

PENGARUH DISIPLIN KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI KABUPATEN KULON PROGO

Naufal Firmansyah Putra

NPP. 32.0491

Asdaf Kabupaten Kulon Progo, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: naufalfirmansyahputra@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Drs. Haryanto, M.Si.

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Civil Servants (PNS) are an important element in the successful implementation of governance and development. However, at BKPSDM Kulon Progo Regency, there are discipline problems, such as tardiness, which can affect the promotion process. Work discipline, which is defined as compliance with work regulations and norms, is an important indicator in assessing the performance of civil servants. Meanwhile, promotion is a form of appreciation for employee competence, achievement, and discipline. **Purpose:** This study aims to determine the effect of work discipline on the promotion of civil servant positions in BKPSDM Kulon Progo Regency, using the theory of work discipline according to Rivai & Sagala and the theory of job promotion according to Wahyudi. **Method:** The study used a quantitative method with a survey approach, involving the entire population of 43 civil servants as a sample (saturated sample). The research instrument was a questionnaire with a Likert scale to measure work discipline and job promotion. **Result:** The study found that work discipline significantly affects job promotion, with a significance value of 0.00 and R^2 of 65.5%. Employees generally showed good attendance, rule compliance, accuracy, and ethical behavior. Promotions were influenced by honesty, loyalty, education, work experience, and performance. However, some doubts remain regarding recognition of achievements and loyalty to certain policies. These findings highlight the importance of work discipline in determining job promotions at BKPSDM Kulon Progo. **Conclusion:** It can be concluded that work discipline has a positive and significant effect on civil servant promotions at BKPSDM Kulon Progo Regency. Therefore, improving discipline needs to be a priority in efforts to develop employee careers in the BKPSDM of Kulon Progo Regency.

Keywords: work discipline, job promotion

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan elemen penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Namun, di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo ditemukan permasalahan kedisiplinan, seperti keterlambatan kerja, yang dapat mempengaruhi proses promosi jabatan. Disiplin kerja, yang diartikan sebagai kepatuhan terhadap peraturan dan norma kerja, menjadi indikator penting dalam menilai kinerja PNS. Sementara itu, promosi jabatan merupakan bentuk penghargaan atas kompetensi, prestasi, dan kedisiplinan pegawai. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan PNS di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo, dengan menggunakan teori disiplin kerja menurut Rivai & Sagala dan teori promosi jabatan menurut Wahyudi. **Metode:** Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, melibatkan seluruh populasi sebanyak 43 orang PNS sebagai sampel (sampel jenuh). Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert untuk mengukur disiplin kerja dan promosi jabatan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan

bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan dengan nilai signifikansi 0,00 dan R² sebesar 65,5%. Pegawai umumnya menunjukkan kehadiran yang baik, taat aturan, teliti, dan bekerja etis. Promosi jabatan dipengaruhi oleh kejujuran, loyalitas, pendidikan, pengalaman, dan prestasi kerja. Namun, masih ada keraguan terkait penghargaan atas prestasi dan loyalitas terhadap kebijakan tertentu. Temuan ini menegaskan pentingnya disiplin kerja dalam menentukan promosi jabatan di BKPSDM Kulon Progo. **Kesimpulan:** Dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan PNS di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo. Oleh karena itu, peningkatan kedisiplinan perlu menjadi prioritas dalam upaya pengembangan karier pegawai di lingkungan BKPSDM Kabupaten Kulon Progo.

Kata kunci: disiplin kerja, promosi jabatan

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Disiplin kerja merupakan faktor kunci yang sangat mempengaruhi kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Disiplin tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap peraturan, tetapi juga mencerminkan profesionalisme, etos kerja, dan komitmen dalam menjalankan tugas pemerintahan. PNS yang disiplin akan lebih konsisten dalam menjalankan tanggung jawabnya, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Hal ini pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat. Selain itu, penguatan kompetensi aparatur, termasuk melalui modul pelatihan yang terstruktur dan kontekstual, menjadi faktor penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan kedisiplinan kerja secara efektif (Lilis & Rossy, 2024).

Temuan serupa juga dijelaskan oleh Tuan dan Vinh (2021) yang menyatakan bahwa kedisiplinan kerja berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja pegawai sektor publik, terutama dalam pelayanan berbasis hasil. Sementara itu, Chandrakumara *et al.* (2020) menemukan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai yang tinggi membentuk kepercayaan atasan terhadap pegawai tersebut, yang kemudian meningkatkan peluang promosi. Selain itu, Park dan Kim (2022) menegaskan bahwa dalam birokrasi pemerintahan, disiplin menjadi salah satu indikator utama dalam sistem promosi berbasis merit dan kompetensi.

Menurut Hasibuan (2018), kedisiplinan memiliki kontribusi signifikan terhadap produktivitas kerja PNS, karena mempengaruhi efektivitas pengelolaan waktu dan sumber daya. Disiplin juga menjadi jembatan penting antara kinerja individu dan kepuasan masyarakat, serta memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah. Namun demikian, masih ditemukan adanya ketidaksesuaian antara tingkat kedisiplinan dan hasil kinerja, yang mengindikasikan perlunya evaluasi mendalam terhadap manajemen sumber daya manusia.

Promosi jabatan dalam tubuh PNS merupakan bentuk penghargaan atas pencapaian, kompetensi, dan integritas pegawai. Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, promosi harus didasarkan pada prestasi kerja yang terukur dan objektif. Disiplin kerja menjadi salah satu indikator utama dalam proses ini, khususnya dalam aspek kehadiran dan kepatuhan terhadap aturan. Sayangnya, dalam praktiknya masih ditemukan anggapan bahwa aturan hanya sebatas formalitas, sehingga efektivitasnya dipertanyakan.

BKPSDM Kabupaten Kulon Progo, sebagai lembaga yang menangani urusan kepegawaian, mencatat tren positif pada capaian kinerja dalam tiga tahun terakhir. Namun, hal ini tidak sejalan dengan tingkat kedisiplinan pegawai yang masih menunjukkan angka keterlambatan di atas 50%. Meskipun target institusional tercapai, kondisi ini menunjukkan

potensi masalah dalam internal organisasi yang dapat mengganggu stabilitas kerja jangka panjang.

Temuan dari penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam. Utama dan Pramono (2021) serta Herijanto dkk. (2019) menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan, sedangkan Andriani (2020) menyatakan tidak ada pengaruh signifikan. Selain itu, persepsi masyarakat masih cenderung menilai PNS sebagai aparatur yang kurang disiplin (Rahman, 2020). Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan, khususnya di lingkungan BKPSDM Kabupaten Kulon Progo.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Permasalahan ini timbul dari adanya ketidaksesuaian antara tingkat kedisiplinan individu pegawai dengan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan data kehadiran tahun 2021 hingga 2023, lebih dari 50% pegawai BKPSDM Kabupaten Kulon Progo tercatat terlambat masuk kerja, meskipun capaian target kinerja instansi tetap terealisasi dengan baik dan bahkan melebihi target pada tahun 2023. Fenomena ini menunjukkan adanya potensi kesenjangan antara disiplin kerja sebagai indikator kinerja individu dengan hasil evaluasi kinerja institusional.

Kesenjangan penelitian juga terlihat dari hasil studi sebelumnya yang belum menunjukkan konsistensi temuan. Dari enam penelitian yang telah dianalisis, empat di antaranya menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan, seperti yang ditemukan oleh Utama dan Pramono (2021), Herijanto dkk. (2019), Siswanto (2020), serta Wibowo (2018). Di sisi lain, penelitian oleh Paat dkk. (2021) hanya menyoroti pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja PNS tanpa secara eksplisit menguji promosi jabatan sebagai variabel dependen. Sementara itu, Andriani (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Ketidakkonsistenan hasil-hasil tersebut menunjukkan bahwa masih diperlukan kajian lebih lanjut untuk memperjelas hubungan antara disiplin kerja dan promosi jabatan, terutama dalam konteks birokrasi pemerintahan di tingkat daerah.

Di samping itu, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan di sektor swasta atau menggunakan lebih dari satu variabel bebas, seperti loyalitas kerja, prestasi kerja, maupun pengalaman kerja. Hal tersebut menyebabkan belum banyak penelitian yang secara spesifik menelaah pengaruh disiplin kerja secara tunggal terhadap promosi jabatan dalam lingkungan aparatur sipil negara. Sedangkan, dalam sistem kepegawaian PNS, kedisiplinan merupakan salah satu aspek utama yang digunakan sebagai dasar pertimbangan dalam proses pengembangan karier dan promosi jabatan, sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Lebih lanjut, di lingkup lokal BKPSDM Kabupaten Kulon Progo, kajian akademik mengenai keterkaitan antara disiplin kerja dan promosi jabatan masih sangat terbatas. Hal ini menjadi urgensi tersendiri mengingat BKPSDM merupakan instansi yang bertanggung jawab dalam manajemen sumber daya manusia aparatur, termasuk dalam menetapkan kebijakan pembinaan kedisiplinan dan promosi jabatan. Oleh karena itu, penelitian ini dianggap penting untuk mengisi kekosongan kajian ilmiah pada lingkup instansi tersebut, serta memberikan kontribusi dalam penguatan tata kelola kepegawaian yang berorientasi pada kinerja dan profesionalisme aparatur.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada enam studi sebelumnya yang membahas hubungan antara disiplin kerja dan promosi jabatan, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Mayoritas

penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap peluang promosi, meskipun terdapat perbedaan konteks dan pendekatan.

Utama dan Pramono (2021) menemukan bahwa disiplin kerja, bersama dengan prestasi dan loyalitas, berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di PT Astra International Tbk. Penelitian ini menyoroti pentingnya disiplin dalam sistem karier di sektor swasta. Herijanto dkk. (2019) dalam studi mereka pada Perum Jasa Tirta I Malang menyatakan bahwa prestasi kerja dan disiplin kerja secara signifikan memengaruhi promosi jabatan.

Selanjutnya, Siswanto (2020) menegaskan bahwa promosi jabatan merupakan strategi peningkatan kinerja, dan kedisiplinan menjadi syarat penting dalam proses tersebut. Wibowo (2018) juga menemukan bahwa disiplin kerja berpengaruh secara signifikan terhadap promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pati. Paat dkk. (2021) menyatakan bahwa motivasi dan disiplin kerja berkaitan erat dengan peningkatan kinerja PNS, yang secara tidak langsung mendukung pengembangan karier.

Sementara itu, Andriani (2020) menemukan bahwa disiplin kerja, pengalaman kerja, dan pendidikan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan pada swalayan Embah'E Murah. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, promosi jabatan mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor struktural atau pertimbangan lain di luar variabel disiplin kerja.

Dengan demikian, meskipun sebagian besar penelitian terdahulu menunjukkan adanya pengaruh positif, variasi dalam hasil studi tersebut menunjukkan pentingnya melakukan penelitian lanjutan. Penelitian ini mengambil konteks khusus pada instansi pemerintah daerah, yaitu BKPSDM Kabupaten Kulon Progo, dan secara khusus meneliti pengaruh disiplin kerja sebagai satu-satunya variabel independen terhadap promosi jabatan. Hal ini menjadi bentuk kebaruan ilmiah yang diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penguatan tata kelola kepegawaian berbasis kinerja di sektor publik.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Kebaruan ilmiah dalam penelitian ini terletak pada fokus analisis terhadap pengaruh disiplin kerja sebagai satu-satunya variabel independen terhadap promosi jabatan pada instansi pemerintah daerah, yakni BKPSDM Kabupaten Kulon Progo. Hal ini membedakan penelitian ini dari sebagian besar studi sebelumnya yang umumnya dilakukan di sektor swasta, menggunakan lebih dari satu variabel bebas (seperti loyalitas, prestasi kerja, atau motivasi), atau tidak secara spesifik menempatkan promosi jabatan sebagai variabel dependen utama. Dengan memilih pendekatan tunggal dan objek kajian pada birokrasi daerah, penelitian ini memberikan kontribusi baru yang lebih terfokus dalam memahami mekanisme promosi jabatan berbasis disiplin kerja di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN).

Dari sisi metode, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sampel jenuh (total sampling) terhadap seluruh PNS di BKPSDM, berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menggunakan teknik sampling terbatas. Selain itu, penelitian ini didukung oleh data kehadiran aktual pegawai selama tiga tahun terakhir, yang menunjukkan tingkat keterlambatan di atas 50%, meskipun kinerja institusi tetap tinggi. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara indikator disiplin individu dan capaian organisasi, yang belum banyak diungkap dalam studi terdahulu.

Secara kontekstual, penelitian ini juga relevan dalam kerangka kebijakan nasional, mengingat promosi jabatan ASN kini semakin diarahkan pada prinsip merit dan kinerja sebagaimana diatur dalam UU No. 5 Tahun 2014 dan PP No. 17 Tahun 2020. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menawarkan kontribusi empiris, tetapi juga mendukung evaluasi kebijakan kepegawaian daerah berbasis data objektif.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kulon Progo, dengan menggunakan teori disiplin kerja menurut Rivai & Sagala serta teori promosi jabatan menurut Wahyudi.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel dan mengukur pengaruh secara statistik. Pendekatan ini dinilai relevan untuk menjelaskan fenomena administratif secara objektif melalui data numerik dan pengolahan statistik (Simangunsong, 2019). Hal ini sejalan dengan pandangan Nurdin dan Hartati (2018) yang menyatakan bahwa metode kuantitatif dalam penelitian sosial pemerintahan digunakan untuk mengukur hubungan antarvariabel dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang ingin mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara disiplin kerja dan promosi jabatan di lingkungan instansi pemerintahan daerah.

Penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kulon Progo dengan populasi sebanyak 43 Pegawai Negeri Sipil (PNS). Karena jumlahnya relatif kecil (<100), digunakan teknik total sampling atau sampel jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan responden agar hasil penelitian merepresentasikan kondisi aktual secara menyeluruh. Dari seluruh responden tersebut, pegawai yang menjabat pada eselon IV dan III diposisikan sebagai responden kunci karena mereka memiliki kewenangan dalam menilai kinerja dan mengusulkan promosi jabatan, serta memahami dinamika kedisiplinan di lingkungan kerja. Pemilihan mereka sebagai responden kunci didasarkan pada peran strategis dalam manajemen kepegawaian instansi.

Sumber data terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup menggunakan skala Likert kepada seluruh responden, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen kepegawaian, peraturan, dan literatur yang relevan. Penelitian ini menggunakan dua variabel, yaitu disiplin kerja sebagai variabel independen (X) dan promosi jabatan sebagai variabel dependen (Y), dengan acuan teori dari Rivai & Sagala serta Wahyudi. Analisis data dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas, kemudian dilanjutkan dengan uji t dan koefisien determinasi (R^2) menggunakan bantuan SPSS Versi 27 untuk menguji hipotesis dan mengetahui seberapa besar pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian kepada responden. Responden dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang bekerja di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kulon Progo. Seluruh populasi yang berjumlah 43 orang dijadikan sebagai responden menggunakan teknik *total sampling*.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi	(%)
Usia		
21-29 tahun	5	11,6
31-39 tahun	10	23,3
41-49 tahun	16	37,2

Karakteristik	Frekuensi	(%)
>50 tahun	12	27,9
Jenis Kelamin		
Laki-laki	18	41,9
Perempuan	25	58,1
Pendidikan Terakhir		
SD/SMP/SMA	8	18,6
D1/D2/D3	6	13,9
D4/S1	22	51,2
S2	7	16,3
Lama Bekerja		
1-9 tahun	11	25,6
>10 tahun	32	74,4

Sumber: diolah oleh peneliti 2025

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas pegawai di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo adalah perempuan (58,1%) dan berada pada rentang usia 41–49 tahun (37,2%), yang menunjukkan dominasi kelompok usia produktif menengah. Sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan terakhir D4/S1 (51,2%) dan telah bekerja lebih dari 10 tahun (74,4%), sehingga dapat disimpulkan bahwa responden memiliki pengalaman dan kualifikasi yang memadai untuk memberikan gambaran yang representatif terkait hubungan antara disiplin kerja dan promosi jabatan.

3.1. Uji Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah kuesioner yang dibuat sudah valid. Sebuah kuesioner dianggap valid apabila nilai r -hitung > nilai r -tabel, yaitu > 0,301. Berikut ini adalah hasil uji validitas kuesioner yang sudah dibagikan kepada 43 responden di BKPSDM Kulon Progo.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	Validitas	
		r_{hitung}	Sig
X	X ₁	0.485	< 0,001
	X ₂	0.611	< 0,001
	X ₃	0.494	< 0,001
	X ₄	0.739	< 0,001
	X ₅	0.457	0,002
	X ₆	0.673	< 0,001
	X ₇	0.401	0,008
	X ₈	0.699	< 0,001
Y	Y ₁	0.320	0,036
	Y ₂	0.544	< 0,001
	Y ₃	0.530	< 0,001
	Y ₄	0.487	< 0,001
	Y ₅	0.463	0,002
	Y ₆	0.526	< 0,001
	Y ₇	0.419	0,005
	Y ₈	0.466	0,002
	Y ₉	0.498	< 0,001

Variabel	Pernyataan	Validitas	
		r_{hitung}	Sig
	Y_{10}	0.566	< 0,001

Sumber: diolah oleh peneliti 2025

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengevaluasi suatu variabel, sehingga variabel tersebut dapat menghasilkan hasil yang konsisten meskipun diuji secara berulang. Suatu variabel dianggap dapat diterima jika nilai *Cronbach's Alpha*-nya melebihi 0.6 Hasil dari uji reliabilitas yang telah diujikan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 3.

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Reliabilitas	
	Koefisien Alpha	Angka Kritik
Disiplin Kerja (X)	0,715	0,60
Promosi Jabatan (Y)	0,619	0,60

Sumber: diolah oleh peneliti 2025

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa kedua variabel dapat dianggap reliabel, karena nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing berada di atas 0.6. Untuk variabel disiplin kerja, nilai yang diperoleh adalah 0,715, sementara untuk variabel promosi jabatan adalah 0,619.

3.2. Analisis Variabel X (Disiplin Kerja)

Pada penelitian ini, variabel Disiplin Kerja, diukur dengan 4 indikator yang dirumuskan dalam kuesioner. Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 pegawai negeri sipil (PNS) di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo. Hasil dari penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Kehadiran

Hasil kuesioner menunjukkan bahwa mayoritas pegawai setuju bahwa kehadiran mencerminkan disiplin dan komitmen, dengan 95,4% responden menyatakan setuju atau sangat setuju. Sementara itu, terkait pengaruh faktor eksternal terhadap keterlambatan, sebagian besar responden (65,1%) mengakui bahwa hal tersebut dapat menjadi hambatan, meskipun masih ada 20,9% yang tidak setuju.

2. Ketaatan pada Standar Kerja

Mayoritas responden (97,7%) setuju atau sangat setuju bahwa mereka berupaya mematuhi standar kerja yang ditetapkan kantor. Namun, terkait relevansi standar kerja dengan situasi yang dihadapi, tanggapan responden lebih beragam, dengan 55,8% setuju atau sangat setuju bahwa standar tidak selalu sesuai, sementara 23,2% menyatakan tidak setuju.

3. Tingkat Kewaspadaan Tinggi

Sebagian besar responden (97,6%) sepakat bahwa kehati-hatian dan ketelitian penting dalam menyelesaikan tugas. Namun, terkait tekanan kerja dan kehilangan fokus, 53,5% responden mengaku mengalaminya, sementara 23,3% lainnya tidak setuju dan sisanya ragu-ragu.

4. Bekerja Etis

Sebagian besar responden (97,6%) sepakat bahwa kehati-hatian dan ketelitian penting dalam menyelesaikan tugas. Namun, terkait tekanan kerja dan kehilangan

fokus, 53,5% responden mengaku mengalaminya, sementara 23,3% lainnya tidak setuju dan sisanya ragu-ragu.

3.3. Analisis Variabel Y (Promosi Jabatan)

Dalam penelitian ini, Variabel Y, yang merupakan Variabel Promosi Jabatan, diukur melalui 5 (lima) indikator. Setiap indikator terdiri dari 2 (dua) pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Hasil pengukuran ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kejujuran

Sebagian besar responden (88,4%) menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa kejujuran dalam laporan keuangan penting untuk keberlanjutan kantor. Namun, terkait pandangan bahwa kejujuran dalam pekerjaan dapat berisiko bagi karier, tanggapan responden terbagi, dengan 48,9% setuju atau sangat setuju, sementara 30,3% tidak setuju, dan sisanya ragu-ragu.

2. Loyalitas

Mayoritas responden (79,1%) menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa mereka tetap mendukung keputusan kantor meskipun tidak selalu sejalan dengan pendapat pribadi. Sementara itu, pada pernyataan tentang loyalitas saat kebijakan bertentangan dengan nilai pribadi, 62,8% responden setuju atau sangat setuju, namun 30,2% menunjukkan keraguan, mencerminkan adanya dilema nilai dalam praktik loyalitas.

3. Pendidikan

Sebagian besar responden (83,7%) setuju atau sangat setuju bahwa pendidikan memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja. Sementara itu, pada pernyataan mengenai pentingnya pengalaman kerja dibanding pendidikan formal, mayoritas responden (74,4%) juga setuju atau sangat setuju, meskipun 23,3% masih menunjukkan keraguan, menandakan adanya pandangan yang cukup seimbang terkait peran keduanya dalam menunjang keberhasilan kerja.

4. Pengalaman Kerja

Sebagian besar responden (90,7%) sepakat bahwa pengalaman kerja membantu menghadapi tantangan di kantor. Namun, pada pernyataan bahwa pengalaman kerja terkadang tidak sesuai dengan harapan, tanggapan lebih beragam, dengan 60,4% setuju atau sangat setuju, sementara 32,6% ragu-ragu, mencerminkan bahwa meskipun pengalaman dianggap penting, tidak selalu menjamin hasil yang ideal.

5. Prestasi Kerja

Sebagian besar responden (79%) menyatakan setuju atau sangat setuju bahwa mereka berusaha mencapai target kerja dan merasa bangga atas prestasi yang diraih. Namun, pada pernyataan mengenai penghargaan terhadap hasil kerja, tanggapan lebih beragam (dengan 44,2% setuju atau sangat setuju, sementara 32,6% ragu-ragu dan 23,2% tidak setuju) menunjukkan adanya persepsi bahwa apresiasi atas prestasi belum sepenuhnya dirasakan secara merata.

3.4. Uji t

Hasil uji t menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$) dan koefisien regresi sebesar 0,796. Nilai t hitung sebesar 8,826 mengindikasikan pengaruh yang kuat dan positif, artinya semakin tinggi disiplin kerja, semakin besar peluang pegawai untuk dipromosikan. Temuan ini menegaskan bahwa kedisiplinan merupakan faktor penting dalam pertimbangan promosi jabatan di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo. Berikut merupakan hasil dari uji t

Tabel 4.
Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.042	2.856		4.567	<,001
	DISIPLIN KERJA	.796	.090	.809	8.826	<,001

a. Dependent Variable: PROMOSI JABATAN

Sumber: diolah oleh peneliti dalam SPSS 27 (2025)

3.5. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh sebesar 65,5% terhadap promosi jabatan ($R Square = 0,655$), sedangkan sisanya 34,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Nilai R sebesar 0,809 mengindikasikan hubungan yang kuat antara kedua variabel, sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan disiplin kerja berkontribusi signifikan dalam mendukung promosi jabatan di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo.

Tabel 5.
Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 ^a	.655	.647	2.214

a. Predictors: (Constant), DISIPLIN KERJA

Sumber: diolah oleh peneliti dalam SPSS 27 (2025)

3.6. Analisis Legalistik terhadap Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan PNS di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo, sejalan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Pasal 198 ayat (2), yang menyatakan bahwa promosi jabatan didasarkan pada kinerja dan pemenuhan persyaratan jabatan. Temuan ini menguatkan bahwa peningkatan kedisiplinan memiliki dasar hukum yang jelas dan perlu menjadi fokus utama dalam kebijakan kepegawaian berbasis merit dan kinerja.

3.7. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kulon Progo. Hal tersebut ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,00 ($< 0,05$) dan koefisien determinasi (R^2) sebesar 65,5%. Artinya, disiplin kerja memberikan kontribusi sebesar 65,5% terhadap promosi jabatan pegawai, sedangkan sisanya sebesar 34,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti. Temuan ini menegaskan bahwa kedisiplinan (yang meliputi kehadiran, kepatuhan terhadap standar kerja, ketelitian, serta etika kerja) menjadi indikator utama yang diperhatikan dalam proses pengembangan karier PNS di tingkat daerah.

Hasil ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya. Utama dan Pramono (2021) menemukan bahwa disiplin kerja, prestasi, dan loyalitas secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di PT Astra International. Penelitian Herijanto dkk. (2019) juga menunjukkan bahwa di Perum Jasa Tirta I Malang, disiplin kerja menjadi faktor penting dalam menentukan promosi jabatan. Dalam konteks pemerintahan, Wibowo (2018) mengungkapkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan PNS di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pati. Demikian pula, Siswanto (2020) menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan tidak dapat dipisahkan dari perilaku disiplin pegawai sebagai salah satu indikator kunci.

Namun demikian, tidak semua hasil penelitian mendukung temuan ini. Penelitian yang dilakukan oleh Andriani (2020) menyimpulkan bahwa disiplin kerja, pendidikan, dan pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di swalayan Embah'E Murah. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh konteks penelitian yang berbeda. Andriani melakukan penelitiannya pada sektor swasta ritel yang memiliki sistem manajerial lebih fleksibel dan promosi jabatan yang tidak selalu berbasis merit. Sementara dalam sistem birokrasi pemerintahan seperti ASN, promosi jabatan sangat diatur oleh regulasi dan standar kinerja yang jelas. Oleh karena itu, temuan penelitian ini menjadi penting untuk menunjukkan bahwa dalam konteks instansi pemerintah daerah, disiplin kerja tetap menjadi dasar utama dalam proses promosi jabatan.

Secara teoritis, hasil penelitian ini memperkuat pandangan Rivai dan Sagala bahwa disiplin kerja tidak hanya berarti kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga menunjukkan tanggung jawab, etos kerja, dan komitmen terhadap tugas. Selain itu, temuan ini selaras dengan teori promosi jabatan menurut Wahyudi yang menyatakan bahwa promosi jabatan idealnya diberikan kepada pegawai yang memiliki integritas, kinerja tinggi, dan loyalitas. Dalam hal ini, disiplin kerja menjadi faktor penentu yang menjembatani antara kualitas individu dengan peluang promosi jabatan. Pegawai yang disiplin cenderung lebih dipercaya dan lebih mudah diusulkan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi karena dianggap mampu menjalankan tanggung jawab dengan baik.

Temuan ini juga memiliki implikasi praktis terhadap kebijakan kepegawaian di lingkungan pemerintah daerah. Di tengah upaya pemerintah untuk menerapkan sistem merit dan reformasi birokrasi, disiplin kerja terbukti menjadi indikator yang relevan dan objektif dalam menentukan kelayakan promosi jabatan. Oleh karena itu, instansi pemerintah perlu memperkuat budaya disiplin melalui pembinaan yang berkelanjutan, sistem evaluasi yang transparan, dan pemberian penghargaan yang adil. Penelitian ini tidak hanya memperkuat temuan sebelumnya, tetapi juga memberikan kontribusi empiris dalam konteks birokrasi daerah yang selama ini masih jarang menjadi objek kajian, sehingga dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pengembangan sumber daya manusia aparatur secara lebih efektif dan berbasis data.

3.8. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Salah satu temuan menarik dalam penelitian ini adalah munculnya persepsi sebagian pegawai bahwa hasil kerja mereka tidak selalu dihargai, meskipun telah mencapai prestasi tertentu. Hal ini terlihat dari data bahwa 32,6% responden merasa ragu-ragu dan 23,2% tidak setuju terhadap pernyataan mengenai penghargaan atas prestasi kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa apresiasi terhadap kinerja belum sepenuhnya merata dirasakan, dan hal tersebut dapat menjadi hambatan psikologis yang berpotensi menurunkan semangat kerja, terlepas dari tingkat kedisiplinan pegawai.

Selain itu, terdapat keraguan yang cukup tinggi terkait loyalitas pegawai saat kebijakan kantor tidak sejalan dengan nilai-nilai pribadi, dengan 30,2% responden menyatakan ragu-

ragu. Hal ini menunjukkan adanya potensi konflik batin yang dapat memengaruhi komitmen pegawai terhadap organisasi. Di sisi lain, pengalaman kerja diakui memberikan kontribusi positif dalam mengatasi tantangan, namun 32,6% responden juga ragu akan kesesuaian langsung antara pengalaman dan hasil kerja. Temuan-temuan ini menandakan bahwa selain disiplin, faktor seperti penghargaan, nilai pribadi, dan adaptasi kompetensi turut memainkan peran penting dalam efektivitas promosi jabatan dan pengembangan karier PNS.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil uji t dan uji koefisien determinasi, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel disiplin kerja terhadap promosi jabatan pegawai. Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan bahwa disiplin kerja memberikan kontribusi sebesar 65,5% terhadap promosi jabatan pegawai. Adapun sisanya, yaitu sebesar 34,5%, dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh yang nyata terhadap promosi jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) di BKPSDM Kabupaten Kulon Progo. Terkait hipotesis yang diajukan, maka hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima.

Disiplin kerja memiliki korelasi yang kuat dengan peluang promosi jabatan. Pegawai yang menunjukkan tingkat disiplin tinggi umumnya memiliki kinerja yang lebih baik, hadir tepat waktu, dan dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Karakteristik ini membuat pegawai tersebut lebih terlihat oleh atasan dan dianggap layak untuk diberikan tanggung jawab yang lebih besar, termasuk promosi jabatan. Dengan demikian, pegawai yang menunjukkan disiplin kerja yang baik akan memiliki peluang lebih besar untuk memperoleh promosi jabatan sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi dan kontribusi mereka terhadap instansi pemerintah.

Keterbatasan Penelitian: Penelitian ini hanya mengkaji satu variabel, yaitu disiplin kerja, tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti prestasi atau masa kerja. Selain itu, objek penelitian terbatas pada satu instansi, yakni BKPSDM Kabupaten Kulon Progo, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke instansi lain.

Arah Masa Depan Penelitian: Penelitian mendatang disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan dan memperluas objek ke instansi pemerintah daerah lainnya. Hal ini bertujuan untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan aplikatif dalam pengembangan kebijakan promosi jabatan PNS.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kulon Progo dan seluruh pihak yang membantu menyelesaikan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, D. A. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja dan Pendidikan Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada Swalayan Embah;E Murah Ponorogo, Madiun dan Magetan. Isoquant : *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(1), 35. <https://doi.org/10.24269/iso.v4i1.413>
- Chandrakumara, A., Jiang, H., & Kennedy, K. (2020). The Role of Discipline and Trust in Public Sector Employee Advancement. *International Journal of Public Sector Management*, 33(7/8), 711–728. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2020-0015>
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.

- Herijanto, P., Fiernaningsih, N., & Santoso, E. B. (2019). Pengaruh Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada Perum Jasa Tirta I Malang. *Adbis: Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 13(1), 34. <https://doi.org/10.33795/j-adbis.v13i1.62>
- Lilis, L., & Rossy, R. (2024). Modul pengembangan kompetensi dosen pada Fakultas Politik Pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri Jatinangor. *Jurnal Varidika*, 15(1), 165–173. <https://doi.org/10.54783/jv.v15i1.686>
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2018). *Modul Perkuliahan Metodologi Penelitian Sosial*. Sumedang: Fakultas Politik Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Paat, R. F., Mantiri, M. S., & Sampe, S. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Kelurahan Sarongsong Kecamatan Airmadidi. *Jurnal Governance*, 1(2), 1–8. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/download/35654/33350>
- Paat, Y. A., Mantiri, J., & Sampe, F. (2021). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur di Kelurahan Sarongsong Satu Kecamatan Airmadidi. *Jurnal Governance*, 1(3), 264–273. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/view/35654>
- Park, S., & Kim, J. (2022). Merit-based Promotion and Employee Performance in Government Agencies: Evidence from Korea. *Public Management Review*, 24(1), 51–68. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1857491>
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Rahman, A. (2020). *PNS, Antara Harapan dan Persepsi Publik*. Birokrat Menulis. <https://birokratmenulis.org/pns-antara-harapan-dan-persepsi-publik/>
- Simangunsong, F. (2019). *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.
- Siswanto, S. (2020). Promosi Jabatan Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Efisiensi - Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 187–197. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.32378>
- Siswanto. (2020). Promosi Jabatan sebagai Strategi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 17(2), 187–197. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v17i2.32378>
- Tuan, L. T., & Vinh, T. T. (2021). Public Service Motivation and Public Sector Performance: The Mediating Role of Work Discipline. *Journal of Asian Public Policy*, 14(2), 217–233. <https://doi.org/10.1080/17516234.2020.1739384>
- Undang-undang (UU) Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Utama, B. D., & Pramono, C. (2021). Pengaruh Disiplin Kerja, Prestasi Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan pada PT. Astra International Tbk-Cabang Sisingamangaraja Medan. *Ensiklopedia Education Review*, 3(2). <http://jurnal.ensiklopediaku.org>
- Wibowo, S. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Promosi Jabatan Pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pati. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 6(1), 23–31. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/2002290>