunan tesis ini. Berkat bantuan Ibu saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat waktu.
2. **Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D** selaku Dosen Pembimbing II sekaligus Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya, terima kasih yang tak terhingga atas segala bantuan Ibu yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing serta memberikan arahan dalam menyelesaikan tesis ini. Berkat bantuan Ibu saya dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat waktu.
3. **Dr. Hj. Zunaidah, S.E., M.Si.** selaku Dosen Penguji terima kasih yang tak terhingga atas bantuan Ibu dalam proses ujian yang dilaksanakan dan telah memberikan arahan, kritik, serta saran yang membangun dalam penyelesaian tesis ini.
4. **Dr. Zakaria Wahab, M.B.A.** selaku Dosen Pembimbing Akademik yang selalu memberikan motivasi dan meluangkan waktunya untuk dapat membimbing saya selama menempuh perkuliahan selama ini.
5. **Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., M.M.** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. **Lina Dameria Siregar, S.E., M.M.,** selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
7. **Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

8. **Prof. Dr. Ir. H. Anis Sagaff, MSCE., IPU., ASEAN. Eng.** selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
9. **Bapak/Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya**, terima kasih banyak atas segala waktu, ilmu, dan pengetahuan bermanfaat yang telah diberikan selama masa perkuliahan sehingga saya dapat menyelesaikan pendidikan dengan baik.
10. **Seluruh Staff Magister Manajemen Universitas Sriwijaya**, yang telah membantu selama masa perkuliahan baik dalam pengurusan dokumen maupun proses belajar-mengajar selama ini.
11. **Bapak H. M. Djaja Abdullah dan Ibu Hj. Siti Saipah** sebagai orang tua saya dan sosok yang menjadi motivasi terbesar saya dalam menempuh pendidikan selama ini. Sosok dibalik alasan kuat saya untuk meraih mimpi dan cita-cita saya. Terima kasih dengan penuh kesabaran memberikan doa, nasehat, mendidik, dan mendukung dalam setiap langkah, sehingga saya dapat menempuh pendidikan dengan baik.
12. **Atik Kartini, SH., M.Si.**, istri tercinta yang selalu mendukung dan menemani saya dalam menempuh pendidikan selama ini sehingga dapat menyelesaikannya dengan baik.
13. **Bapak Achmad Syamsudin, Selaku Direktur Utama Bank Sumsel Babel.**
14. **Bapak Moch. Robi Hakim, Selaku Pemimpin Divisi Sekretaris Perusahaan Bank Sumsel Babel.**
15. **Ibu Nurhanim Farida, Selaku Pemimpin Bagian Strategic PR, Media Relations dan CSR.**
16. **Rekan-rekan Bagian Strategic PR, Media Relations dan CSR Divisi Sekretaris Perusahaan Bank Sumsel Babel.**
17. **Kerabat Keluarga**, terima kasih atas semua kasih sayang dan perhatian, yang senantiasa memberi dukungan dan do'a serta turut membantu dalam penyelesaian pendidikan selama ini.



18. **Seluruh Teman Magister Manajemen Angkatan 51**, rekan seperjuangan selama masa perkuliahan terima kasih atas persahabatan, semangat, dan kekompakan kalian semoga kita sukses dan dilancarkan untuk mencapai apa yang dicita-citakan.
19. **BANK SUMSEL BABEL**, terima kasih kepada semua pihak Bank Sumsel Babel yang telah meluangkan waktunya membantu, membimbing, dan memberikan kemudahan dalam pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian tesis ini.

Semoga Allah SWT. senantiasa melimpahkan berkah dan rahmat-Nya, membalas budi baik kalian kepada kita semua. Aamiin.

Palembang, 20 Juli 2023



M. Hafizh Khumaidie

## ABSTRAK

### PENGARUH PELATIHAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PT BANK PEMBANGUNAN DAERAH SUMATERA SELATAN DAN BANGKA BELITUNG

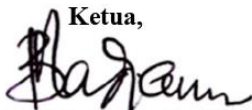
Oleh :

**M. Hafizh Khumaidie**

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung. Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dalam bentuk kuesioner. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif yang berstatus pegawai tetap (level Pemimpin Cabang, Pemimpin Bagian, Pemimpin Satuan, Pemimpin Cabang Pembantu, Wakil Pemimpin Cabang, Pengelola, Penyelia dan Senior Analis) pada Bank Sumsel Babel tahun 2022 sebanyak 697 responden dengan sampel sebanyak 166 responden yang diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Hasil dari analisis linier berganda menunjukkan bahwa pelatihan dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pelatihan, pihak manajemen perusahaan perlu melakukan evaluasi dalam pemilihan kandidat yang berhak untuk diberikan pelatihan. Dalam memberikan promosi jabatan, diharapkan dapat sesuai dengan kebutuhan yang didukung dengan skill, pengalaman, Pendidikan, prestasi kerja dan faktor lain yang memang sesuai dengan kebutuhan untuk menduduki posisi yang dibutuhkan.

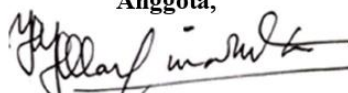
Kata Kunci: Pelatihan, Promosi Jabatan, Kinerja Pegawai

Ketua,



Prof. Badia Pefizade, MBA, Ph.D  
NIP. 195307071979032001

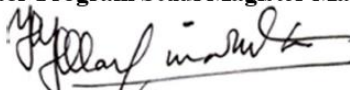
Anggota,



Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D  
NIP. 196703141993032001

Mengetahui,

Koordinator Program Studi Magister Manajemen,



Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D  
NIP. 196703141993032001

## ABSTRACT

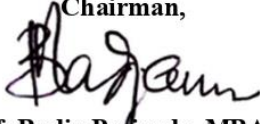
### THE EFFECT OF POSITION TRAINING AND PROMOTION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT REGIONAL DEVELOPMENT BANK FOR SOUTH SUMATRA AND BANGKA BELITUNG

By:

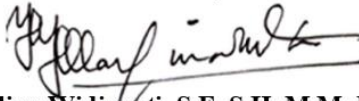
**M. Hafizh Khumaidie**

This research was conducted with the aim of determining the effect of training and promotion on employee performance at PT Bank Pembangunan Daerah Sumatra Selatan and Bangka Belitung. The data source used in this research is primary data in the form of a questionnaire. The population in this study is all active employees with permanent employee status (Branch Heads, Section Leaders, Unit Leaders, Sub-Branch Managers, Deputy Branch Managers, Managers, supervisors, and Senior Analysts) at Bank Sumsel Babel in 2022. A sample of 166 respondents was taken using a purposive sampling technique. The results of multiple linear analyses show that training and promotion have a positive and significant effect on employee performance. Training: company management needs to evaluate the selection of candidates who are entitled to be given training. In providing promotion, it is hoped that it will be in accordance with the needs supported by skills, experience, education, work performance, and other factors that are in accordance with the needs to occupy the required position.

Keywords: Training, Promotion, Employee Performance

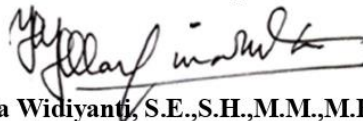
Chairman,  


**Prof. Badia Perizade, MBA, Ph.D**  
NIP. 195307071979032001

Member,  


**Marlina Widiyanti, S.E.,S.H.,M.M.,M.H.,Ph.D**  
NIP. 196703141993032001

Known by,  
Coordinator of the Master of Management Study Program,



**Marlina Widiyanti, S.E.,S.H.,M.M.,M.H.,Ph.D**  
NIP. 196703141993032001

## SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami Dosen Pembimbing Tesis menyatakan bahwa abstrak tesis dari mahasiswa:

Nama : M. Hafizh Khumaidie  
NIM : 01012682125004  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)  
Judul Tesis : Pengaruh Pelatihan Dan Promosi Jabatan Terhadap  
Kinerja Pegawai Pada PT Bank Pembangunan Daerah  
Sumatera Selatan dan Bangka Belitung

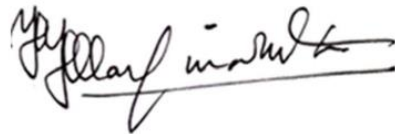
Telah kami periksa cara penulisan *grammar* maupun susunan *tenses* dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Ketua



Prof. Badia Perizade, MBA, Ph.D  
NIP. 195307071979032001

Anggota



Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D.  
NIP. 196703141993032001



## RIWAYAT HIDUP

Nama : M. Hafizh Khumaidie  
Jenis Kelamin : Laki - Laki  
Tempat, Tanggal Lahir : Palembang, 02 Mei 1986  
Agama : Islam  
Status : Menikah  
Alamat Rumah : Perumahan Pematang Sejahtera Blok E 1  
Jl. Lematang 8 Plaju Palembang  
Alamat E-mail : muhammad. hafizhkhumaidie@gmail.com  
Pendidikan Formal  
SD : SD Negeri 207 Palembang (Lulusan 1998)  
SMP : SMP Negeri 7 Palembang (Lulusan 2001)  
SMA : SMA Negeri 8 Palembang (Lulusan 2004)  
Universitas (Strata 1) : Universitas Sriwijaya (Lulusan 2008)  
Pendidikan Non Formal : -  
Pengalaman Organisasi : 1. Majelis Taklim SMA Negeri 8 Palembang  
2. OSIS SMA Negeri 8 Palembang  
3. BEM Fakultas Teknik Universitas Sriwijaya  
4. Kalam FT Universitas Sriwijaya  
5. BEM Universitas Sriwijaya

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>UCAPAN TERIMA KASIH</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>x</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xi</b>
<b>SURAT PERNYATAAN ABSTRAK</b> .....	<b>xii</b>
<b>RIWAYAT HIDUP</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xxi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xxii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1. 2. Perumusan Masalah .....	14
1. 3. Tujuan Penelitian .....	15
1.4. Manfaat Penelitian .....	15
1.4.1. Manfaat Praktis .....	15
1.4.2. Manfaat Teoritis .....	15
<b>BAB II STUDI KEPUSTAKAAN</b> .....	<b>16</b>
2.1. Landasan Teori .....	16
2.1.1. Pelatihan .....	16

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan .....	16
2.1.1.2 Jenis – Jenis Pelatihan .....	16
2.1.1.3. Proses Pelatihan .....	17
2.1.1.4. Dimensi Pelatihan .....	18
2.1.2. Promosi Jabatan .....	19
2.1.2.1. Pengertian Promosi Jabatan .....	19
2.1.2.2. Dimensi Promosi Jabatan .....	19
2.1.3. Kinerja Pegawai .....	21
2.1.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai.....	21
2.1.3.2. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai .....	22
2.1.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	23
2.1.3.4. Dimensi Kinerja Pegawai .....	24
2.2. Hubungan Antara Variabel dan Pengembangan Hipotesis	26
2.2.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai .....	26
2.2.2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai	27
2.3. Penelitian Terdahulu .....	28
2.4 Kerangka Konseptual .....	41
2.5. Hipotesis Penelitian .....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
3.1. Rancangan Penelitian.....	44
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	44
3.2.1. Jenis Data .....	44
3.2.2. Sumber Data .....	45

3.3. Populasi dan Sampel Penelitian .....	45
3.3.1. Populasi Penelitian .....	45
3.3.2. Sampel Penelitian .....	45
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	47
3.5. Uji Instrumen Penelitian .....	47
3.5.1. Uji Validitas .....	47
3.5.2. Uji Reliabilitas .....	48
3.6. Analisis Data Penelitian .....	49
3.6.1. Metode Transformasi Data .....	49
3.6.2 Uji Asumsi Klasik .....	50
3.6.2.1. Uji Normalitas .....	50
3.6.2.2 Uji Multikolinearitas.....	51
3.6.2.3. Uji Heteroskedastisitas.....	51
3.6.3. Analisis Regresi Linier Berganda .....	52
3.6.4 Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )	52
3.6.5 Uji Hipotesis .....	53
3.6.5.1 Uji Parsial (Uji t) .....	53
3.6.5.2 Uji Kesesuaian Model (Uji F) .....	54
3.7. Definisi Operasional Variabel .....	54
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>57</b>
4.1. Gambaran Objek Penelitian.....	57
4.1.1. Sejarah PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung .....	57



4.1.2. Visi, Misi dan Struktur Organisasi PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung .....	59
4.2. Gambaran Profil Responden Penelitian .....	60
4.3. Hasil Uji Instrumen Penelitian .....	62
4.3.1. Hasil Uji Validitas .....	62
4.3.2. Hasil Uji Reliabilitas .....	65
4.4. Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Penelitian .....	66
4.4.1. Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Pelatihan (X <sub>1</sub> )	66
4.4.2. Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Promosi Jabatan (X <sub>2</sub> ).....	71
4.4.3. Tanggapan Responden Berdasarkan Variabel Kinerja Pegawai (Y).....	76
4.5. Hasil Uji Asumsi Klasik .....	80
4.5.1. Hasil Uji Normalitas .....	80
4.5.2. Hasil Uji Multikolinieritas .....	81
4.5.3. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	81
4.6. Hasil Analisis Penelitian .....	82
4.6.1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	82
4.6.2. Hasil Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi (R <sup>2</sup> ).....	83
4.7. Hasil Uji Hipotesis .....	84
4.7.1. Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	84
4.7.2. Hasil Uji Kesesuaian Model (Uji F) .....	85

4.8.Pembahasan Hasil Penelitian .....	86
4.8.1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung .....	86
4.8.2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung .....	90
<b>BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>95</b>
5.1. Kesimpulan .....	95
5.2. Saran .....	95
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	97
5.4. Implikasi Hasil .....	97
5.4.1. Implikasi Teoritis .....	97
5.4.2. Implikasi Praktis .....	97
Daftar Pustaka.....	99

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Perbandingan antara Pelatihan dan Pengembangan.....	4
Tabel 1.2. Realisasi Pelatihan Pegawai Bank Sumsel Babel .....	6
Tabel 1.3. Jenjang Karir Pegawai Bank Sumsel Babel Tahun 2022 ....	9
Tabel 1.4. Kinerja Keuangan Bank Sumsel Babel.....	10
Tabel 1.5. Daftar Peringkat Kinerja Cabang Bank Sumsel Babel .....	11
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	29
Tabel 3.1. Jumlah Sampel Pegawai Pada Bank Sumsel Babel .....	46
Tabel 3.2. Daftar Responden Pegawai Cabang Bank Sumsel Babel ...	46
Tabel 3.3. Interpretasi Koefisien Korelasi ( $r$ ) .....	53
Tabel 3.4. Definisi Operasional Variabel .....	55
Tabel 4.1. Gambaran Profil Responden Penelitian .....	61
Tabel 4.2. Hasil Uji Validitas .....	63
Tabel 4.3. Hasil Uji Reliabilitas .....	65
Tabel 4.4. Tabel Interpretasi .....	66
Tabel 4.5. Tanggapan Responden Berkaitan dengan Variabel Pelatihan ( $X_1$ )	67
Tabel 4.6. Tanggapan Responden Berkaitan dengan Variabel Promosi Jabatan ( $X_2$ ) .....	72
Tabel 4.7. Tanggapan Responden Berkaitan dengan Variabel Kinerja Pegawai ( $Y$ ) .....	77
Tabel 4.8. Hasil Uji Multikolinearitas .....	81
Tabel 4.9. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	82

Tabel 4.10. Hasil Uji Koefisien Korelasi (r) dan Koefisien Determinasi ( $R^2$ )..	83
Tabel 4.11. Hasil Uji Parsial (Uji t) .....	84
Tabel 4.12. Hasil Uji Kesesuaian Model (Uji F) .....	85

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	43
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung.....	60

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian .....	103
Lampiran 2. Profil Responden Penelitian .....	107
Lampiran 3. Hasil Tanggapan Responden Penelitian .....	108
Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	120
Lampiran 5. Hasil Analisis .....	126

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian yang sangat penting dan berpengaruh dalam aktivitas suatu organisasi perusahaan serta merupakan penggerak utama organisasi perusahaan. Sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan kinerja yang baik pada suatu perusahaan, karena sebuah perusahaan memilih SDM dengan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang sudah diseleksi sebelumnya. Perusahaan tidak mudah memperoleh karyawan yang diinginkan, karena karyawan biasanya akan bekerja secara optimal dan berupaya meningkatkan kinerjanya apabila kebutuhan karyawan dapat terpenuhi (Kahiking, 2017).

Kinerja merupakan unsur dari sumber daya manusia yang secara kualitas harus dikembangkan secara terus menerus karena dengan memiliki knowledge, skill, dan attitude yang baik akan mewujudkan atmosfer pendidikan yang baik dan sehat dan mempunyai standar pelayanan yang baik. Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins, 2016:263). Menurut Wibowo (2020) Kinerja adalah implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi

menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Persaingan di dunia kerja yang semakin kompleks dan selalu berkembang maka diperlukan upaya kreativitas pemecahan masalahnya dengan mengikuti update perkembangan teknologi terkini yang sifatnya dapat mempercepat, mempermudah, menyederhanakan proses dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta memberikan pelayanan yang optimal. Oleh karena itu diperlukan peningkatan terhadap kualitas pegawai yang ada agar tercipta kinerja yang baik dan mampu bersaing dalam dunia kerja (Eva, 2021).

PT Bank Pembangunan Daerah Sumatra Selatan dan Bangka Belitung merupakan salah satu bank di Indonesia yang berkantor pusat di Jl. Gubernur H. Ahmad Bastari, No. 07 Kelurahan Silaberanti, Kecamatan Jakabaring, Palembang, Sumatra Selatan. yang didirikan pada tanggal 6 November 1957 (umur 64) dengan nama PT Bank Pembangunan Sumatra Selatan yang didirikan berdasarkan Keputusan Panglima Ketua Penguasa Perang Daerah Sriwijaya Tingkat I Sumatera Selatan Nomor 132/SPP/58 tanggal 10 April 1958 dengan berlaku surut, mulai tanggal 6 Nopember 1991. Akta Notaris Tan Thong Khe Nomor 54 tanggal 29 September 1958 dengan izin Menteri Kehakiman No. J.A.5/44/16 tanggal 11 Mei 1959. Izin Usaha Bank dari Menteri Keuangan Nomor 47692/UM II tanggal 18 April 1959 (Buku Pedoman Perusahaan Bank Sumsel Babel, 2022).



Setelah mengalami beberapa kali perubahan, Bank Sumsel mengubah bentuk badan hukum dari Perusahaan Daerah menjadi Perusahaan Persero Terbatas dengan Akta Pendirian No. 20 tanggal 25 November 2000 dan persetujuan Deputy Gubernur Bank Indonesia No.3/2/KEP.DpG/2001 tanggal 24 September 2001. Perubahan badan hukum tersebut terhitung tanggal 1 Oktober 2001, dengan berbagai perubahan yang mendasar dan menyeluruh tersebut agar Bank Sumsel Babel lebih profesional dan mampu bersaing pada era otonomi daerah.

Bank Sumsel Babel berupaya menciptakan *human capital* yang unggul, menumbuhkembangkan budaya pembelajaran secara berkelanjutan dan menerapkan budaya perusahaan dengan tata kelola perusahaan yang baik dengan didukung oleh fasilitas belajar *learning center* Bank Sumsel Babel. Sumber daya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan kegiatan operasional suatu bank. Oleh karena itu, penyediaan sumber daya manusia sebagai penggerak operasional bank haruslah disiapkan sedini mungkin dan sumber daya manusia yang dimiliki oleh bank haruslah mempunyai kemampuan dalam menjalankan setiap transaksi perbankan mengingat faktor pelayanan yang diberikan oleh para pegawai ini sangat menentukan sukses atau tidaknya bank ke depan (Rencana Kegiatan Pelatihan Tahunan (RKPT) Bank Sumsel Babel, 2022).

**Tabel 1.1. Perbandingan Antara Pelatihan dan Pengembangan**

<b>No</b>	<b>Pengukuran</b>	<b>Pelatihan</b>	<b>Pengembangan</b>
1	Sasaran	Pegawai baru untuk mendapatkan skill yang dibutuhkan perusahaan	Pegawai lama untuk mengembangkan skill yang mereka punya
2	Waktu	3 – 6 bulan (masa probation)	Selama Pegawai tersebut masih bekerja proses pengembangan akan terus dilakukan
3	Tujuan	Mengembangkan skill dan wawasan pengetahuan untuk pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini	Lebih berfokus untuk mengembangkan atau memperdalam skill untuk di masa depan
4	Orientasi	Terbatas, tergantung dengan pekerjaan yang sedang dilakukan saat ini	Berorientasi pada pengembangan karir di masa depan

Sumber: LinovHR, 2021

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 diatas, dapat dijelaskan bahwa agar bisa mengetahui apakah pelatihan dan pengembangan yang sudah dilakukan efektif perlu dilakukan evaluasi terhadap pengaruh pelaksanaan pelatihan dan pengembangan tersebut terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pelatihan dan pengembangan sendiri pada dasarnya dilakukan dengan maksud untuk mengubah tingkah laku dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Perubahan tingkah laku sumber daya manusia yang diinginkan perusahaan, organisasi, instansi, ataupun lembaga lain tentunya berkaitan dengan meningkatnya keahlian, keterampilan, sikap, pengetahuan, perilaku, dan lainnya yang bisa berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung telah melakukan perencanaan terhadap program pelatihan dan pengembangan bagi para pegawainya. Perencanaan ini dilakukan dari awal tahun (bulan Januari) sampai setahun kedepan (bulan Desember). Program pelatihan ini dituangkan didalam bentuk Buku Rencana Kegiatan Pelatihan Tahunan (RKPT) Bank Sumsel Babel yang juga akan dilaporkan ke OJK sebagai laporan tahunan Bank. Program Kegiatan Pelatihan Tahunan Bank Sumsel Babel ini disusun dalam rangka memenuhi Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 31/310/Kep/Dir tanggal 31 Maret 1999 dengan memperhatikan asas prioritas, pemerataan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia sebagai aset guna meningkatkan daya saing dan profitabilitas bank.

Rencana program pelatihan dan pengembangan ini disusun berdasarkan pada kebutuhan seluruh unit kerja Bank Sumsel Babel (kantor pusat dan kantor cabang/ capem) dan disusun berdasarkan level jabatan pegawai (*gap analysis*) serta dengan memperhatikan perkembangan sistem teknologi informasi dalam persaingan global maupun tuntutan masyarakat dalam hal pelayanan unggul pada sektor perbankan dan pertumbuhan ekonomi. Proses penyelenggaraan kegiatan pelatihan di Bank Sumsel Babel dilakukan dalam beberapa metode antara lain *classroom (public/inhouse)*, *caoching/mentoring*, *online class (webinar)* maupun *site visit* yang nantinya dapat memenuhi target kebutuhan pelatihan seluruh pegawai dari level eksekutif sampai dengan level pelaksana/staff.

**Tabel 1.2. Realisasi Pelatihan Pegawai Bank Sumsel Babel**

No	Kegiatan	Target Peserta (Orang)	Realisasi (Orang)	Pencapaian (%)
1	Pelatihan ODP	100	22	22
2	Pelatihan SDP	50	52	104
3	Pelatihan MDP	50	0	0
4	Pelatihan LDP	50	0	0
5	Pelatihan SESPIBANK	5	4	80
6	Pelatihan Eksekutif Learning	17	0	0
7	Pelatihan SESPEMCAB	2	4	200
8	Pelatihan First Line Manager	10	0	0
9	Pelatihan Softskill	5.930	2.574	43
10	Pelatihan Hardskill	1.091	8.864	812

Sumber: Data Internal Bank Sumsel Babel, diolah 2022

Pada Tabel 1.2, realisasi pelatihan pegawai Bank Sumsel dapat dilihat dengan adanya beberapa perencanaan kegiatan pelatihan yang tidak dilaksanakan sesuai dengan target yang direncanakan. Hal ini tentunya akan berdampak pada peningkatan kompetensi pegawai Bank Sumsel Babel yang pada akhirnya mempengaruhi kinerjanya. Investasi besar yang dilakukan perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada pegawai haruslah menunjang pencapaian kinerja dan peningkatan laba perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan yang diselenggarakan harus dilakukan sesuai dengan yang telah direncanakan agar dapat memberikan dampak yang luar biasa terhadap kinerja pegawai maupun perusahaan.

Pelatihan pegawai yang tidak sesuai terkadang tidak memberikan manfaat dan tidak berdampak apapun terhadap kinerja pegawai setelah proses pelatihannya berakhir. Pelatihan yang dilakukan dengan baik dan sesuai perencanaan dapat berdampak pada peningkatan kualitas pegawai dan mendorong kinerja perusahaan. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber manusia dalam dunia kerja. Pegawai baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu

mengikuti pelatihan (Dessler, 2011:263). Pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan *knowledge* dan *skill* seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu (Flippo, 2012:58). Investasi besar yang dilakukan perusahaan untuk memberikan pelatihan kepada pegawai haruslah menunjang pencapaian kinerja dan peningkatan laba perusahaan. Oleh karena itu, pelatihan yang diselenggarakan harus dilakukan sesuai dengan yang telah direncanakan agar dapat memberikan dampak yang luar biasa terhadap kinerja pegawai maupun perusahaan.

Perkembangan zaman, masalah yang dihadapi organisasi semakin kompleks. Setiap organisasi dihadapkan pada kondisi rumit yang menuntut organisasi tersebut memberdayakan semua komponen SDM yang dimilikinya. Promosi jabatan mempunyai peranan penting bagi karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi jabatan berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Menurut Dessler (2015) promosi jabatan merupakan perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Adanya kesempatan promosi yang diberikan oleh pihak manajemen perusahaan kepada para pegawai akan menimbulkan suatu semangat pegawai untuk memotivasi dirinya agar dapat bekerja dengan lebih baik. Pegawai yang dipromosikan biasanya akan lebih antusias dalam bekerja dan lebih menunjukkan kemampuan terbaiknya kepada perusahaan. Pegawai yang promosi tersebut juga senantiasa akan memberikan loyalitasnya kepada perusahaan dan memberikan efek

positif kepada para pegawai lainnya di perusahaan. Promosi jabatan memiliki keterkaitan dengan kinerja karena promosi memberikan peranan penting bagi setiap karyawan bahkan menjadi sebuah idaman dan tujuan yang selalu di harapkan. Setiap karyawan berusaha memberikan performa yang terbaik bagi perusahaan dengan harapan bahwa kinerja yang dihasilkan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan, sehingga karyawan mendapatkan ganjaran berupa promosi (Afrida Hayati Ritonga, Angreni Atmei Lubis, 2015).

Dalam membuat keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi pegawai dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kinerja tidak akan tercapai. Agar tidak terjadinya efek negatif di atas, pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap pegawai yang akan dipromosikan dilakukan subjektif mungkin berdasarkan standar yang telah ditetapkan. Untuk dapat dipromosikan seorang karyawan harus mempunyai nilai prestasi kerja yang baik, disiplin kerja yang tinggi, pengalaman kerja yang cukup, serta dedikasi dan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Untuk itu perusahaan harus mampu menempatkan karyawannya yang tepat untuk menduduki jabatan yang tepat pula, sesuai dengan prinsip *the right man on the right place* (Afrida Hayati Ritonga, Angreni Atmei Lubis, 2015).

**Tabel 1.3. Jenjang Karir Pegawai Bank Sumsel Babel Tahun 2022**

No	Posisi	Level/ KIP Pegawai	Jenjang Pendidikan	Masa Kerja	Pelatihan	Keterangan
1	ASST (Asisten Administrasi/ Teller/ CS)	P.05-P.06	Minimal D3	8 Tahun	Basic Banking (Technical Competency/ Hardskill)	Kenaikan Pangkat Normal 4 tahun per level (bisa < 4 tahun jika ada Promosi)
2	AMGR (Analisis/ Yuris/ Dealer/ Programmer/ Auditor)	P.07-P.08	Minimal S1	8 Tahun	Specific Competency (ODP/ Hardskill)	
3	SAMGR (Penyelia/ Senior Analis Setingkat)	P.09	Minimal S1	4 Tahun	Specific Competency (SDP/ Hard/ Softskill)	
4	MGR (Pemcapem/ Wapemcab/ Pengelola)	M.10-M.11	Minimal S1	8 Tahun	Managerial Competency (MDP/Softskill)	
5	AVP (Pembag/ Pemcab)	M.12-M13	Minimal S1	8 Tahun	Core Competency (LDP/ Softskill)	
6	VP (Pemimpin Divisi)	M.14	Minimal S1	Puncak Karir (Sampai Pensiun)	Leadership Development (SespiBank/ Softskill)	

Sumber: BPP Fasilitas dan Jenjang Karir Bank Sumsel Babel, diolah 2022

Pada Bank Sumsel Babel kenaikan jenjang level jabatan membutuhkan waktu selama 4 tahun untuk dapat menuju ke level jabatan selanjutnya. Hal ini kadangkala menjadi masalah bagi pegawai karena pegawai membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat menduduki suatu level jabatan tertentu apabila tidak dipromosikan. Namun, jangka waktu tersebut dapat diperpendek apabila seorang pegawai yang memiliki kinerja baik di promosikan oleh perusahaan.

Pegawai bisa langsung berada di posisi level tinggi tanpa harus melewati masa waktu tertentu. Sehingga dengan adanya sistem promosi ini maka secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja pegawai untuk dapat bekerja menjadi lebih baik agar dapat menempati level jabatan tertentu dengan lebih cepat tanpa menunggu waktu yang ditentukan secara normal. Penentuan promosi jabatan ini juga harus dapat didasarkan pada kriteria tertentu terutama pendidikan, lama masa kerja maupun kinerja pegawai. Apabila hal ini tidak dipenuhi maka akan menjadi

masalah terhadap kondisi kinerja pegawai tersebut dan menimbulkan kecemburuan bagi pegawai lainnya yang pada akhirnya dapat mengganggu kinerja perusahaan.

**Tabel 1.4. Kinerja Keuangan Bank Sumsel Babel Periode Tahun 2018-2021 (dalam Jutaan Rupiah)**

Keterangan	2018	(%)	2019	(%)	2020	(%)	2021	(%)
Asset	25,672,240	43.27	27,983,090	42.89	28,058,169	41.80	31,626,365	41.59
DPK	18,836,955	31.75	20,326,525	31.15	21,103,357	31.44	25,010,212	32.89
Kredit + Pembiayaan	14,487,228	24.42	16,571,762	25.40	17,543,127	26.13	18,915,594	24.88
Laba	328,131	0.55	362,966	0.56	423,666	0.63	485,297	0.64
<b>Total</b>	<b>59,324,554</b>	<b>100</b>	<b>65,244,343</b>	<b>100</b>	<b>67,128,319</b>	<b>100</b>	<b>76,037,468</b>	<b>100</b>

Sumber Data: Laporan Keuangan Bank Sumsel Babel, diolah 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1.4, dapat dilihat bahwa setiap tahunnya terjadi perubahan yang cenderung meningkat setiap tahunnya (dimulai tahun 2018 s.d. 2021) pada asset, DPK, kredit/ pembiayaan dan laba di Bank Sumsel Babel. Hal ini terutama dapat dilihat dari laba Bank Sumsel Babel yang terus meningkat setiap tahunnya dan menunjukkan persentase tertinggi pada tahun 2021 sebesar 0,64% dan terendah pada tahun 2018 sebesar 0,55%. Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan tertinggi pada tahun 2018-2021 berdasarkan asset, DPK, kredit/ pembiayaan dan laba pada Bank Sumsel Babel terjadi pada tahun 2021 sebesar 76.037.468 dan terendah pada tahun 2018 sebesar 59.324.554. Hal ini menunjukkan bahwa secara *overall* kinerja keuangan Bank Sumsel Babel selalu mengalami peningkatan disetiap tahunnya.



**Tabel 1.5. Daftar Peringkat Kinerja Cabang Konvensional Bank Sumsel Babel Berdasarkan Pencapaian *Goal Settingnya***

<b>Ranking</b>	<b>Cabang</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Target</b>	<b>Capaian (%)</b>	<b>Keterangan</b>
1	Jakarta	286.10	281	101	Baik
2	Pangkal Pinang	281.50	281	100	Baik
3	Manggar	273.30	281	97	Cukup
4	Muntok	272.20	281	96	Cukup
5	Muara Rupit	268.70	281	95	Cukup
6	Jakabaring	267.90	281	95	Cukup
7	Pali	266.40	281	94	Cukup
8	Indralaya	261.50	281	93	Cukup
9	Martapura	257.50	281	92	Cukup
10	Sungailiat	254.40	281	91	Cukup
11	Tebing Tinggi	253.60	281	90	Cukup
12	Muara Enim	253.40	281	90	Cukup
13	Kayuagung	252.10	281	89	Cukup
14	Prabumulih	247.60	281	88	Cukup
15	Sekayu	246.80	281	87	Cukup
16	A. Rivai	242.70	281	86	Cukup
17	Lubuk Linggau	242.50	281	86	Cukup
18	Pagaralam	240.80	281	85	Cukup
19	Toboali	240.50	281	85	Cukup
20	Muara Beliti	236.50	281	84	Cukup
21	Palembang	235.40	281	84	Cukup
22	Koba	232.30	281	83	Cukup
23	Muara Dua	230.10	281	81	Cukup
24	Lahat	228.60	281	81	Cukup
25	Pangkalan Balai	227.80	281	80	Cukup
26	Baturaja	218.20	281	77	Cukup
27	Tanjung Pandan	204.90	281	72	Cukup

Sumber: Data Internal Bank Sumsel Babel, Oktober 2022

Berdasarkan data pada Tabel 1.5 menunjukkan peringkat kinerja Kantor Cabang Konvensional Bank Sumsel Babel di wilayah Jakarta, Sumatera Selatan dan Bangka Belitung. Standar penilaian kantor Cabang ini dilakukan berdasarkan pada pencapaian goal settingnya. Berdasarkan standar penilaian tersebut menunjukkan hasil penilaian dengan kategori “Baik” hanya diberikan pada Cabang Jakarta dan Pangkal Pinang sedangkan 25 Cabang lainnya termasuk dalam kategori “Cukup”. Hal ini menunjukkan bahwa perlu adanya peningkatan yang diberikan

kepada pegawai terutama dalam pemberian pelatihan dan promosi jabatan agar pegawai dapat memberikan *feedback* yang sesuai dengan harapan perusahaan dan juga dapat menunjang pegawai dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya yang akan berdampak terhadap kinerja yang dihasilkan. Banyak faktor yang dapat menyebabkan kondisi seperti ini, salah satunya kinerja dari SDM yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dengan demikian, manusia memegang peranan yang sangat penting dalam keberhasilan suatu usaha (Mathis & Jackson, 2011).

Berbagai manfaat bisa diperoleh pegawai dari pelatihan dan pengembangan antara lain meningkatkan keterampilan dan pengetahuan, meningkatkan kepercayaan diri, membantu pegawai dalam mengatasi tekanan, membantu pegawai untuk tidak takut ketika melakukan tugas baru, meningkatkan kepuasan kerja, dan masih banyak keuntungan lainnya. Untuk perusahaan sendiri, pelatihan pegawai bisa memberikan manfaat seperti meningkatkan keuntungan perusahaan, mempererat hubungan bawahan dengan atasan, memperbaiki dan meningkatkan keterampilan semua pegawai pada setiap level, membantu perkembangan perusahaan, dan lainnya. Untuk promosi jabatan sangat bermanfaat dalam menstimulus pegawai untuk terus bekerja lebih baik karena adanya harapan dari manajemen untuk peningkatan karir pegawai yang juga sudah terencana dan terkoneksi melalui program pengembangan kompetensi pegawai.

Penelitian-penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai diantaranya yang dilakukan oleh Jericho, Yuniar, Davidto, & Zega (2022); Razak (2021); Yulianti & Fadhilah (2021); Appiah (2020); Jalil, Badia, & Marlina (2019); Motlokoa, Sekantsi, & Monyolo (2018); Onyango & Wanyoike (2018); yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang berbeda ditunjukkan hasil penelitian dari Husna, Suarman, & Ngadlan (2018) yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda juga ditunjukkan pada penelitian dari Paramarta & Astika (2020); Ningsi, Alhabsji, & Utami (2017) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian dari (Priyanto, 2018) menunjukkan pelatihan berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh faktor promosi jabatan mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian terdahulu yang meneliti tentang pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Wimba & Astawa (2022); Yulianti & Fadhilah (2021); Ligare, Wanyama, & Aliata (2020); Njiraine (2019); Peter (2018); Ningsi (2017) menunjukkan hasil bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda ditunjukkan hasil penelitian dari Hidayah, Kustiyah, & Hartono (2020) menunjukkan hasil bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, didapat rumusan masalah penelitian yaitu pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung serta adanya hasil atau kesimpulan dari beberapa penelitian yang berbeda-beda tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (*research gap*). Hal ini ditunjukkan dari temuan-temuan yang belum seragam mengenai adanya perbedaan pengaruh pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini dilakukan pengujian lebih lanjut terhadap temuan-temuan empiris mengenai variabel independen pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung. Berdasarkan latar belakang di atas, mendorong peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung”**

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan *research gap* yang ada di latar belakang, maka masalah yang dapat dirumuskan yaitu Bagaimana pengaruh pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris dengan cara menganalisis pengaruh pelatihan dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan mengenai pengaruh pelatihan dan promosi jabatan yang telah dilakukan terhadap peningkatan kinerja pegawai sehingga diharapkan dapat memberikan masukan objektif untuk menentukan langkah-langkah kedepan yang lebih efektif guna peningkatan kinerja pada PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Selatan dan Bangka Belitung.

#### **1.4.2. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan mengetahui bagaimana kinerja karyawan di perusahaan tersebut, sehingga dapat dijadikan pedoman dalam mengambil kebijakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

- Saleem, F., Malik, M. I., & Qureshi, S. S. (2021). Work Stress Hampering Employee Performance During Covid 19: Is Safety Culture Needed? *Frontiers in Psychology Journal*, Vol. 12.
- Sihabudin. (2018). Influence of Employee Training and Promotion on Employee Performance to Subang Paddy Research Center. *International Journal of Business, Economics & Management*, Vol. 1 (1)(ISSN 2632-9476), 64–74.
- Sitepu, M. P. B. (2020). Pengaruh Pelatihan dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pusat PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto, A. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV Murni Rasa Bogor. *Jurnal Arastirma*, Vol. 1 (2), 326–335.
- Supriaddin, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Promosi Jabatan dan Kinerja Karyawan Pada PD Bank Perkreditan Rakyat Bahteramas Konawe. *Jurnal Mirai Management Terakreditasi Nasional*, Vol. 5 (2)(ISSN: 2597-4084).
- Tamin, S. T. (2020). Pengaruh Rekrutmen, Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Muamalat Indonesia (Studi Pada Wilayah DKI Jakarta). *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Syariah*.
- Ulfa, H. D. (2020). Pengaruh Peran Ganda, Stress Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perempuan Bank BPR Central Artha Kota Tegal. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*.
- Wibisono, K. A., Supriono, S., & Sari, A. E. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Oria Jakarta Pusat. *Jurnal Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, Vol. 2 (1).
- Wimba, I. G. A., & Astawa, P. P. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Teknisi Lapangan Pada PT. PLN (Persero) UIT JBTB Unit Pelaksana Transmisi Bali. *Jurnal Widya Amrita, Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata Pebruar*, Vol. 2 (1), 82–92.
- Yulianti, P., & Fadhilah, N. D. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Rakyat Indonesia Syariah Cabang Padang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, Vol. 23(ISSN 1693-3273).

## DAFTAR PUSTAKA

- Appiah, B. (2020). The Impact Training on Employee Performance: A Case Study of HFC Bank (Ghana) Ltmited. *Journal of Bussiness and Administration*.
- Apriansyah, M. F., & Syarifuddin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dibas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Bandung. *E-Proceeding of Management, Vol. 8 (5)*(ISSN: 2355-9357).
- Daniel, C. O. (2019). Effects of Job Stress on Employee's Performance. *Journal of Business, Management and Social Research, Vol. 6 (1)*, 375–382.
- Dari, E. W., Gani, A. J. A., & Noor, I. (2022). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Serta Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan Non PNS. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP), Vol. 8 (1)*, 90–98.
- Darmadi, Suryani, N. L., & Sari, R. (2022). Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Energizer Indonesia. *Jurnal Arastirma, Vol. 2 (1)*, 140–148.
- Dessler, G. (2011) Human Resource Management. Pearson Education Limited, Upper Saddle River, 244-263
- Dessler, G. (2015) Fundamentals of Human Resource Management. 4th Edition, Global Edition, Pearson International, 286
- Ehsan, M., & Ali, K. (2019). The Impact of Work Stress on Employee Productivity: Based in the Banking Sector of Faisalabad, Pakistan. *International Journal of Innovation and Economic Development, Vol. 4 (6)*(ISSN: 1849-7020), 32–50.
- Flippo (2012) Reading Researchers In Search Of Common Ground: The Expert Study Revisited, 58
- Halawi, A., & Haydar, N. (2018). Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies. *International Humanities Studies, Vol. 5 (2)*(ISSN: 2311-7796).
- Hendry, Harsono, A., Cen, C., & Livika, B. (2022). Pengaruh Kompensasi, Fasilitas dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Cipta Budaya Rasa. *JHIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, Vol. 5 (5)*, 1369–1373.
- Hidayah, R. N., Kustiyah, E., & Hartono, S. (2020). Kinerja Karyawan Ditinjau dari Promosi Jabatan, Kompetensi dan Insentif Pada Karyawan PT POS Indonesia (Persero) Cabang Surakarta. *Jurnal Edunomika, Vol. 4 (1)*.
- Husna, A. M., Suarman, & Ngadlan. (2018). Pengaruh Tingkat Satuan Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi Manajemen Perbankan*.
- Husna, S., & Ganar, Y. B. (2021). Pengaruh Pelatihan dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Pada PT Permodalan Nasional Madani. *Jurnal Pemasaran, Keuangan Dan Sumber Daya Manusia, Vol. 1 (1)*.

- Jalil, R., Badia, P., & Marlina, W. (2019). Effect of Training and Work Discipline on Employee Performance PT PLN (Persero) Power Plants Control Unit Keramasan. *International Journal of Management and Humanities*, Vol. 3, 37–42. <https://doi.org/DOI:10.35940/ijmh.K0310.0731119>
- Jericho, C., Yuniar, K., Davidto, & Zega, R. J. P. (2022). Pengaruh Kompetensi Kerja, Pelatihan Kerja dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Dipo Pahala Internasional Otomotif Medan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, Vol. 3, 1622–1628.
- Kitole, A. . M., Ibuta, M., & Matata, K. (2019). Effect of Work Stress on Employee Performance in The Public Sector in Kenya: A Case of the National Treasury. *International Journal of Business & Law Research*, Vol. 7 (4)(ISSN: 2360-8986), 8–28.
- Kumar, J. (2021). The Effect of Work Involvement and Work Stress on Employee Performance: A Case Study of Forged Wheel Plant, India. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IJAIEM)*, Vol. 10(ISSN: 2319 – 4847).
- Kurniawan, P., & Susanto, N. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT ISS Indonesia. *Jurnal Arastirma*, Vol. 1 (2), 273–281.
- Kusumawati, D. A., & Wahyuni, P. (2019). The Effect of Training to Employee Performance With Motivation as a Mediation in Lembaga Pendidikan Perkebunan (LPP) Yogyakarta. *Journal of Applied Philosophical Management and Innovation*, Vol. 1 (2)(ISSN: 2620-4088), 52 – 59.
- Laing, I. F. (2021). The Impact of Training and Development on Worker Performance and Productivity in Public Sector Organizations: A Case Study of Ghana Ports and Harbours Authority. *International Research Journal Publishers*, Vol. 2 (2)(ISSN 2710-2742), 438–449.
- Ligare, B. S., Wanyama, K. W., & Aliata, V. L. (2020). Job Promotion and Employee Performance Among The Administration Police in Bungoma County, Kenya. *Cross Current International Journal of Economics, Management and Media Studies*, Vol. 2 (2), 34–41.
- Masrurotin, S. (2021). Pengaruh Pelatihan Kerja, Komunikasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Kurnia Anggun II Mojokerto. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Motlokoa, M. E., Sekantsi, L. P., & Monyolo, R. P. (2018). The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho. *Nternational Journal of Human Resource Studies*, Vol. 8 (2)(ISSN: 2162-3058).
- Nelsi, M. (2021). Pengaruh Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Pondok Aren, Tangerang Selatan. *Jurnal Ekonomi Efektif*, Vol. 3 (3)(ISSN: 2622-8882).



- Ningsi, C. A., Alhabsji, T., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Promosi Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT.PLN (Persero) Area Kendari). *Jurnal Administrasi Publik*, Vol. 5 (1).
- Ningsih, F. A. (2021). Pengaruh Kompetensi, Stress Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Studi Kasus Pada Delivery Center Surabaya Utara). *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, Vol. 10(ISSN: 2461-0593).
- Njiraine, D. (2019). The Influence of Internal Promotion and Training Incentives on Employee Performance at University of Nairobi. *European Journal of Business and Management*, Vol. 11(ISSN 2222-1905).
- Okumu, E. L., Kiflemariam, A., & Mang'unyi, E. (2018). Effects of Employee Training on Employee Performance: A Case of the Judiciary of Kenya. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, Vol. 8 (9)(ISSN: 2250-057X), 39–47.
- Onyango, J. W., & Wanyoike, D. M. (2018). Effects of Training on Employee Performance: A Survey of Health Workers in Siaya Country, Kenya. *European Journal of Material Sciences*, Vol. 1 (1), 11–15.
- Palandeng, R. E., Nelwan, O., & Uhing, Y. (2020). Pengaruh Promosi Jabatan, Rekan Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada PT PLN Unit Induk Wilayah Suluttenggo. *Jurnal EMBA*, Vol. 10(ISSN 2303-1174), 795–802.
- Paramarta, W. A., & Astika, I. P. P. (2020). Motivasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Medis Instalasi Rawat Inap B RSUP Sanglah Denpasar. *Jurnal Widya Manajemen*, Vol. 2 (2)(ISSN: 2655-9501), 9–26.
- Peter, C. G. (2018). Impact of Promotion to Employees Performance at DAR ES Salaam City Council. *International Journal of Mzumbe University*.
- Priyanto. (2018). Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di Grandkeisha Hotel By Horison Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi Islam*.
- Razak, N. (2021). The Effect of Training, Competence and Work Motivation on Employee Performance. *Jurnal Economic Resources*, Vol. 4 (1).
- Rezeki, F., & Hidayat, R. (2021). The Effect of Training, Work Stress and Work Ability in Work Performance PT Mukti Mandiri Lestari. *Journal of Binaniaga*, Vol. 6 (2)(ISSN: 2527 – 4317).
- Robert L. Mathis, John H. Jackson Human Resource Management, 2016
- Safriani, N., & Wulandari, M. (2022). The Effect of Position Promotion, Performance Allowance and Leadership on Employee Performance at The Bima City BKKBN Office. *Formosa Journal of Social Sciences (FJSS)*, Vol. 2 (5), 47–64.