

**Disiplin Kerja dan Promosi Jabatan: Kunci Peningkatan  
Kinerja Pegawai di Akademi Sekretaris dan Manajemen  
Kencana Bandung**

**Nihayatul Adawiyah**

Ilmu Kesekretariatan, Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana  
Bandung, Indonesia

Corresponding Author Email: [adawiyah.puput@asmkencana.ac.id](mailto:adawiyah.puput@asmkencana.ac.id)

**Risna Amelia**

Ilmu Kesekretariatan, Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana  
Bandung, Indonesia

Email: [risnaamelia@asmkencana.ac.id](mailto:risnaamelia@asmkencana.ac.id)

**Fifit Hadiaty**

Ilmu Kesekretariatan, Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana  
Bandung, Indonesia

Email: [fifithadiaty@asmkencana.ac.id](mailto:fifithadiaty@asmkencana.ac.id)

Diterima: 28 September, 2025, Direvisi: 22 September, 2025, Disetujui: 4  
oktober, 2025

**ABSTRACT**

This study investigates the effect of work discipline and job promotion on employee performance at the Academy of Secretarial and Management Kencana Bandung. The urgency of this research lies in the centrality of work discipline and job promotion policies for higher education HRM, particularly in private institutions that must sustain academic service quality under resource constraints. A quantitative survey with a descriptive-verification design was employed, involving a saturated sample of 70 employees. Data were collected through a validated Likert-scale questionnaire and analyzed using multiple linear regression, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination. The results reveal that work discipline and job promotion simultaneously have a significant positive effect on employee performance ( $F = 15.676$ ;  $p < 0.001$ ;  $R^2 = 0.319$ ), while their partial effects were not statistically significant. These findings highlight the importance of implementing discipline and promotion policies in an integrated manner to enhance employee performance. The study implies that higher education institutions should design human resource management policies that are consistent, transparent, and performance-based.

Keywords: Work Discipline, Job Promotion, Employee Performance, Human Resource Management.

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh disiplin kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung.

Urgensi penelitian ini terletak pada peran disiplin kerja dan promosi jabatan sebagai isu sentral pengelolaan SDM di pendidikan tinggi, khususnya perguruan tinggi swasta yang menghadapi keterbatasan sumber daya namun dituntut menjaga mutu layanan akademik dan tata kelola. Metode yang digunakan adalah survei kuantitatif dengan desain deskriptif-verifikatif. Sampel penelitian mencakup seluruh pegawai ( $n = 70$ ) melalui kuesioner skala Likert, yang diuji validitas dan reliabilitasnya. Data dianalisis menggunakan regresi linier berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai ( $F = 15,676$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,319$ ). Namun, pengaruh parsial keduanya tidak signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan kebijakan disiplin dan promosi secara terpadu untuk meningkatkan kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini memberikan rekomendasi bagi manajemen perguruan tinggi untuk merancang kebijakan sumber daya manusia yang konsisten, transparan, dan berbasis kinerja.

Kata Kunci: Disiplin Kerja, Promosi Jabatan, Kinerja Pegawai, Manajemen Sumberdaya Manusia.

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, baik negeri maupun swasta, keberhasilan institusi tidak hanya bergantung pada kurikulum, sarana prasarana, atau kepemimpinan manajerial, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Pegawai, baik tenaga pendidik maupun tenaga kependidikan, memiliki peran vital sebagai motor penggerak administrasi, pelayanan, dan proses pendidikan yang berjalan di perguruan tinggi. Tanpa adanya kinerja pegawai yang optimal, visi dan misi institusi sulit tercapai secara maksimal (Mangkunegara, 2017).

Fenomena menurunnya kinerja pegawai sering kali dikaitkan dengan masalah rendahnya disiplin kerja dan lemahnya sistem penghargaan atau promosi jabatan yang ada di sebuah organisasi. Disiplin kerja merupakan ketaatan pegawai terhadap aturan, standar, dan prosedur kerja yang telah ditetapkan organisasi. Pegawai yang disiplin cenderung memiliki tanggung jawab yang tinggi, mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, serta menjaga kualitas kerja yang konsisten. Sebaliknya, rendahnya disiplin dapat mengakibatkan keterlambatan, absensi tinggi, bahkan menurunnya produktivitas. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja dipandang sebagai faktor fundamental yang

mendasari terciptanya budaya organisasi yang sehat (Schein, 2010).

Selain disiplin, promosi jabatan juga menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja pegawai. Promosi jabatan tidak hanya dilihat sebagai bentuk penghargaan atas prestasi, tetapi juga sebagai sarana motivasi untuk mendorong pegawai bekerja lebih baik. Promosi yang dilakukan secara adil, transparan, dan berbasis kinerja akan menciptakan iklim organisasi yang positif, di mana pegawai merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkembang. Namun, promosi yang bersifat diskriminatif atau tidak transparan justru berpotensi menurunkan motivasi, menimbulkan kecemburuan, dan mengganggu keharmonisan organisasi.

Di perguruan tinggi swasta, termasuk Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung, persoalan disiplin kerja dan promosi jabatan menjadi isu yang sangat relevan. Pegawai di perguruan tinggi swasta sering kali menghadapi beban kerja yang cukup tinggi, dengan tuntutan untuk memberikan pelayanan akademik dan administratif yang berkualitas. Namun, di sisi lain, keterbatasan sumber daya dan kebijakan manajemen terkadang membuat sistem penghargaan dan promosi belum berjalan optimal. Hal ini dapat menimbulkan dilema, di mana pegawai dituntut untuk bekerja disiplin tetapi tidak selalu mendapatkan penghargaan yang setimpal (Judge & Bono, 2001).

Secara teoretis, penelitian tentang disiplin kerja, promosi jabatan, dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan. Robbins dan Judge (2015) dalam kajiannya tentang perilaku organisasi menegaskan bahwa motivasi dan disiplin merupakan dua faktor utama yang berpengaruh terhadap kinerja. Sementara itu, Hasibuan menjelaskan bahwa promosi jabatan yang dilakukan secara tepat dapat meningkatkan motivasi kerja, loyalitas, serta kepuasan pegawai. Dengan demikian, terdapat hubungan yang erat antara disiplin, promosi, dan kinerja dalam konteks manajemen sumber daya manusia (Hasibuan, 2016).

Namun, masih terdapat kesenjangan penelitian, khususnya di

konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak difokuskan pada sektor pemerintahan atau perusahaan swasta berskala besar. Penelitian pada institusi pendidikan tinggi, khususnya akademi atau sekolah tinggi, masih relatif terbatas. Padahal, kondisi kerja di perguruan tinggi memiliki karakteristik yang unik, dengan tuntutan akademik dan administratif yang berbeda dibandingkan dengan sektor lain. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji kembali bagaimana disiplin kerja dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam konteks perguruan tinggi swasta.

Penelitian ini dilakukan di Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung, sebuah institusi pendidikan tinggi swasta yang berfokus pada pengembangan sumber daya manusia di bidang kesekretarian dan manajemen. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada pertimbangan bahwa institusi tersebut memiliki struktur organisasi yang relatif kecil, sehingga memudahkan pengamatan terhadap variabel disiplin, promosi, dan kinerja. Selain itu, pegawai di institusi ini memiliki peran ganda, baik dalam kegiatan akademik maupun administratif, sehingga hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Penelitian ini juga berusaha menjawab pertanyaan apakah kedua faktor tersebut berpengaruh secara parsial maupun simultan terhadap kinerja. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang dapat dijadikan dasar dalam pengambilan kebijakan manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi swasta.

Kontribusi dari penelitian ini tidak hanya bersifat praktis, tetapi juga akademis. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi masukan bagi pengelola perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan disiplin dan promosi yang lebih efektif. Sementara itu, secara akademis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang manajemen sumber daya

manusia, khususnya di sektor pendidikan tinggi swasta. Penelitian ini juga diharapkan dapat membuka ruang diskusi lebih lanjut tentang bagaimana faktor-faktor organisasi memengaruhi kinerja pegawai di lembaga pendidikan. Penelitian ini menjadi relevan karena disiplin kerja dan promosi jabatan di perguruan tinggi swasta memiliki implikasi langsung terhadap kualitas layanan akademik dan tata kelola pendidikan. Dengan meningkatnya persaingan antarperguruan tinggi, kebijakan SDM yang mampu menyeimbangkan kedisiplinan dan motivasi karier akan menentukan keberlanjutan institusi (Greenberg, 2011; Luthans, 2011). Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya mengisi gap akademik, tetapi juga memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perguruan tinggi.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan. Disiplin kerja dan promosi jabatan tidak dapat dipandang sebagai variabel yang berdiri sendiri, melainkan sebagai faktor yang saling terkait dan berinteraksi dalam membentuk kinerja pegawai. Pemahaman yang komprehensif terhadap hubungan kedua faktor ini diharapkan dapat membantu perguruan tinggi swasta dalam meningkatkan kualitas manajemen sumber daya manusia, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu pendidikan tinggi di Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode survei kuantitatif dengan pendekatan deskriptif-verifikatif. Pemilihan metode ini didasarkan pada kebutuhan untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai variabel-variabel yang diteliti, sekaligus menguji hipotesis tentang pengaruh disiplin kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai. Pendekatan kuantitatif dianggap tepat karena memungkinkan peneliti untuk mengubah fenomena sosial menjadi data numerik yang dapat dianalisis secara statistik, sehingga hasil penelitian memiliki dasar empiris yang lebih kuat. Desain deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran nyata mengenai kondisi kedisiplinan, sistem promosi, dan kinerja pegawai, sementara

desain verifikatif berfungsi untuk menguji hubungan kausalitas di antara ketiga variabel tersebut.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung dengan jumlah total 70 orang. Karena jumlah populasi relatif kecil dan memungkinkan untuk diteliti secara keseluruhan, maka teknik sampling yang digunakan adalah sampel jenuh. Dengan teknik ini, semua anggota populasi dijadikan responden. Pemilihan teknik sampel jenuh dianggap paling tepat karena tidak menimbulkan kesalahan sampling dan hasil penelitian diharapkan dapat mencerminkan kondisi nyata di institusi tersebut. Selain itu, dengan melibatkan seluruh pegawai, data yang diperoleh diharapkan lebih akurat dan representatif.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner dengan skala Likert lima poin yang disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel. Disiplin kerja diukur melalui aspek kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, tanggung jawab terhadap pekerjaan, dan konsistensi perilaku kerja. Promosi jabatan diukur melalui indikator keadilan dalam pelaksanaan promosi, transparansi prosedur, kesesuaian kualifikasi dengan jabatan yang diberikan, serta peluang pengembangan karier. Kinerja pegawai diukur dari produktivitas, kualitas hasil kerja, ketepatan penyelesaian tugas, dan kemampuan bekerjasama dalam tim. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan hati-hati agar setiap item benar-benar mencerminkan konstruk yang diukur. Sebelum disebarkan kepada seluruh populasi, kuesioner diuji coba terlebih dahulu untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan menggunakan teknik korelasi item-total, sedangkan reliabilitas diuji dengan Cronbach Alpha. Hasil uji coba menunjukkan bahwa seluruh item valid dan reliabel dengan nilai Cronbach Alpha di atas 0,7 sehingga layak digunakan dalam penelitian (Ghozali, 2018; Sekaran & Bougie, 2016; Creswell, 2014; Neuman, 2014; Sugiyono, 2017).

Skala Likert lima poin dipilih karena efektif menangkap

sikap/persepsi secara kuantitatif. Validitas butir dievaluasi dengan korelasi item-total (cut-off  $r \geq 0,30$ ), sedangkan reliabilitas konstruk diuji memakai Cronbach's Alpha ( $\geq 0,70$ ). Pra-analisis meliputi pembersihan data (missing/outlier) dan uji asumsi klasik: normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinearitas ( $VIF < 10$ ;  $Tolerance > 0,10$ ), serta heteroskedastisitas (Glejser). Seluruh pengujian menggunakan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$  (two-tailed).

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner langsung kepada seluruh pegawai. Peneliti memberikan penjelasan terlebih dahulu mengenai tujuan penelitian dan cara pengisian kuesioner agar responden memahami konteks pertanyaan yang diajukan. Untuk menjaga integritas penelitian, responden dijamin kerahasiaan identitasnya dan dijelaskan bahwa partisipasi bersifat sukarela. Hal ini dilakukan untuk mengurangi kemungkinan bias dan mendorong responden memberikan jawaban yang jujur sesuai dengan kondisi yang sebenarnya. Selain kuesioner, wawancara informal juga dilakukan dengan beberapa pegawai untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai konteks organisasi. Meskipun data utama yang dianalisis adalah data kuantitatif, informasi dari wawancara membantu peneliti dalam menginterpretasikan hasil secara lebih kaya.

Data yang terkumpul kemudian dikodekan dan diinput ke dalam perangkat lunak statistik. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil responden dan distribusi jawaban terhadap masing-masing item pertanyaan. Hasil analisis deskriptif memberikan gambaran awal mengenai tingkat disiplin kerja, kualitas sistem promosi, serta kinerja pegawai di Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung. Selanjutnya, untuk menguji hipotesis penelitian, dilakukan analisis regresi linier berganda. Analisis ini dipilih karena sesuai untuk menilai pengaruh simultan dari dua variabel bebas, yaitu disiplin kerja dan promosi jabatan, terhadap variabel terikat yakni kinerja pegawai. Sebelum dilakukan uji regresi, terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik seperti uji normalitas,

multikolinearitas, dan heteroskedastisitas guna memastikan kelayakan model regresi. Setelah model dinyatakan layak, dilakukan penghitungan koefisien regresi, nilai uji t, nilai uji F, serta koefisien determinasi. Uji t digunakan untuk menilai pengaruh parsial masing-masing variabel bebas terhadap kinerja, uji F digunakan untuk melihat pengaruh simultan, sementara koefisien determinasi mengukur seberapa besar variasi kinerja dapat dijelaskan oleh disiplin kerja dan promosi jabatan (Creswell, 2014; Sekaran & Bougie, 2016; Ghazali, 2018).

Selain analisis regresi, penelitian ini juga memanfaatkan interpretasi naratif dari hasil kuantitatif. Hal ini dilakukan agar hasil tidak hanya dipahami dalam bentuk angka, tetapi juga memiliki makna substantif dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Misalnya, jika ditemukan bahwa disiplin kerja lebih berpengaruh daripada promosi jabatan, maka implikasinya adalah perlunya manajemen memperkuat aturan kedisiplinan. Sebaliknya, jika promosi jabatan lebih dominan, maka strategi pengembangan karier harus diutamakan. Dengan demikian, analisis tidak berhenti pada angka statistik tetapi juga menyentuh aspek praktis yang relevan bagi institusi.

Penelitian ini juga memperhatikan aspek etika dalam proses pelaksanaannya. Peneliti memastikan bahwa responden diberikan informasi yang jelas mengenai tujuan penelitian, hak mereka sebagai partisipan, dan jaminan kerahasiaan jawaban. Setiap responden diberikan kebebasan untuk mengisi atau menolak berpartisipasi tanpa konsekuensi negatif. Pertimbangan etis ini penting agar penelitian tetap sesuai dengan standar akademik dan menghormati hak individu.

Meskipun telah dirancang dengan hati-hati, penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan. Salah satu keterbatasan adalah penggunaan kuesioner sebagai instrumen utama yang sangat bergantung pada kejujuran responden. Bias sosial mungkin terjadi ketika responden cenderung memberikan jawaban yang dianggap lebih baik secara normatif daripada kondisi sebenarnya. Selain itu, penelitian hanya dilakukan di satu institusi,



sehingga generalisasi hasil ke institusi lain harus dilakukan dengan hati-hati. Kendati demikian, keterbatasan ini tidak mengurangi kontribusi penelitian, karena hasilnya tetap memberikan gambaran empiris yang berharga mengenai hubungan antara disiplin kerja, promosi jabatan, dan kinerja pegawai di perguruan tinggi swasta (Dessler, 2017; Torrington et al., 2017; Rivai & Sagala, 2011; Mangkunegara, 2017; Siagian, 2014).

Dengan uraian metode penelitian yang panjang dan komprehensif, dapat dipastikan bahwa hasil penelitian memiliki dasar metodologis yang kuat. Pemilihan desain deskriptif-verifikatif, penggunaan sampel jenuh, instrumen yang valid dan reliabel, teknik pengumpulan data yang sistematis, serta analisis statistik yang tepat menjadikan penelitian ini kredibel secara akademik. Penelitian ini diharapkan mampu menjawab pertanyaan penelitian secara valid dan reliabel, sekaligus memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta praktik pengelolaan pegawai di institusi pendidikan tinggi swasta.

### **Model Penelitian dan Hipotesis**

1. Model empiris:  $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$ , dengan  $Y$  = kinerja pegawai;  $X_1$  = disiplin kerja;  $X_2$  = promosi jabatan.  
Hipotesis: H1  $\beta_1 > 0$  (parsial); H2  $\beta_2 > 0$  (parsial); H3  $\beta_1, \beta_2$  berpengaruh positif simultan terhadap  $Y$ .

### **Definisi Operasional dan Variabel**

1. Disiplin Kerja ( $X_1$ ): kepatuhan aturan, ketepatan waktu, ketaatan prosedur, tanggung jawab, konsistensi perilaku.
2. Promosi Jabatan ( $X_2$ ): keadilan (merit-based), transparansi, kesesuaian kualifikasi-jabatan, peluang karier, keterbukaan informasi.
3. Kinerja Pegawai ( $Y$ ): produktivitas, kualitas hasil, ketepatan waktu, inisiatif, kerja sama tim.

(Skoring: Likert 1–5; skor konstruk = rerata item.)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Profil Responden

**Tabel 1. Profil Responden**

Karakteristik	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	30	42,9
Perempuan	40	57,1
Usia < 30 tahun	20	28,6
Usia ≥ 30 tahun	50	71,4
Lama kerja < 5 thn	25	35,7
Lama kerja ≥ 5 thn	45	64,3

Profil responden pada tabel 1 memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai berjenis kelamin perempuan (57,1%), sedangkan laki-laki berjumlah 42,9%. Komposisi ini mencerminkan karakteristik institusi pendidikan yang kerap didominasi oleh tenaga kerja perempuan, khususnya di bidang kesekretarian dan manajemen. Fakta ini penting diperhatikan dalam menginterpretasikan temuan penelitian, mengingat gender dapat memengaruhi persepsi terhadap disiplin maupun peluang promosi.

Dari sisi usia, sebagian besar responden berusia di atas 30 tahun (71,4%), yang menunjukkan bahwa pegawai relatif matang dalam pengalaman kerja. Kelompok usia yang lebih muda (<30 tahun) hanya 28,6%, sehingga dalam konteks organisasi, mayoritas pegawai memiliki kedewasaan dalam melaksanakan tugas. Kondisi ini bisa berdampak pada stabilitas kedisiplinan kerja serta kesiapan menerima tanggung jawab jabatan.

Jika ditinjau dari lama kerja, mayoritas pegawai telah bekerja ≥5 tahun (64,3%). Artinya, mereka memiliki loyalitas dan keterikatan yang cukup lama dengan institusi. Hal ini bisa menjadi modal berharga dalam membangun budaya organisasi yang solid, tetapi sekaligus berpotensi menimbulkan stagnasi apabila promosi jabatan tidak berjalan secara transparan dan adil.

Kelompok pegawai dengan lama kerja <5 tahun (35,7%) juga signifikan jumlahnya. Mereka berpotensi membawa energi baru dan semangat inovatif, sehingga kombinasi antara pegawai senior dan junior diharapkan dapat menciptakan keseimbangan dalam budaya kerja. Namun, perbedaan persepsi antara keduanya terkait disiplin dan promosi mungkin juga muncul, sehingga kebijakan manajemen perlu mengakomodasi kebutuhan keduanya.

Secara keseluruhan, profil responden ini menunjukkan bahwa Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung memiliki sumber daya manusia yang relatif berpengalaman, dengan dominasi perempuan dan pegawai senior. Kondisi ini harus menjadi pertimbangan utama ketika merancang kebijakan disiplin maupun promosi, agar dapat menyentuh kebutuhan nyata pegawai sesuai dengan latar belakang demografis mereka.

### Statistik Deskriptif

**Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

<b>Variabel</b>	<b>Rata-rata</b>	<b>Std. Deviasi</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>
Disiplin Kerja	3,85	0,62	2,60	4,80
Promosi Jabatan	3,40	0,70	2,10	4,90
Kinerja Pegawai	3,75	0,65	2,50	4,85

Tabel 2 menunjukkan nilai rata-rata disiplin kerja yang mencapai 3,85 menunjukkan bahwa pegawai secara umum menilai kepatuhan terhadap aturan dan kedisiplinan waktu di organisasi cukup tinggi. Meskipun demikian, standar deviasi sebesar 0,62 menandakan adanya variasi persepsi di antara responden, yang berarti tidak semua pegawai memiliki pandangan seragam mengenai tingkat kedisiplinan yang diterapkan. Hal ini memberi sinyal bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan konsistensi penerapan aturan.

Untuk variabel promosi jabatan, rata-rata 3,40 menunjukkan tingkat yang relatif lebih rendah dibandingkan disiplin kerja. Hal ini memperlihatkan bahwa persepsi pegawai mengenai mekanisme promosi

belum optimal. Standar deviasi yang lebih tinggi (0,70) menunjukkan adanya ketidakseragaman penilaian, yang bisa berarti sebagian pegawai menilai sistem promosi transparan, sementara sebagian lainnya merasa masih ada ketidakjelasan dan kurangnya keadilan dalam implementasinya.

Kinerja pegawai memiliki rata-rata 3,75 dengan standar deviasi 0,65, yang menunjukkan kondisi cukup baik, meskipun belum sepenuhnya maksimal. Angka minimum 2,50 dan maksimum 4,85 mengindikasikan adanya gap cukup besar antarpegawai. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh faktor internal seperti motivasi dan komitmen, maupun faktor eksternal seperti beban kerja dan dukungan manajerial.

Dari perbandingan antarvariabel, terlihat bahwa disiplin kerja memiliki skor rata-rata paling tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa aspek kedisiplinan relatif lebih kuat dibanding aspek promosi. Namun, karena kinerja tidak mencapai nilai tertinggi, dapat diasumsikan bahwa promosi jabatan sebagai faktor motivasional belum berjalan efektif untuk meningkatkan produktivitas.

Secara umum, statistik deskriptif ini menegaskan pentingnya perbaikan sistem promosi jabatan di samping mempertahankan tingkat disiplin yang sudah cukup baik. Kombinasi keduanya diharapkan dapat menciptakan peningkatan kinerja yang lebih signifikan, terutama jika transparansi dan keadilan promosi dapat dioptimalkan.

### Hasil Analisis Regresi

**Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel Independen	Koefisien (B)	t hitung	Sig.
Disiplin Kerja	0,210	1,250	0,216
Promosi Jabatan	0,180	1,080	0,285
<b>Konstanta</b>	2,150	—	—
<b>R<sup>2</sup></b>	0,319	—	—
<b>F hitung</b>	15,676	—	0,000

Tabel 3 menunjukkan hasil analisis regresi menunjukkan bahwa secara simultan variabel disiplin kerja dan promosi jabatan berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai F hitung sebesar 15,676 dengan signifikansi 0,000 menegaskan bahwa model regresi secara keseluruhan dapat menjelaskan hubungan yang ada. Hal ini mendukung hipotesis penelitian bahwa disiplin kerja dan promosi jabatan berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Dengan  $R^2 = 0,319$ , kontribusi simultan disiplin kerja dan promosi jabatan terhadap variasi kinerja mencapai 31,9%. Ukuran efek simultan dihitung sebagai Cohen's  $f^2 = \frac{R^2}{1-R^2} \approx 0,468$ , tergolong **besar**. Ini menunjukkan bahwa penerapan terpadu kebijakan disiplin–promosi berpotensi memberi dampak praktis yang substantif pada konteks ASM Kencana (Cohen, 1988).

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,319 berarti 31,9% variasi dalam kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh disiplin kerja dan promosi jabatan. Angka ini cukup moderat, mengingat masih terdapat 68,1% variasi kinerja yang dipengaruhi oleh faktor lain di luar model, seperti motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, atau kompensasi finansial.

Koefisien regresi untuk disiplin kerja (0,210) dan promosi jabatan (0,180) menunjukkan arah positif, yang berarti semakin baik disiplin kerja dan semakin adil promosi jabatan, maka kinerja pegawai cenderung meningkat. Namun, keduanya tidak signifikan secara parsial karena nilai signifikansi masing-masing variabel lebih besar dari 0,05. Hal ini menandakan bahwa kontribusi disiplin kerja dan promosi jabatan baru terasa signifikan jika keduanya diterapkan bersamaan.

Temuan ini menegaskan pentingnya sinergi antara sistem kontrol dan sistem penghargaan. Disiplin kerja tanpa dukungan promosi yang transparan cenderung menghasilkan kinerja yang stagnan, sementara promosi jabatan tanpa disiplin yang konsisten dapat menimbulkan ketidakadilan dan penurunan motivasi. Oleh karena itu, organisasi harus mengelola keduanya secara terintegrasi.

Implikasi praktis dari hasil regresi ini adalah perlunya manajemen perguruan tinggi untuk merancang kebijakan sumber daya manusia yang

menyeimbangkan aturan kedisiplinan dengan sistem promosi berbasis kinerja. Dengan cara ini, institusi dapat meningkatkan kinerja pegawai sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang adil, produktif, dan berkelanjutan.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian ini memberikan gambaran yang cukup kompleks mengenai keterkaitan antara disiplin kerja, promosi jabatan, dan kinerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi swasta. Temuan deskriptif menunjukkan bahwa disiplin kerja dinilai relatif tinggi oleh responden, sementara promosi jabatan memperoleh penilaian yang lebih rendah. Kondisi ini menandakan bahwa budaya disiplin sudah cukup melekat di institusi, tetapi mekanisme penghargaan berupa promosi jabatan belum sepenuhnya dirasakan transparan dan adil oleh sebagian pegawai. Hal ini penting karena persepsi keadilan organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang memengaruhi motivasi, kepuasan, dan produktivitas kerja pegawai.

Dalam perspektif teori manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja dipahami sebagai mekanisme kontrol yang menjaga keteraturan aktivitas sehari-hari. Pegawai yang menaati peraturan, hadir tepat waktu, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai tenggat waktu dianggap berdisiplin tinggi. Namun, disiplin semata yang hanya mengedepankan kepatuhan tanpa memberikan peluang pengembangan karier sering kali tidak mampu mendorong kepuasan kerja yang berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan teori dua faktor Herzberg yang membedakan antara faktor higiene (seperti kebijakan dan pengawasan) dengan faktor motivator (seperti pengakuan dan promosi) (Herzberg, 1959). Disiplin lebih mendekati faktor higiene, sementara promosi jabatan merupakan motivator yang sangat diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja jangka panjang.

Promosi jabatan dalam konteks penelitian ini dipersepsikan belum optimal oleh sebagian besar responden. Mekanisme promosi belum sepenuhnya mencerminkan asas meritokrasi dan keterbukaan. Padahal,

promosi bukan hanya sekadar kenaikan jabatan formal, melainkan juga bentuk simbolik pengakuan atas dedikasi dan kinerja pegawai. Ketika sistem promosi dianggap tidak transparan, hal ini berpotensi menimbulkan rasa tidak adil, menurunkan motivasi, bahkan memicu konflik internal. Temuan ini sejalan dengan teori keadilan Adams, yang menjelaskan bahwa ketidakadilan dalam distribusi penghargaan dapat memengaruhi sikap dan perilaku di tempat kerja, seperti menurunnya loyalitas, komitmen, atau munculnya perilaku kontraproduktif (Adams, 1965).

Analisis regresi memberikan hasil yang menarik. Secara parsial, disiplin kerja maupun promosi jabatan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, ketika diuji secara simultan, kedua variabel ini menunjukkan pengaruh yang signifikan. Artinya, disiplin kerja dan promosi jabatan bekerja secara saling melengkapi, bukan sebagai faktor independen yang berdiri sendiri. Disiplin yang tinggi tanpa adanya penghargaan tidak cukup memotivasi pegawai, sementara promosi yang adil tanpa dasar kedisiplinan justru dapat melemahkan budaya organisasi. Sinergi antara kedisiplinan dan promosi menjadi kunci utama untuk meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Temuan ini memperkuat pandangan Robbins dan Judge bahwa kinerja individu sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor kontrol dan motivasi (Robbins, 2015).

Pembacaan hasil ini dapat diperluas dalam kerangka budaya organisasi. Akademi Sekretaris dan Manajemen Kencana Bandung sebagai institusi pendidikan swasta memerlukan budaya kerja yang seimbang antara kepatuhan aturan dan penghargaan atas prestasi. Disiplin kerja yang kuat dapat menciptakan ketertiban, efisiensi, dan keandalan dalam pelayanan administrasi akademik, sementara promosi yang transparan dan berbasis kompetensi akan meningkatkan motivasi serta menumbuhkan rasa keadilan. Kombinasi keduanya menghasilkan budaya organisasi yang sehat dan berorientasi pada kinerja. Dalam jangka panjang, budaya tersebut akan meningkatkan reputasi institusi, memperkuat daya saing, dan meningkatkan kualitas layanan pendidikan kepada mahasiswa.

Dari sisi praktis, penelitian ini mengimplikasikan perlunya kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih integratif. Pertama, sistem disiplin harus didukung oleh mekanisme pembinaan berkelanjutan, bukan sekadar sanksi. Pimpinan institusi perlu menjadi teladan dalam menerapkan disiplin agar nilai-nilai tersebut tertanam di seluruh organisasi. Kedua, sistem promosi harus berbasis pada kompetensi dengan kriteria yang jelas, terukur, dan terbuka, sehingga pegawai memahami standar yang harus dicapai untuk memperoleh kesempatan karier. Ketiga, integrasi antara disiplin dan promosi perlu ditekankan, karena keduanya tidak bisa berjalan sendiri-sendiri dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa pendekatan parsial dalam mengelola SDM sering kali tidak cukup efektif. Diperlukan pendekatan integratif yang memperhatikan hubungan antarfaktor. Kinerja pegawai adalah hasil dari interaksi yang kompleks antara berbagai variabel, termasuk faktor organisasi, psikologis, dan lingkungan. Oleh karena itu, penelitian ini menegaskan pentingnya memandang disiplin kerja dan promosi jabatan sebagai satu kesatuan kebijakan yang saling melengkapi dalam kerangka peningkatan kinerja (McClelland, 1961).

Dengan demikian, pembahasan ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di perguruan tinggi swasta menuntut strategi holistik yang menyeimbangkan aturan kedisiplinan dengan sistem promosi yang adil. Keduanya perlu dikelola secara integratif untuk saling menguatkan. Apabila hal ini dapat diwujudkan, maka organisasi akan mampu menciptakan pegawai yang produktif, loyal, dan berkomitmen tinggi, yang pada gilirannya akan mendukung keberlangsungan serta daya saing institusi pendidikan di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Temuan empiris mengafirmasi kerangka dua faktor Herzberg—kebijakan kedisiplinan berperan sebagai faktor higiene yang menata keteraturan kerja, sementara promosi jabatan bertindak sebagai motivator peningkat kepuasan dan komitmen. Sejalan dengan Teori Keadilan Adams,



transparansi dan meritokrasi promosi memperkuat persepsi keadilan, yang berdampak pada motivasi dan perilaku berorientasi kinerja. Dalam perspektif perilaku organisasi, kombinasi mekanisme kontrol (disiplin) dan penghargaan (promosi) merupakan paket kebijakan yang saling melengkapi untuk mendorong kinerja (Adams, 1965).

Tidak signifikannya efek parsial dapat dijelaskan oleh: (i) homogenitas skor pada masing-masing variabel sehingga variansi berkurang; (ii) kemungkinan peran mediator (mis. persepsi keadilan) atau moderator (mis. gaya kepemimpinan) yang belum dimodelkan; (iii) ukuran sampel yang membatasi pendeteksian efek kecil; dan (iv) interaksi  $X_1 \times X_2$  yang belum diestimasi. Arah penelitian selanjutnya dapat menguji mediasi keadilan prosedural dan moderasi kepemimpinan, atau menggunakan pendekatan SEM untuk memetakan hubungan laten yang lebih kompleks.

### **Limitasi dan Rekomendasi Penelitian**

Bagian ini bertujuan menempatkan temuan dalam kerangka ilmiah yang seimbang: mengakui batas-batas inferensi studi sekaligus menawarkan arah pengembangan riset dan kebijakan yang dapat ditindaklanjuti oleh pengelola SDM perguruan tinggi. Penelitian ini disusun dengan desain potong lintang pada satu institusi dengan sampel jenuh ( $n = 70$ ), sehingga meskipun tidak terdapat kesalahan sampling di tingkat internal, generalisasi ke konteks perguruan tinggi lain harus dilakukan dengan hati-hati. Ketergantungan pada laporan diri responden pada satu waktu yang sama juga membuka peluang munculnya common method bias dan social desirability bias. Selain itu, pengujian validitas konstruk masih bertumpu pada reliabilitas internal; pemeriksaan lanjutan seperti composite reliability, average variance extracted, dan validitas diskriminan (misalnya Fornell–Larcker atau HTMT) belum dilaporkan. Seluruh variabel diukur pada level individu, padahal promosi jabatan sebagian bersifat kebijakan unit/organisasi, sehingga kemungkinan efek lintas-level belum

tertangkap. Di luar itu, masih ada variabel yang belum dimasukkan—seperti keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, beban kerja, kompensasi, dan iklim psikologis—yang secara teoretis dapat menjelaskan sebagian besar variasi kinerja yang tersisa.

Untuk memperkuat inferensi kausal dan daya jelajah temuan, penelitian mendatang idealnya menerapkan rancangan longitudinal atau panel—misalnya dengan pengukuran bertahap yang memisahkan waktu pengukuran disiplin, promosi, dan kinerja—agar urutan temporal lebih jelas. Ketika terjadi perubahan kebijakan nyata di institusi, pendekatan quasi-eksperimental seperti *difference-in-differences* dapat dimanfaatkan untuk menilai dampak kebijakan secara lebih meyakinkan. Cakupan sampel juga perlu diperluas ke multi-institusi (PTS/PTN, berbagai ukuran) dengan stratified random sampling dan perencanaan power a priori agar efek kecil hingga sedang dapat terdeteksi. Mengingat sebagian variabel bersifat kebijakan unit, rancangan multilevel (HLM) patut dipertimbangkan untuk menangkap kemungkinan efek lintas-level dan variasi antarunit.

Perbaikan pada sisi pengukuran juga krusial. Ke depan, pengumpulan data sebaiknya memadukan berbagai sumber: penilaian atasan dan rekan sejawat, serta indikator objektif seperti log kehadiran dan ketepatan waktu, catatan kedisiplinan, riwayat promosi, serta capaian KPI. Prosedur pengurangan common method bias dapat dilakukan melalui pemisahan waktu pengisian antarkonstruksi, penegasan anonimitas, dan variasi format skala. Secara statistik, pengujian faktor tunggal Harman, marker variable, atau pemodelan faktor metode tunggal pada CFA dapat digunakan untuk mendeteksi dan mengendalikan bias metode. Selain reliabilitas internal, pelaporan composite reliability, AVE, serta validitas diskriminan (Fornell–Larcker/HTMT) akan memperkuat klaim validitas konstruksi, disertai uji invariansi pengukuran lintas kelompok (misalnya gender atau masa kerja) agar perbandingan antarkelompok sah secara metrik.

Dari sisi pemodelan, pengujian interaksi antara disiplin kerja dan

promosi jabatan penting untuk menilai secara eksplisit hipotesis sinergi yang tersirat dalam temuan simultan. Penelitian lanjutan juga disarankan memasukkan mekanisme mediasi (keadilan organisasi) dan moderasi (gaya kepemimpinan, beban kerja, atau masa kerja) yang secara teoretis relevan. Pendekatan structural equation modeling—baik CB-SEM maupun PLS-SEM—dapat digunakan untuk menguji secara simultan model pengukuran dan struktural, sementara multilevel modeling diperlukan ketika struktur data bertingkat. Jika terdapat indikasi sebab-akibat dua arah (misalnya kinerja memengaruhi peluang promosi), strategi penanganan endogenitas seperti variabel instrumental, two-stage least squares, atau control function perlu dipertimbangkan.

Implikasi kebijakan praktis bagi ASM Kencana dan perguruan tinggi sejenis mengarah pada desain kebijakan terintegrasi yang menyeimbangkan mekanisme kontrol dan penghargaan. Rubrik promosi berbasis merit yang terdokumentasi dengan jelas—memuat kriteria, bobot, serta bukti kinerja dan kompetensi—perlu dipublikasikan agar ekspektasi karier transparan. Rekam kedisiplinan (ketepatan waktu, kepatuhan SOP, catatan pembinaan) sebaiknya diintegrasikan secara konsisten ke dalam penilaian kinerja dan keputusan promosi. Tata kelola promosi dapat diperkuat melalui komite lintas unit, proses kalibrasi antarbidang, serta mekanisme banding dan umpan balik terstruktur, disertai publikasi linimasa promosi dan ringkas scorecard kandidat. Penguatan budaya kedisiplinan berbasis coaching—misalnya melalui performance improvement plan—lebih kondusif dibanding penekanan sanksi semata, dan perlu dihubungkan dengan jalur pengembangan kompetensi yang relevan dengan promosi.

Agar kebijakan berbasis bukti, institusi perlu membangun infrastruktur data SDM yang memadai. Pengembangan HRIS terpadu yang merekam kedisiplinan, evaluasi kinerja, dan hasil promosi, dilengkapi dashboard pemantauan bagi pimpinan, akan memudahkan monitoring dan evaluasi dampak kebijakan. Indikator kinerja kebijakan—seperti waktu

rata-rata proses promosi, proporsi promosi yang benar-benar merit-based, perubahan produktivitas unit, tingkat ketidakhadiran, dan kepuasan pegawai—perlu ditetapkan dan ditinjau berkala. Implementasi sebaiknya diawali dengan pilot terbatas pada beberapa unit untuk menilai kelayakan dan efek awal sebelum diadopsi penuh. Di saat yang sama, audit kesetaraan (misalnya lintas gender atau masa kerja) dan perencanaan suksesi penting untuk mencegah bias serta mengelola risiko organisasi akibat pergerakan jabatan.

Dengan mengakui batas metodologis dan kontekstual di atas, serta mengadopsi agenda riset dan tata kelola yang lebih matang, sinergi antara kedisiplinan dan promosi dapat ditransformasikan dari temuan statistik menjadi praktik manajemen berbasis bukti yang konsisten, adil, dan efektif dalam meningkatkan kinerja secara berkelanjutan.

## **SIMPULAN**

Berdasarkan temuan empiris dan penguatan konseptual yang telah dilakukan, penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di lingkungan perguruan tinggi swasta—dalam konteks ASM Kencana Bandung—lebih efektif bila kebijakan disiplin kerja dan promosi jabatan dikelola sebagai satu paket kebijakan yang terintegrasi. Dengan desain survei kuantitatif deskriptif-verifikatif pada sampel jenuh ( $n = 70$ ) dan instrumen yang valid-reliabel, analisis regresi menunjukkan pengaruh simultan yang signifikan ( $F = 15,676$ ;  $p < 0,001$ ;  $R^2 = 0,319$ ), sementara efek parsial masing-masing variabel tidak signifikan; hal ini menandakan adanya sinergi yang membuat dampak keduanya baru bermakna ketika diterapkan bersama.

Ukuran efek simultan yang besar (Cohen's  $f^2 \approx 0,468$ ) memberi makna praktis bahwa penyeimbangan mekanisme kontrol (kedisiplinan, kepatuhan SOP, ketepatan waktu) dengan mekanisme penghargaan (promosi merit-based yang transparan) berpotensi menghasilkan lompatan kinerja yang substantif. Secara teoretis, simpulan ini sejalan dengan

kerangka higiene–motivator Herzberg dan keadilan organisasi Adams serta pandangan perilaku organisasi yang menekankan kombinasi kontrol–motivasi; secara praktis, ia menuntut tata kelola promosi yang terbuka, integrasi rekam disiplin dalam penilaian kinerja, pembinaan berbasis coaching, komite promosi lintas unit, serta monitoring–evaluasi berbasis HRIS. Sambil mengakui keterbatasan rancangan potong lintang, satu lokasi, dan pengukuran self-report, agenda riset selanjutnya perlu menguji mediasi keadilan dan moderasi kepemimpinan, memasukkan indikator objektif, serta menggunakan desain longitudinal/multilevel untuk memantapkan inferensi kausal. Dengan demikian, disiplin dan promosi tidak berhenti pada aturan dan seremoni administratif, melainkan berfungsi sebagai motor pengungkit kinerja yang adil, konsisten, dan berkelanjutan di perguruan tinggi swasta.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.

- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Pearson Education.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2011). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. PT RajaGrafindo Persada.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2017). *Human resource management* (10th ed.). Pearson.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.