

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya ialah melakukan program promosi jabatan. Program promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Martoyo, 2011:71). Sedangkan menurut Hasibuan (2012:108) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Hasibuan (2012) promosi jabatan ialah perpindahan memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Sedangkan menurut Siagian (2008) menyatakan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggungjawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Organisasi diharuskan mengatur posisi yang tepat bagi tenaga kerjanya dengan sistem promosi untuk menghasilkan kontribusi karyawan yang maksimal. Sistem promosi memainkan peran sebagai katalis dan secara efektif dapat mengubah sumber menjadi hasil (Naeem, 2013).

Promosi jabatan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan sebagai sebuah impian dan tujuan yang selalu diharapkan (Setiawan & Sariyathi, 2013).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya peningkatan tersebut menimbulkan beberapa perubahan, diantaranya yaitu tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang semakin tinggi, serta pendapatan yang semakin besar dan diikuti oleh peningkatan fasilitas lainnya. Dengan demikian promosi jabatan mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan yang akan lebih terjamin. Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas yang lain. Namun, promosi sendiri sebenarnya mempunyai nilai karena merupakan bukti pengakuan terhadap senioritas karyawan serta terhadap prestasi kerjanya.

Demi menunjang keberhasilan dari program promosi jabatan pada suatu perusahaan tersebut perlu adanya penilaian dari beberapa aspek, diantaranya senioritas, prestasi kerja, kompetensi, ketiga aspek ini memiliki pengaruh terhadap program promosi jabatan. Apabila prestasi kerja seorang karyawan mengalami peningkatan yang cukup signifikan dan memiliki waktu (lama kerja) yang cukup serta mempunyai kompetensi yang tinggi

sebagai dasar pertimbangan, maka karyawan tersebut layak untuk di promosikan kenaikan kerja yang lebih tinggi.

Kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi salah satunya dapat terlihat dari tingkat senioritas karyawannya, dimana tingkat senioritas mengacu pada masa kerja seseorang di perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki tingkat senioritas yang tinggi berarti memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pula terhadap perusahaan di tempat ia bekerja.

Senioritas menurut Wahyudi (2012) diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Nitisemito (2002) mengartikan senioritas sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam instansi keseluruhan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Andhara (2015). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara senioritas dan promosi jabatan, di dukung pula penelitian yang dilakukan oleh Adnan (2018) yang menyatakan bahwa senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Namun hasil yang berbeda didapatkan oleh Tampani (2016) yang menyatakan bahwa secara parsial senioritas tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. Berdasarkan uraian tersebut maka senioritas karyawan perlu menjadi bahan pertimbangan dalam program promosi jabatan. Senioritas bukan satu-satunya variabel yang memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan, namun tingkat prestasi yang dihasilkan oleh setiap karyawan dan

kompetensi yang dimiliki karyawan juga di butuhkan dalam program tersebut.

Menurut Hasibuan (2012) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Suatu organisasi pasti memiliki penilaian prestasi kerja karyawan yang merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar prestasi kerja karyawan dan memotivasi kinerja karyawan dalam waktu tertentu. Penilaian prestasi kerja berguna sebagai alat ukur untuk menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Sedangkan menurut Sutrisno (2011, h.150) mengemukakan Prestasi Kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Mastur (2010) mengemukakan bahwa prestasi kerja karyawan sangat berpengaruh dalam membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai kenaikan jabatan, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja pada perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian menurut Purwaningsih dan Magdalena (2017) yang menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, dan didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Mandiangan dan Rahyuda (2015) yang menunjukkan bahwa prestasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan. Namun menurut

penelitian yang diambil dari jurnal internasional yang dilakukan oleh McCampbell (1999) menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan di Thailand menggunakan struktur promosi berdasarkan senioritas. Sebanyak 76,08% dari perusahaan yang di survei menggunakan struktur promosi berbasis *seniority*, sementara 23,92% menggunakan struktur promosi berbasis prestasi. Berdasarkan definisi yang ada tersebut maka prestasi kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diteliti dalam program promosi jabatan.

Disamping itu kompetensi karyawan juga perlu dijadikan perimbangan dalam promosi jabatan. Mangkunegara (2009 : 41) menyatakan bahwa, "Kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerjanya". Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

Setiap perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan produktifitas para karyawannya. Peningkatan produktifitas dapat tercapai apabila prestasi kerja karyawan juga meningkat. Karyawan yang mempunyai dan merasa prestasi kerjanya tinggi tentunya sangat mengharapkan untuk di promosikan ke jabatan yang lebih tinggi, karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilannya dalam menunjukkan prestasi yang tinggi dan menunaikan kewajibannya dalam pekerjaannya. Selain itu program promosi jabatan juga di pandang sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih

tinggi dalam organisasi, sehingga mereka merasa dihargai dan diperhatikan keberadaannya oleh perusahaan. Promosi jabatan tersebut dapat terwujud apabila terdapat jabatan yang lowong, dan salah satu cara untuk mengisi jabatan tersebut adalah dengan mempromosikan karyawan yang mempunyai prestasi dan kinerja yang tinggi.

Berdasarkan hasil observasi awal pada PT. Sejahtera Indobali Trada ditemukan suatu fenomena bahwa promosi jabatan walaupun memperhatikan senioritas karyawan, prestasi kerja dan kompetensi yang dimiliki karyawan namun masih ditemukan promosi jabatan yang didasari oleh kedekatan pimpinan dengan karyawan, keluarga dan kepercayaan.

Dari unsur senioritas ditemukan fenomena yaitu karyawan senior banyak yang mengeluh karena senioritas kurang diperhatikan dalam promosi jabatan, padahal dalam peraturan perusahaan senioritas merupakan salah satu acuan dalam promosi jabatan. Sehubungan dengan pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan penan yang dilakukan oleh Rahyuda & Mandiangan (2015) yang menemukan bahwa senioritas secara signifikan berpengaruh terhadap promosi jabatan. Demikian pula dengan penelitian Purwaningsih (2017) menemukan bahwa senioritas secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan. Selanjutnya penelitian Tampani (2016) menemukan bahwa senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Demikian pula dengan prestasi kerja, karyawan yang berprestasi sering tersisih dalam promosi jabatan apabila ada karyawan yang dekat dengan pimpinan. Hal ini menimbulkan kecemburuan pada kalangan

karyawan sehingga karyawan bekerja asal-asalan atau tidak mengikuti prosedur kerja yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan penelitian yang dilakukan oleh Tampani (2016) menemukan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Demikian pula dengan penelitian Marwati (2016) menemukan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Selanjutnya penelitian Sasmita & Mujiati (2016) menemukan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap promosi jabatan.

Kompetensi hampir tidak menjadi pertimbangan padahal keahlian, pengetahuan serta keterampilan karyawan menjadi jaminan atas keberhasilan kerja karyawan. Hal ini akhirnya menimbulkan keluhan serta kecemburuan pada karyawan yang akhirnya menimbulkan ketidakpuasan dan tentunya akan mempengaruhi kinerja. Terkait dengan pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan penelitian yang dilakukan oleh Sasmita & Mujiati (2016) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap promosi jabatan. Demikian pula dengan penelitian Arizki (2018) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Selanjutnya penelitian Prasetyo dan Suharini (2016) menemukan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar merupakan Dealer resmi kendaraan roda empat merk Suzuki berbagai tipe di wilayah Bali. Selain menjual produk kendaraan roda empat merk Suzuki, PT. Sejahtera Indobali

Trada Denpasar juga menjual *spare part*, melayani service kendaraan roda empat merk Suzuki. PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar berdiri pada tahun 1994 dan masih beroperasi sampai saat ini sekaligus mampu bersaing dengan cabang-cabang PT. Sejahtera Indobali Trada yang tersebar di seluruh Bali.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Senioritas, Prestasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, dapat ditarik rumusan masalah seperti berikut :

- 1) Apakah senioritas berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar?
- 2) Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar?
- 3) Apakah kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar?
- 4) Apakah senioritas, prestasi kerja dan kompetensi secara bersama berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok masalah diatas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh senioritas, prestasi kerja dan kompetensi secara bersama terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat dari melakukan penelitian ini adalah:

- 1) Bagi karyawan PT. Sejahtera Indobali Trada Denpasar
Sebagai sarana informasi dan masukan bagi manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Bagi akademisi
Penelitian ini diharapkan menambah referensi di bidang sumber daya manusia, khususnya permasalahan yang berhubungan dengan senioritas, prestasi kerja dan promosi jabatan. Sehingga hasil penelitian ini

nantinya diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.

3) Bagi peneliti/penulis

Suatu kesempatan yang baik bagi penulis untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama proses perkuliahan dan memperluas cara berpikir ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

4) Bagi pihak-pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan senioritas, prestasi kerja, dan promosi jabatan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Human Relation Theory*

Teori hubungan manusia (*human relations theory*) merupakan teori telaah perilaku manusia dan antar hubungannya dalam organisasi dengan tujuan menggabungkan kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran pribadi dengan kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran organisasi secara menyeluruh (Kossen, 1986). *Human relation* dalam organisasi merupakan hal yang penting karena merupakan jembatan antara karyawan dengan sesama karyawan maupun karyawan dengan pimpinan. Hal inilah yang menyebabkan teori ini relevan digunakan dalam penelitian ini. Dengan demikian, hal terpenting dalam mewujudkan human relation adalah bagaimana kita memahami hakekat manusia dan kemanusiaan, serta bagaimana kita mampu menerima orang lain di luar diri kita dengan adanya sehingga tercipta komunikasi yang efektif dan harmonis yang dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan untuk menciptakan produktivitas kerja yang akan berpengaruh terhadap hasil kinerja yang diharapkan organisasi.

Musaneff (1984), menyatakan *human relation* adalah segala hubungan-hubungan baik formal maupun non formal yang dijalankan oleh atasan terhadap bawahan, oleh bawahan terhadap sesama bawahan dalam usaha untuk memupuk kerja sama yang intim dan selaras guna mencapai tujuan

yang ditetapkan. Suatu organisasi dapat tercapai tujuannya dikarenakan adanya aktifitas yang baik dari orang-orang yang menjadi karyawan atau anggotanya. Adanya human relation dari orang-orang yang berada di dalam sebuah organisasi, akan menghadirkan sebuah budaya yang efektif dan dapat meningkatkan kinerja organisasi tersebut (Susanti et al, 2014). *Human relation* adalah suatu interaksi bukan sekedar relasi atau hubungan yang pasif melainkan suatu aktivitas yang merupakan “*action oriented*” untuk mengembangkan hasil yang lebih produktif dan memuaskan. Pelaksanaan human relation sangat penting karena dapat memecahkan masalah yang menyangkut faktor manusia dalam organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan, dan dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif serta menghilangkan perbedaan pendapat dalam bekerja.

Relasi humanis sangat penting artinya untuk menumbuhkan suatu budaya *group feeling* dikalangan para karyawannya, dari tingkat bawah sampai pada tingkat pimpinan. Perasaan segolongan atau *group loyalty*, maka semua karyawan dari organisasi akan punya rasa memiliki terhadap organisasi itu, sehingga mereka akan selalu menjaga, memelihara, dan memupuk nama baik organisasinya. Bahkan lebih dari itu, mereka akan selalu membela dan menyelamatkan segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan organisasinya. Dengan demikian pula, semua karyawan tidak hanya mengharapkan gaji dan kenaikan peringkat saja, melainkan juga akan selalu memikirkan situasi dan kondisi dalam lingkungannya. Suasana tenang dan menyenangkan dalam organisasi itu akan menjamin kegairahan bekerja dari para pegawainya (Suhandang, 2004).

Beberapa anggapan dasar dari pendekatan human relation yaitu:

- a) Produktivitas ditentukan oleh norma sosial bukan faktor psikologis,
- b) Seluruh imbalan yang bersifat non ekonomis, sangat penting dalam memotivasi karyawan,
- c) Karyawan biasanya memberikan reaksi suatu persoalan, lebih sebagai anggota kelompok dari pada individu,
- d) Adanya budaya yang kuat dari para anggota kelompok, yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi,
- e) Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dan mencakup aspek-aspek formal dan informal,
- f) Penganut aliran human relation menganggap komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan (Bungin, 2006: 276).

2.1.2 Promosi Jabatan

1) Pengertian promosi jabatan

Menurut Wahyudi (2002) menyatakan bahwa promosi adalah perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggungjawab, hak, serta status sosial seseorang. Sedangkan menurut Hasibuan (2012) promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Menurut Manullang (2011) promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih

besar dari kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya. Pada dasarnya promosi pegawai di arahkan kepada peningkatan dari ketetapan perusahaan dalam mencapai sasaran melalui pelaksanaan promosi jabatan dimana peran pegawai tersebut memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan seorang pegawai untuk memberikan hasil kerja yang terbaik kepada perusahaan sehingga dapat ditetapkan.

Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat di simpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggungjawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

2) Dasar- Dasar Promosi Jabatan

Hasibuan (2012) berpendapat bahwa ada tiga pedoman yang dapat dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan yaitu:

- a) Pengalaman (*seniority*)
- b) Kecakapan (*ability*), serta
- c) Kondisi pengalaman dan kecakapan.

Adapun penjelasan dari ketiga dasar tersebut adalah sebagai berikut:

a) Pengalaman (*seniority*)

Pengalaman (*seniority*) yaitu dimana promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah lama bekerja dalam perusahaan mendapatkan prioritas pertama dalam tindakan promosi.

Pengalaman yang dimiliki seseorang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

b) Kecakapan (*ability*)

Kecakapan (*ability*) yaitu dimana seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

c) Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu dimana promosi didasarkan pada lamanya bekerja. Ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

3) Tujuan Promosi Jabatan

Tujuan promosi jabatan menurut Hasibuan (2012) yaitu :

- a) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- b) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
- c) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.

- d) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikannya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- e) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
- f) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- g) Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- h) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- i) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- j) Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- k) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

4) Syarat-Syarat Promosi

Menurut Hasibuan (2012) program promosi jabatan harus mempunyai syarat-syarat tertentu yang ditetapkan dalam program promosi jabatan pada perusahaan, yaitu:

a) Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan jabatan tersebut.

b) Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c) Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan berkerja secara efektif dan efisien.

d) Kerja sama

Karyawan dapat berkerja sama dengan sesama karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga dapat tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara sesama karyawan.

e) Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.

f) Loyalitas

Karyawan harus loyal kepada perusahaan dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

g) Kepemimpinan

Pemimpin harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk berkerja sama dan berkerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

h) Komunikatif

Karyawan yang dapat berkomunikasi secara efektif dan mau menerima pendapat atau masukan dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

i) Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan dalam perusahaan.

5) Bentuk-Bentuk Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012) bentuk promosi dapat dibedakan menjadi empat, yaitu:

a) Promosi sementara

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus diisi.

b) Promosi tetap

Seseorang pegawai dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

c) Promosi kecil

Menaikkan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu,

tetapi tidak disertai dengan kenaikan atau peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji.

d) Promosi kering

Seorang pegawai dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji.

6) Indikator Promosi Jabatan

Indikator-indikator promosi jabatan menurut Wahyudi (2002) sebagai berikut:

a) Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

b) Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggungjawab yang lebih besar.

c) Tingkat pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi

diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

d) Pengalaman kerja

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Alasannya ialah lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada junior. Sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

e) Inisiatif

Kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, barangkali karsa dan daya cipta (inisiatif) merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi. Hal ini disebabkan untuk jenis pekerjaan tertentu sangat memerlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Sehingga pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

2.1.3 Senioritas

1) Pengertian Senioritas

Senioritas menurut Wahyudi (2002) diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Manullang (2011) mengemukakan bahwa senioritas di samping dipergunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk

kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala. Senioritas secara harfiah menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) diartikan sebagai keadaan yang lebih tinggi dalam hal pangkat, usia dan pengalaman. Pendapat lain dari Nitisemito (2002) mengemukakan bahwa senioritas sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasinya baik pada jabatan yang bersangkutan ataupun dalam instansi keseluruhan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Simamora (2004), dikatakan bahwa:

- a) Senioritas dapat dianggap sebagai cara absah untuk melakukan promosi karena senioritas menghindari masalah-masalah dan sikap memihak manajemen yang memberikan kepada karyawan yang difavoritkan kesempatan pertama untuk promosi.
- b) Senioritas menghemat waktu, mudah, dan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi.
- c) Biasanya ada korelasi antara senioritas dan kinerja. Sampai pada titik tertentu, para karyawan pada umumnya menjadi lebih kompeten dipekerjaannya manakala mereka menimba pengalaman.
- d) Senioritas mengimbali karyawan loyal yang telah bekerja keras selama beberapa tahun untuk menghasilkan produk dan jasa perusahaan.

2) Klasifikasi Senioritas

Senioritas menurut Wahyudi (2002) diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Klasifikasi senioritas menurut Wahyudi (2002):

a) Senior dari segi usia

Ketika seseorang dari segi usia menjadi “senior” dalam dunia kerja maka dia akan di hormati karena usianya, banyak orang yang akan menerima saran atau pendapat. Biasanya saran yang diminta akan berhubungan dengan kehidupan di luar dunia kerja. Di dunia nyata banyak dijumpai rekan kerja yang umurnya di atasnya, dan posisi mereka di bawah yang lebih muda.

b) Senior dari segi wewenang

Seseorang dipandang sebagai senior karena dia mempunyai posisi yang tinggi dan wewenang luas. Hal ini terjadi dengan perkiraan dia berusia muda atau tua namun dengan jabatan yang tinggi maka pegawai lain akan memandangnya sebagai “senior”.

c) Senior dari segi masa kerja

Banyak juga orang yang akan dianggap “senior” ketika masa kerjanya lama di sebuah perusahaan. Orang yang baru masuk walau dengan jabatan lebih tinggi akan sungkan. Orang yang senior dari segi masa kerja dianggap sebagai pembimbing di dunia kerja tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa senioritas dipandang melalui lamanya waktu seseorang bekerja di suatu perusahaan. Ada kalanya kita menganggap hal itu menjadi tidak penting, dimana senioritas harus diartikan secara professional dalam sebuah organisasi. Karenanya ditempuh sejumlah pendekatan agar senioritas kompatibel dengan sistem manajemen kinerja, sebagaimana berikut:

- a) Menetapkan satu sistem manajemen kinerja untuk semua: setiap orang dalam bisnis tersebut perlu diatur dengan aturan yang sama.
- b) Dilarang memberikan *reward* hanya berdasarkan masa kerja memiliki waktu yang lama.
- c) Perlunya penyesuaian gaji perorangan. Salah satu cara untuk mengenali kepemilikan dan loyalitas kepada perusahaan adalah untuk memberikan kenaikan gaji mereka.

3) Alasan senioritas dijadikan dasar dalam penentuan promosi jabatan

Dikemukakan oleh Dessler (2009) yaitu pihak pegawai menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi. Mereka berpendapat bahwa makin lama bekerja, kecakapan kerja mereka makin baik dan mencerminkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas mempergunakan anggapan bahwa prestasi kerja seseorang pegawai banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya serta meningkatkan loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan pegawai terhadap perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaan, sehingga untuk setiap pegawai perusahaan mempunyai perlakuan yang sama atas dasar yang baik.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wahyudi (2002) bahwa tingkat senioritas tenaga kerja sering kali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi, dengan alasan pengalaman senior lebih banyak dibanding pengalaman junior. Namun, tidak hanya senioritas yang dijadikan standar untuk kegiatan promosi melainkan kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, daya cipta, loyalitas, kejujuran dan supelitas.

4) Indikator senioritas

Indikator yang dapat digunakan dalam menilai senioritas menurut Wahyudi (2002) sebagai berikut:

a) Masa kerja

Masa kerja adalah lamanya karyawan bekerja sehingga karyawan yang bersangkutan telah banyak mencurahkan pikirannya dalam memajukan perusahaan.

b) Pengalaman

Pengalam merupakan berbagai kegiatan atau pekerjaan yang telah pernah dikerjakan. sehingga karyawan yang berpengalaman akan lebih banyak mempunyai kiat-kiat dalam menyelesaikan pekerjaan.

c) Usia

Faktor usia perlu mendapat perhatian karena semakin tua usia karyawan tenaganya akan semakin berkurang oleh karena itu karyawan yang relatif sudah tua perlu dipertimbangkan dalam promosi.

2.1.4 Prestasi Kerja

1) Pengertian prestasi kerja

Ada beberapa pendapat mengenai definisi prestasi kerja adalah:

Menurut Mangkunegara (2009) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat pula pendapat menurut Hasibuan (2014) Prestasi Kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan setiap karyawan. Menetapkan

kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan di promosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dibandingkan dengan standar kualitas maupun kuantitas yang telah ditetapkan.

2) Ruang Lingkup Penilaian Prestasi

Menurut Hasibuan (2012) ruang lingkup penilaian prestasi dicakup dalam *what, why, where, when, who, dan how* atau sering disebut dengan 5W +1H.

a) *What* (apa) yang dinilai: yang dinilai perilaku dan prestasi kerjakaryawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.

b) *Why* (mengapa) dinilai: Dinilai karena

- (1) Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
- (2) Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
- (3) Untuk memelihara potensi kerja.
- (4) Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.
- (5) Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
- (6) Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

- c) *Where* (di mana) penilaian dilakukan: Tempat penilaian dilakukan didalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Di dalam pekerjaan (*on the jobperformance*) secara formal dan di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.
- d) *When* (kapan) penilaian dilakukan: Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik. Informal: penialaian yang dilakukan secara terus-menerus.
- e) *Who* (siapa) yang akan dinilai: Semua tenaga kerja yang melakukanpekerjaan di perusahaan merupakan objek yang akan dinilai. Atasan (*appraiser*) langsung, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu yang akan menilai.
- f) *How* (bagaimana) menilainya: Metode penilaian apa yang digunakandan masalah apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

3) Kegunaan-Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Beberapa kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Handoko (2008) yaitu:

a) Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b) Penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pimpinan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c) Keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d) Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e) Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f) Penyimpangan proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

g) Ketidak - akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan - kesalahan informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

h) Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

4) Indikator prestasi kerja

Indikator prestasi kerja menurut Mangkunegara (2009) menjelaskan bahwa Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan definisi diatas, indikator prestasi kerja adalah:

a) Kualitas

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

b) Kuantitas

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

c) Pelaksanaan Tugas

Kewajiban karyawan melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskan perusahaan.

d) Tanggung Jawab

Suatu akibat lebih lanjut dari pelaksanaan peranan, baik peranan itu merupakan hak dan kewajiban ataupun kekuasaan.

2.1.5 Kompetensi

1) Pengertian Kompetensi

Keberadaan manusia dalam organisasi memiliki posisi yang sangat vital. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-

orang yang bekerja di dalamnya. Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut.

Wibowo (2014:271) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

Pendapat di atas menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia begitu penting untuk mencapai tujuan organisasi. Baik bagi eksekutif, manajer maupun pekerja. Pendapat di atas dapat dikatakan bahwa kompetensi menunjukkan ketrampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Lebih lanjut Boulter dkk (2010:39) menyatakan bahwa model Puncak Gunung Es menunjukkan tingkat-tingkat kompetensi yang berlainan :

- a) Ketrampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik misalnya programming
- b) Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang sebuah topik, misalnya bahasa komputer.
- c) Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seorang di muka publik, peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu, misalnya menjadi karyawan yang baik, atau seorang pemimpin.

Kompetensi-kompetensi manajerial digambarkan mirip puncak gunung es, yang puncaknya adalah ketrampilan dan kemampuan. Unsur-unsur yang mendasari kompetensi-kompetensi tidak mudah terlihat, tetapi mengarahkan dan mengendalikan perilaku permukaan. Peran sosial dan citra diri ada di tingkat sadar; watak-watak dan motif-motif ada di bawah permukaan, lebih dekat dengan inti kepribadian orang itu.

Demikian juga dengan Boulter dkk (2010:40) menyatakan bahwa peran sosial dibentuk oleh:

- a) Citra diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang mengenai dirinya sendiri. Citra diri mencerminkan identitas orang itu, misalnya memandang diri sendiri sebagai pakar.
- b) Watak adalah karakteristik yang mengakar pada diri seseorang watak mencerminkan bagaimana kita cenderung menggambarkan orang-orang, karakteristik ini adalah perilaku kebiasaan yang dapat digunakan untuk mengenali orang-orang.
- c) Motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preferensi tak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku-perilaku adalah sumber kepuasan misalnya, dorongan berprestasi, ingin bekerja lebih baik.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.

2) Pentingnya Kompetensi

Wibowo (2014:85) mengemukakan bahwa untuk mencapai keberhasilan dari suatu organisasi diperlukan landasan yang kuat berupa : kompetensi Kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi.

Agustina (2009:1) dinyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai proses kinerja yang terintegrasi sehingga perlu dinilai ketika melakukan penilaian kinerja sumber daya manusia yang diperlukan dalam menentukan bentuk pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan supaya dapat mencapai kinerja organisasi yang optimal dan dapat menjadi tolok ukur kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dapat memantau kecocokan kompetensi seseorang dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sistem kompetensi dapat dijadikan alat bantu untuk menentukan atau memprediksi keberhasilan kerja seseorang pada suatu posisi, karena kompetensi ini berusaha mengeksplorasikan lebih jauh suatu posisi atau dengan kata lain kompetensi dapat memberi informasi tentang pengetahuan, keterampilan atau perilaku utama yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tertentu.

Hal senada diungkapkan Robotham & Jubb (2009:25) menyatakan bahwa terdapat dua eksistensi kompetensi yaitu perilaku (*behavioral*) dan basis keterampilan (*skill-based*). Konsep kompetensi dikembangkan untuk mengukur kinerja individu dengan menerapkan *competence-based*

system. Competence-based system sering digunakan karena diyakini dapat mencapai kinerja organisasi yang memusatkan perhatian pada kinerja individu.

Para ahli mengatakan bahwa kompetensi personal sangat berkaitan erat dengan masalah keorganisasian, dengan kata lain dapat dikatakan bahwa kompetensi individu menunjukkan atau diturunkan dari nilai kompetensi organisasi atau dapat dikatakan bahwa organisasi yang menggunakan sistem berdasarkan *core-competency* bagi karyawannya seringkali dijadikan acuan atau menjadi sebuah contoh organisasi yang memiliki kinerja tinggi (Abraham, *et al*, 2009:842) bagi organisasi lainnya yang menginginkan perusahaan atau organisasinya memiliki kinerja yang unggul dan dapat bersaing dengan lainnya.

3) Indikator Kompetensi

Sanjaya (2009 : 70) menyatakan bahwa dalam kompetensi, didalamnya terdapat beberapa aspek, yaitu :

- a) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kemampuan dalam bidang kognitif.
- b) Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman pengetahuan yang dimiliki setiap individu.
- c) Kemahiran (*skill*), yaitu kemampuan individu untuk melaksanakan secara praktik tentang tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- d) Nilai (*value*), yaitu norma-norma yang dianggap baik oleh setiap individu.

Nilai inilah yang selanjutnya akan menuntun setiap individu dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Misalnya, nilai kejujuran, nilai kesederhanaan, nilai keterbukaan, dan lain sebagainya.

e) Sikap (*attitude*), yaitu pandangan individu terhadap sesuatu.

Misalnya : senang-tidak senang, suka-tidak suka, dan lain sebagainya.

Sikap erat kaitannya dengan nilai yang dimiliki individu, artinya mengapa individu bersikap demikian ? itu disebabkan nilai yang dimilikinya.

f) Minat (*interest*), yaitu kecenderungan individu untuk melakukan sesuatu perbuatan. Minat adalah aspek yang dapat menentukan motivasi seseorang melakukan aktivitas tertentu.

Hal senada diungkapkan Uno Hamzah B. (2008 : 122) bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap dasar yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak yang bersifat dinamis, berkembang, dan dapat diraih setiap waktu". Kebiasaan berpikir dan bertindak secara konsisten dan terus-menerus memungkinkan seseorang menjadi kompeten, dalam arti memiliki pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap-sikap dasar dalam melakukan sesuatu. Kebiasaan berpikir dan bertindak itu didasari oleh budi pekerti luhur baik dalam kehidupan pribadi, sosial, kemasyarakatan, keberagamaan, dan kehidupan berbangsa dan bernegara. Budi pekerti luhur itu sesuai dengan kaidah agama, adat istiadat, aturan keilmuan, hukum perundangan, dan kebiasaan yang berlaku.

Demikian juga dengan Anwar Prabu Mangkunegara (2009 : 114) bahwa era globalisasi ini, manajer SDM dan pimpinan organisasi perlu memiliki kompetensi sebagai berikut :

a) Keluwesan

yaitu kesediaan dan kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial bila hal itu diperlukan untuk mendukung implementasi strategi perubahan organisasi secara keseluruhan.

b) Implementasi Perubahan

yakni kompetensi yang serupa dengan "kepemimpinan dalam perubahan" untuk tingkat eksekutif, yang merupakan kemampuan mengkomunikasikan perubahan organisasi kepada segenap mitra kerja dan juga sanggup menerapkan perubahan-perubahan tersebut ke dalam kelompok kerjanya melalui medium komunikasi internal, pelatihan, proses fasilitas kelompok dan sebagainya.

c) Inovasi Kewirausahaan

yakni motivasi untuk memahami dan menghargai masukan dan pikiran dari berbagai pihak yang berlainan.

d) Pemberdayaan

yakni keterampilan manajerial untuk saling percaya, saling membagi informasi, menggali ide-ide dari para mitra kerja secara signifikan, memberikan umpan balik yang konstruktif, menyampaikan harapan-harapan positif kepada bawahan, yang kesemuanya itu akan membuat karyawan lebih berdaya dan termotivasi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

e) Fasilitas Kelompok

yakni keterampilan mengajak segenap personil dari kelompok yang berlainan untuk bekerja sama secara efektif dalam rangka mencapai tujuan bersama, antara lain merumuskan peran dan tanggung jawab masing-masing secara jelas, mengendalikan mereka yang banyak omong dan hiperaktif, membangkitkan si pelit omong dan superpasif untuk aktif berpartisipasi, menyelesaikan konflik yang muncul.

f) Portabilitas

yakni kemampuan menyesuaikan diri secara cepat dan sekaligus berfungsi secara efektif dalam lingkungan yang masing-masing sehingga manajer menjadi portable untuk ditempatkan dimanapun di seluruh dunia.

Berdasarkan kedua uraian tersebut di atas, maka terdapat beberapa indikator yang merupakan unsur-unsur dari kompetensi antara lain : pengetahuan (*knowledge*), pemahaman (*understanding*), kemahiran (*skill*), nilai (*value*), sikap (*attitude*), minat (*interest*), berpikir dan bertindak.

2.1.6 Hubungan Antara Variabel

1) Pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan

Senioritas menurut Wahyudi (2002) diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Nitisemito (2002) mengartikan senioritas sebagai lamanya

masa kerja seseorang yang diakui baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam instansi keseluruhan.

Berdasarkan pengertian di atas maka senioritas sangat perlu mendapat perhatian dalam rangka promosi jabatan. Karena semakin senior seorang karyawan akan memiliki loyalitas serta komitmen terhadap perusahaan yang semakin tinggi pula. Loyalitas dan komitmen ini akan menumbuhkan rasa memiliki sehingga karyawan bersangkutan akan bekerja semaksimal mungkin untuk perusahaan.

Uraian di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Andhara (2015). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara senioritas dan promosi jabatan, didukung pula penelitian yang dilakukan oleh Adnan (2018) yang menyatakan bahwa senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Berdasarkan uraian tersebut maka senioritas karyawan perlu menjadi bahan pertimbangan dalam program promosi jabatan.

2) Hubungan prestasi kerja dengan promosi jabatan

Menurut Hasibuan (2012) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Sutrisno (2011:150) mengemukakan Prestasi Kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Mastur (2010) mengemukakan bahwa prestasi kerja karyawan sangat

berpengaruh dalam membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai kenaikan jabatan, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja pada perusahaan.

Uraian di atas di dukung oleh penelitian Purwaningsih dan Magdalena (2017) yang menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, dan didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Mandiangan dan Rahyuda (2015) yang menunjukkan bahwa prestasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan. Dari penjelasan dan hasil penelitian diatas dapat dikatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan.

3) Hubungan kompetensi dengan promosi jabatan

Mangkunegara (2009 : 41) menyatakan bahwa : "Kompetensi SDM adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan karakteristik pribadi yang mempengaruhi secara langsung kinerja". Pernyataan tersebut mengindikasikan betapa pentingnya kompetensi bagi sumber daya manusia di dalam suatu organisasi ataupun perusahaan.

Agustina (2009:1) dinyatakan bahwa sistem kompetensi memberikan bahasa dan konsep umum untuk mencapai melakukan promosi jabatan, sehingga perlu dinilai ketika melakukan promosi jabatan. Keahlian, kemampuan kerja perlu mendapat perhatian, karena kalau tidak karyawan akan merasakan direndahkan atau tidak dihargai. Oleh karen itu kompetensi perlu diperhatikan dalam promosi jabatan. Dengan demikian jelas bahwa kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Kondisi di atas diperkuat dengan hasil penelitian Prasetyo dan Suharin (2018) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi terhadap promosi jabatan. Demikian pula dengan hasil penelitian Sasmita dan Mujiati (2016) menemukan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebagai dasar penelitian dalam pembuatan skripsi ini, penting kiranya melihat hasil penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Sebagai berikut :

- 1) Penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh Renny Tampani (2016) yang berjudul “ *Pengaruh Senioritas dan Prestasi kerja terhadap Promosi jabatan pada Karyawan TVRI Lampung*”. Metode pengambilan sampel menggunakan purposive sample, sampel dalam penelitian ini adalah beberapa pegawai yang memiliki masa kerja diatas 20 tahun pada TVRI Lampung. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa senioritas tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan, sedangkan prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini dibuktikan dari nilai t-hitung variabel senioritas $-0,112 < 2,007$ ttabel, nilai t-hitung variabel prestasi kerja $5,421 > 2,007$ t-tabel. Pada uji F variable senioritas dan prestasi kerja secara bersama-sama berpengaruh

positif signifikan terhadap promosi jabatan pada pegawai TVRI Lampung, dengan nilai F hitung $(15,366) > F$ tabel $(3,18)$.

- 2) Penelitian ini dilakukan oleh Amalia Purwaningsih (2017) yang berjudul “Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan “. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan, untuk mengetahui apakah ada pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan, untuk mengetahui apakah ada pengaruh senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Metode pengambilan sampel adalah dengan menggunakan probability sampling dengan menggunakan teknik stratified random sampling dan simple random sampling. Metode analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, uji t, dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Senioritas dan Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan PT. Bank Panin Bandar Lampung.
- 3) Penelitian ini diambil dari jurnal oleh Farda Dwi Cressida dengan judul “Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Kapten A. Rivai Palembang)”. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap promosi Jabatan, Penelitian ini menggunakan metode penelitian explanatory research dengan pendekatan kuantitatif karena dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai pengaruh variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis. Variabel penelitian tersebut adalah

variabel Kualitas Hasil Kerja (x_1), Kuantitas Hasil Kerja (x_2), Ketepatan Waktu Penyelesaian Hasil Kerja (x_3), sebagai variabel – variabel yang mempengaruhi dan variabel Promosi Jabatan Karyawan (Y) sebagai variabel yang dipengaruhi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebarkan kuesioner dan mencatat dokumen-dokumen. Analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda dengan Uji F dan analisis parsial Uji t untuk mengetahui pengaruh baik secara bersama – sama maupun parsial antara variabel yang diteliti.yang telah dirumuskan sebelumnya. Hasil yang didapat dalam penelitian ini adalah variabel Kualitas Hasil Kerja (x_1), Kuantitas Hasil Kerja (x_2), Ketepatan Waktu Penyelesaian Hasil Kerja (x_3) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap Variabel Promosi Jabatan (Y).

- 4) Penelitian ini dilakukan oleh Prasetyo dan Suharini (2016) dengan judul Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan (variabel X) terhadap posisi promosi (variabel Y) di PT Bank CIMB Niaga Tbk. Bintaro Griya Niaga. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui metode observasi, metode wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan rumus slovin sebagai metode pengambilan sampel dengan 48 responden. Analisis penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji koefisien korelasi, uji koefisien determinasi dan persamaan regresi linier sederhana uji. Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa kompetensi karyawan (variabel X) adalah

positif dan pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan (variabel Y) pada PT Bank CIMB Niaga Tbk. Bintaro Griya Niaga dengan koefisien korelasi 0,771, maka koefisien determinasi memberikan posisi promosi 50,6% sedangkan sisanya 49,4% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Pada persamaan regresi, nilai a (konstan) adalah 16.881 dan nilai b (koefisien) adalah 0,81

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Rahyuda & Mandiangan (2015) dengan judul Pengaruh Prestasi Kerja, Senioritas dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Prestasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap promosi jabatan. Senioritas secara signifikan berpengaruh terhadap promosi jabatan. Loyalitas secara signifikan berpengaruh terhadap promosi jabatan.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Purwaningsih, (2017) dengan judul Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan. Dengan hasil Senioritas (x_1) secara parsial berpengaruh terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Bank Panin Bandar Lampung. Prestasi Kerja (x_2) secara parsial berpengaruh terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Bank Panin Bandar Lampung. Senioritas (X1) dan Prestasi Kerja (X2) berpengaruh terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Bank Panin Bandar Lampung.
- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Tampani (2016) dengan judul Pengaruh Senioritas dan Prestasi kerja terhadap Promosi jabatan pada Karyawan TVRI Lampung. Hasil penelitian senioritas berpengaruh positif dan

signifikan terhadap promosi jabatan pada pegawai TVRI Lampung. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada pegawai TVRI Lampung. Senioritas dan prestasi kerja secara bersama berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada pegawai TVRI Lampung.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Cressida (2013) dengan judul Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Kapten A. Rivai Palembang). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh simultan Kualitas Hasil Kerja, Kuantitas Hasil Kerja, dan Ketepatan Waktu Penyelesaian Hasil Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Bank Sumsel Babel cabang Kapten A. Rivai. Bahwa terdapat pengaruh parsial Kualitas Hasil Kerja, Kuantitas Hasil Kerja, dan Ketepatan Waktu Penyelesaian Hasil Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Bank Sumsel Babel cabang Kapten A. Rivai
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Marwati (2016) dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada Pegawai Kantor Wilayah Kementerian Agama Daerah Istimewa Yogyakarta. Terdapat pengaruh secara positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada pegawai kanwil Kementerian Agama DIY. Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada pegawai kanwil Kementerian Agama DIY.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Andhara (2015) dengan judul Pengaruh Senioritas dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia Jakarta). Terdapat pengaruh simultan yang signifikan antara Senioritas Karyawan (X1) dan Loyalitas Karyawan (X2) terhadap Promosi Jabatan (Y) pada Karyawan Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia Jakarta. Terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara Senioritas Karyawan (X1) Terhadap Promosi Jabatan (Y) pada Karyawan Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia Jakarta. Terdapat pengaruh parsial yang signifikan antara Loyalitas Karyawan (X2) Terhadap Promosi Jabatan (Y) pada Karyawan Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia Jakarta.
- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Sasmita & Mujiati (2016) dengan judul Pengaruh Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap promosi jabatan karyawan dapat diterima, dapat dikatakan bahwa apabila prestasi kerja meningkat maka akan diiringi secara signifikan dengan peningkatan promosi jabatan karyawan yang bekerja di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap promosi jabatan karyawan yang bekerja di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar.

- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Sungkono & Dewi (2017) dengan judul Pengaruh Prestasi Kerja dan Loyalitas Kerja terhadap Promosi Jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung. Loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung
- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Tajuddin (2012) dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Adnan (2018) dengan judul Pengaruh Senioritas dan Loyalitas Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV cabang Makassar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan keseluruhan variabel dependen yaitu senioritas dan loyalitas karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap promosi jabatan secara parsial senioritas dan loyalitas karyawan berpengaruh dan signifikan terhadap promosi jabatan.
- 15) Penelitian yang dilakukan oleh Arizki (2018) dengan judul Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Senioritas, Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Matahari Departement Store Lippo Plaza Sidoarjo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Penilaian

Prestasi Kerja, Senioritas, Dan Kompetensi Karyawan berpengaruh secara simultan terhadap Promosi Jabatan. (2) Penilaian Prestasi Kerja, Senioritas, dan Kompetensi Karyawan berpengaruh secara parsial terhadap Promosi Jabatan

