

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. MSDM terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang pengaruh pengalaman kerja, promosi jabatan dan konflik terhadap kinerja karyawan, sehingga sumber daya yang ada dapat bekerja secara optimal, efektif dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan perusahaan.

Di dalam dunia usaha yang berkompetensi secara global, keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis sangat tergantung pada tingkat kinerja karyawan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sehingga kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang dapat diukur secara kuantitatif dengan menggunakan alat ukur tertentu (Mangkunegara, 2010:67). Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga penting untuk diperhatikan faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan. Menurut Bangun (2015), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirements*). Menurut Sedarmayanti (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang di

suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing sebagai upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja karyawan merujuk pada hasil dari perilaku, dinilai oleh beberapa faktor atau standar mutu kerja. Pengalaman Kerja, Promosi Jabatan, dan Konflik termasuk variabel independent yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengalaman kerja memunculkan potensi dan kemampuan kerja karyawan dalam organisasi atau perusahaan. Potensi yang penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman kerja. Dalam pengalaman kerja yang penting diperhatikan adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya. Menurut Readi (2020), pengalaman kerja merupakan keahlian atau keterampilan yang dimiliki seorang karyawan yang didapatkan pada pekerjaan sebelumnya.

Hermawan (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja yaitu pengalaman seseorang karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam pekerjaan yang harus dilakukan dan lamanya melakukan pekerjaan itu. Pengalaman kerja adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki sebelumnya selama kurun waktu tertentu, Marihot (2016). Karyawan yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan kerja yang lebih baik dari karyawan yang baru saja memasuki dunia kerja, karena orang tersebut telah belajar dari kegiatan-kegiatan dan permasalahan yang timbul dalam kerjanya. Dengan adanya pengalaman kerja maka telah terjadi proses penambahan ilmu pengetahuan

dan keterampilan serta sikap pada diri seseorang, sehingga dapat menunjang dalam mengembangkan diri dengan perubahan yang ada.

Hasil belajar dari pengalaman kerja akan membuat orang tersebut kerja lebih efektif dan efisien. Karyawan yang mempunyai pengalaman kerja banyak diperoleh dari tugas-tugasnya akan semakin mampu untuk melaksanakan tugas dan mempengaruhi kinerja karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Pengalaman Kerja Karyawan di Hotel Wina Holiday Villa**

No	Pengalaman Kerja	Jumlah Pegawai
1	< 1 tahun	4
2	1-3 tahun	18
3	4-6 tahun	18
4	7-9 tahun	3
Jumlah		43

*Sumber: Hotel Wina Holiday Villa*

Berdasarkan data yang dikumpulkan, didapat data jumlah pegawai menurut lama bekerja yaitu 4 orang yang bekerja selama <1 tahun, 18 orang yang bekerja selama 1-3 tahun, 18 orang yang bekerja selama 4-6 tahun, 3 orang yang bekerja selama 7-9 tahun. Dari data tersebut menunjukkan bahwa semakin lama karyawan bekerja maka pekerjaan yang dimiliki semakin dikuasai.

Menurut Ariani, dkk (2020) berpendapat bahwa karyawan yang berpengalaman berkerja dapat meningkatkan kinerjanya, dengan adanya dukungan dari pengetahuan, keahlian dan keterampilan sehingga akan membuat karyawan lebih berpengalaman dan bisa meningkatkan kinerjanya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan

oleh Octaviana, dkk (2017) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Febrio, dkk (2019) yang menyatakan bahwa secara parsial pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil yang berbeda didapat dari Silvia Sari Sitompul (2021) pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Dalam suatu organisasi persaingan menjadi hal yang sangat penting, karena jika seorang karyawan unggul dalam bersaing maka akan diapresiasi oleh pimpinannya dengan memberikan berupa kompensasi, insentif bahkan promosi jabatan. Promosi jabatan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang maksimal. Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* pegawai pada jabatan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar (Hasibuan, 2017:108). Dalam mempertahankan dan meningkatkan produktifitas perusahaan, maka peran MSDM sangatlah penting, artinya dalam mengupayakan agar tenaga kerja mau dan mampu memberikan prestasi kerja sebaik mungkin. Dalam hal tersebut perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawannya baik yang bersifat materiil maupun non materiil.

Menurut Siagian (2015) Promosi jabatan yaitu apabila seseorang dipindahkan posisi dari satu pekerjaan lain yang tanggung jawab, kekuasaan jabatan yang lebih tinggi, dan penghasilannyapun meningkat dan semakin besar. Promosi jabatan merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju

yang dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan di lingkungan perusahaan (Badriyah, 2018:218-219). Promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan menjamin keberhasilan perusahaan tersebut didalam mencapai tujuannya, dimana harus terdapat keseimbangan antara faktor individu dan faktor organisasi yang menjadi tempat bagi karyawan tersebut bernaung dan bekerja. Apabila kinerja karyawan tinggi, maka dengan sendirinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan, dengan demikian perusahaan dapat bersaing dalam dunia kerja yang semakin ketat seperti sekarang ini. Masalah promosi jabatan tidak lepas dari perhatian pimpinan. adapun tingkat promosi jabatan pada Hotel Wina Holiday Villa dapat dilihat pada tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2**  
**Data Pengembangan Karier Karyawan**  
**Hotel Wina Holiday Villa**

Nama Karyawan	Jabatan Sebelumnya	Jabatan Baru	Masa Percobaan
Ni Putu Yuni Asih	Sales	Asisten Front Office Manager	3 Bulan
I Nengah Sudiarta Darmawan	Front Office Kasir	Accounting (store)	3 Bulan

*Sumber: Hotel Wina Holiday Villa*

Dari tabel 1.2 dapat diketahui bahwa dalam periode satu tahun sedikit sekali karyawan mendapatkan promosi jabatan. Sedikitnya karyawan yang mendapatkan promosi jabatan mengidentifikasikan adanya masalah yang

dihadapi oleh Hotel Wina Holiday Villa. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan arah positif sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin meningkat promosi jabatan maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan tersebut. Hasil penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuniman (2020) dengan hasil bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Berbeda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Abdul, dkk (2021) yang menyatakan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Benny (2017) yang menyatakan bahwa promosi jabatan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Seorang pemimpin dapat memberikan penghargaan untuk pelaksanaan kerja yang baik bahkan yang lebih baik dari sebelumnya dengan adanya promosi jabatan atau kenaikan jabatan, karena dengan adanya promosi jabatan yang diberikan oleh pimpinan berhubungan erat dengan keberhasilan karyawan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Begitu pesatnya persaingan untuk dapat memperoleh promosi jabatan dapat menimbulkan konflik dalam organisasi yang nantinya berakibat buruk pada kinerja karyawan dan berimbas pada tidak tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2017:199) pengertian konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil dari adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi atau

struktur organisasi. Dapat dikatakan konflik yang tinggi pada akhirnya akan mengganggu kinerja karyawan sehingga hasil yang dicapai kurang memuaskan dan tidak sesuai dengan harapan. Menurut Gibson (2010) mengemukakan bahwa konflik kerja adalah konflik antara individu, kelompok, dan organisasi karena perbedaan komunikasi, tujuan, dan sikap. Sedangkan menurut Tommy (2010), konflik kerja merupakan suatu bentuk konflik yang terjadi dalam organisasi, yang disebabkan oleh perbedaan tujuan, kesalahan komunikasi, ketergantungan pada kegiatan kerja, perbedaan penilaian dan kesalahan efektif. Menurut hasil penelitian terdahulu mengenai konflik yang diteliti oleh Eka (2017) bahwa konflik berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Andri, dkk (2018) menyatakan bahwa konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hasil penelitian Yohana, dkk (2019) menemukan konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hotel Wina Holiday Villa adalah suatu sektor industri pariwisata yang selalu berupaya dan berinovasi guna menampilkan yang terbaik kepada masyarakat dalam membangun sektor pariwisata. Banyak usaha sejenis yang bergerak dalam industri pariwisata mengindikasikan ketatnya persaingan yang dihadapi Hotel Wina Holiday Villa. Terdapat fenomena yang terjadi mengenai konflik yaitu karyawan di Hotel Wina Holiday Villa kurang bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaannya dalam menjalankan standar prosedur untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Akibatnya terjadilah masalah dimana karyawan menjadi kurang maksimal dalam bekerja.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan menjadikan permasalahan yang terjadi sebagai topik penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Pengalaman Kerja, Promosi Jabatan dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Di Hotel Wina Holiday Villa”**.

### **1.2 Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan permasalahan tersebut maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Wina Holiday Villa?
2. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Wina Holiday Villa?
3. Apakah konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Hotel Wina Holiday Villa?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan di Hotel Wina Holiday Villa.
2. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan di Hotel Wina Holiday Villa.
3. Untuk mengetahui pengaruh konflik terhadap kinerja karyawan di Hotel Wina Holiday Villa.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini dilakukan untuk menerapkan teori-teori yang didapatkan di bangku kuliah dan hasilnya diharapkan dapat mendukung teori-teori yang sudah ada khususnya pengalaman kerja, promosi jabatan dan konflik dalam bidang ilmu sumber daya manusia dan penelitian ini juga dapat menjadi bahan kajian atau referensi bagi peneliti selanjutnya yang berhubungan dengan pengalaman kerja, promosi jabatan, konflik dan kinerja karyawan.

### 2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan atau masukan bagi Hotel Wina Holiday Villa mengenai pengalaman kerja, promosi jabatan dan konflik agar dapat meningkatkan kinerja.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Goal Setting Theory**

Penelitian ini menggunakan goal-setting theory yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory). Goal-Setting Theory merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Goal-Setting Theory menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Goal Setting Theory mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2015). Jika seorang individu memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuannya, maka tanggung jawab tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi pengaruh kinerjanya. Capaian atas sasaran dan tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai sasaran atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam melaksanakan kinerjanya. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan dan menjadi

termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Bimberg dalam Mahennoko, 2011).

Berdasarkan pendekatan dari Goal-Setting Theory, keberhasilan karyawan dalam mengelola sebuah perusahaan dan mencapai target yang ingin dicapai tentu didukung oleh variabel-variabel seperti pengalaman kerja, promosi jabatan dan konflik adalah sebagai faktor penentu dalam keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Teori ini mengasumsikan bahwa faktor utama yang mempengaruhi pilihan yang dibuat individu adalah tujuan yang mereka miliki, dimana semakin lama pengalaman kerja yang dimiliki karyawan tentu itu akan menjadi faktor yang mendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2 Pengalaman Kerja**

#### **1. Pengertian Pengalaman Kerja**

Pengertian pengalaman kerja terdiri dari beberapa pendapat ahli. Pengalaman dalam semua kegiatan sangat diperlukan, karena *experience is the best teacher* (pengalaman adalah guru yang terbaik), artinya bahwa seseorang belajar dari pengalaman yang pernah dialaminya.

Pengalaman kerja adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki sebelumnya selama kurun waktu tertentu (Marihot, 2016). Pengalaman merupakan salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kinerja seseorang didalam melaksanakan tugas

guna pencapaian tujuan organisasinya. Pengalaman kerja karyawan dalam suatu pemerintahan atau organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja pemerintahan atau organisasi tersebut. Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan. Pengalaman hanya bisa didapatkan melalui tempat kerja (Handoko, 2014:24).

Karyawan yang berpengalaman dalam bekerja memiliki kemampuan yang lebih baik dari orang yang baru saja memasuki dunia kerja karena orang tersebut telah belajar dari kegiatan-kegiatan dan permasalahan yang timbul dalam kerjanya. Dengan adanya pengalaman kerja maka telah terjadi proses penambahan ilmu pengetahuan dan keterampilan serta sikap pada diri seseorang, sehingga dapat menunjang dalam mengembangkan diri dengan perubahan yang ada. Dengan pengalaman yang didapat seseorang akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan pekerjaannya.

Hasibuan (2015:55) mendefinisikan pengalaman bekerja adalah suatu pekerjaan atau jabatan yang pernah diduduki sebelumnya selama kurun waktu tertentu, pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi. Pengalaman akan membentuk pengetahuan dan

keterampilan serta sikap yang lebih menyatu pada diri seseorang, jika bidang pekerjaan yang ditangani selama bekerja merupakan bidang yang sejenis yang pada akhirnya akan membentuk spesialisasi pengalaman kerja diperoleh selama seseorang bekerja pada suatu perusahaan mulai dari masuk hingga saat ini. Rolos et al. (2018) pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Kesimpulannya, pengalaman adalah suatu kemampuan yang dimiliki karyawan untuk mengemban tanggung jawab dari pekerjaan sebelumnya.

## 2. Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Foster (2015:12), indikator pengalaman kerja yaitu:

- a. Masa kerja, merupakan pekerjaan yang dilakukan secara rutinitas akan membawa seorang karyawan untuk memahami setiap proses pekerjaannya sehingga semakin lama seorang karyawan menangani satu jenis pekerjaan, maka pengalaman kerja sudah tentu akan lebih baik.
- b. Tingkat keterampilan, yakni adaptasi yang baik akan membawa pengalaman kerja yang maksimal. Hal tersebut harus didukung dengan keterampilan yang mampu dengan cepat diperoleh sehingga akan menjadi kegiatan yang rutin.

- c. Penguasaan peralatan kerja, ialah aspek peralatan kerja menjadi tantangan tersendiri bagi seorang karyawan karena apabila sanggup untuk menggunakan dan mengendalikannya, maka pekerjaan tersebut akan diselesaikan dengan mudah dan tepat.

### **2.1.3 Promosi Jabatan**

#### **1. Pengertian Promosi Jabatan**

Pelaksanaan promosi jabatan yang baik akan berpengaruh positif terhadap karyawan, karena akan memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi agar dapat dipromosikan. Hasibuan (2020:108) yaitu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Promosi adalah seorang karyawan yang berpindah jabatan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih tinggi yang tentunya diikuti dengan tanggungjawab dan penghasilan yang lebih besar pula (Siagian, 2015). Seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan pengertian promosi jabatan menurut para ahli diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi didalam struktur organisasi, disertai dengan bertambahnya hak maupun kewajiban. Promosi yang diberikan tidak selalu memuat penambahan hak dan kewajiban secara bersamaan, terkadang promosi memberi penambahan kewajiban dengan tidak disertai penambahan hal.

## 2. Asas-Asas Promosi Jabatan

Untuk mencapai tujuan promosi, maka hendaknya promosi jabatan dilakukan berdasarkan asas-asas promosi jabatan sebagaimana Hasibuan (2017:108), yaitu meliputi:

### a. Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

### b. Keadilan

Promosi berasaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau *like and dislike*.

Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

c. Formasi

Promosi harus berasaskan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong.

Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan.

1. Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya. Hasibuan (2012:113) mengemukakan beberapa jenis promosi yang dikenal luas saat ini, yaitu:

a. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi seperti pejabat dekan.

b. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah

memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, dan gajinya akan naik.

c. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu. Tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

d. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2017:111-113) syarat-syarat promosi jabatan pada umumnya meliputi hal sebagai berikut:

a. Kejujuran

Karyawan harus jujur, terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, sesuai kata dengan perbuatannya. Ia tidak menyelewengkan jabatan untuk kepentingan pribadinya.

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 perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

c. Prestasi Kerja

Karyawan harus mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas ataupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

d. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

e. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Ia dapat bekerja sama secara mandiri dalam

menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tanpa mendapatkan bimbingan terus-menerus dari atasannya.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.

g. Kepemimpinan

Karyawan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Ia harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

h. Komunikasi

Karyawan harus mampu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan ataupun dari bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi kesalahan komunikasi.

i. Pendidikan

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

3. Indikator-Indikator Promosi Jabatan

Indikator promosi jabatan menurut (Hasibuan, 2016) meliputi:

- a. Kejujuran dalam bekerja
- b. Ketaatan terhadap peraturan organisasi
- c. Kehadiran
- d. Pencapaian hasil kerja
- e. Kerjasama antar pegawai
- f. Kerjasama dengan pimpinan
- g. Pengetahuan yang mendukung pelaksanaan tugas
- h. Bekerja secara total untuk organisasi
- i. Kemampuan membentuk team work
- j. Pendidikan pegawai

#### **2.1.4 Konflik**

##### **1. Pengertian Konflik**

Hubungan-hubungan antar kelompok tidak selalu berjalan dengan baik. Senantiasa dapat timbul kemungkinan konflik antar individu dan konflik antar kelompok. Menurut Handoko (2017:344) konflik adalah sebagai segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih pihak. Hasibuan (2017:199) pengertian konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan.

Menurut mangkunegara (2017:155), konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkan. Mangkunegara (2011) mendefinisikan konflik kerja

sebagai situasi dimana terjadi adanya pertentangan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok dalam organisasi yang timbul karena adanya kegiatan bersama yang memiliki perbedaan status, tujuan, nilai, dan prestasi yang berbeda.

Berdasarkan pendapat para ahli maka dapat diartikan konflik adalah segala macam pertentangan antara dua pihak atau lebih sebagai situasi kompetisi dimana tiap bagian atau kelompok dalam organisasi menyadari ada ketidaksesuaian harapan antara satu orang dengan yang lain atau satu kelompok dengan kelompok lain.

## 2. Jenis-jenis Konflik

Menurut Rivai (2011:49) ada lima jenis konflik dalam kehidupan organisasi, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu
- b. Konflik antar individu dalam organisasi yang sama
- c. Konflik antar individu dan kelompok
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama
- e. Konflik antar organisasi

## 3. Indikator-indikator Konflik

Indikator-indikator konflik diambil dari pendapat Winardi (2011:118) tentang faktor-faktor konflik, yaitu:

- a. Perbedaan kepribadian.
- b. Perbedaan persepsi.
- c. Pengambilan keputusan bersama.

- d. Ketergantungan satu pihak kepada pihak lain.
- e. Perbedaan status.
- f. Rintangan komunikasi.
- g. Batas-batas tanggung jawab yang tidak jelas.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

#### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja didefinisikan sebagai apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja karyawan adalah suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktivitas tertentu yang menjadi tugasnya (Darodjat, 2015:105). Kinerja adalah sebagai hasil yang telah dicapai seseorang dari tingkah kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja (Sutrisno, 2016:151).

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya yang dilakukannya pada pekerjaannya sesuai dengan perannya dalam organisasi.

## 2. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat diukur dari kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, disiplin kerja, prestasi kerja (Mangkunegara, 2016). Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan atas kegiatan atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi (Sedarmayanti, 2011:195). Menurut Adi, dkk (2016) ada beberapa indikator kinerja yaitu:

### a. Kualitas hasil kerja

Hasil yang bisa diukur dilihat dari tingkat baik atau buruknya suatu kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif.

b. Kuantitas hasil kerja

Suatu hal yang menjadi tolak ukur yang dapat dihitung secara pasti, dimana hasil kerja bisa dinilai dengan apa yang dikerjakan pada karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

c. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Suatu ukuran yang dapat dinilai dengan mengukur keberhasilan berdasarkan biaya/sumber daya yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

d. Ketelitian

Para karyawan harus bisa memiliki ketelitian yang baik agar tidak terjadinya kesalahan pada kinerja yang di punya.

e. Kreativitas

Memiliki kreativitas yang tinggi akan menumbuhkan nilai yang sangat bagus untuk kinerjanya, karena mempunyai ide-ide yang kreatif dan inovatif.

### 2.1.6 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengalaman kerja, promosi jabatan dan konflik yang menjadi rujukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Octaviana, dkk (2017) yang berjudul “Pengalaman Kerja, Pelatihan Kerja, Iklim Organisasi Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo”. Teknik analisis data yang digunakan adalah

analisis regresi linier berganda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengalaman kerja secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel pelatihan kerja dan iklim organisasi sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel promosi jabatan dan konflik serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Silvia Sari Sitompul (2021) yang berjudul “Pengaruh Beban Kerja, Pengalaman Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru”. Teknik analisis data yang digunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel beban kerja dan kompensasi sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel promosi jabatan dan konflik serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Febrio, dkk (2019) yang berjudul “Pengaruh Keterampilan, Pengalaman Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Tri Mustika Cocominaesa (Minahasa Selatan)”. Teknik analisis data yang digunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial pengalaman berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel keterampilan dan lingkungan kerja sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel promosi jabatan dan konflik serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Yuniman (2020) yang berjudul “Pengaruh Budaya Kerja Dan Promosi Jabatan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara III Labuhan Haji Labuhanbatu Utara”. Teknik analisis data yang digunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel budaya kerja sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel pengalaman kerja dan konflik serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul, dkk (2021) yang berjudul “Pengaruh Demosi, Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang”. Teknik analisis data yang digunakan analisis linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel demosi dan mutasi sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel pengalaman kerja dan konflik serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.

6. Penelitian yang dilakukan oleh Benny (2017) yang berjudul “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Sedulur Palembang”. Teknik analisis data yang digunakan regresi sederhana dan korelasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan tidak terdapat pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaannya penelitian sekarang menambah variabel pengalaman kerja dan konflik serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Eka (2017) yang berjudul “Komunikasi Dan Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”. Teknik analisis data yang digunakan adalah Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel komunikasi sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel pengalaman kerja dan promosi jabatan dan metode yang digunakan analisis linier berganda serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Yohana, dkk (2019) yang berjudul “Pengaruh Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Siantar Simalungun”. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa konflik berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaannya penelitian terdahulu menggunakan variabel stres kerja sedangkan penelitian sekarang menggunakan variabel pengalaman kerja dan promosi jabatan serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Andri, dkk (2018) yang berjudul “Pengaruh Konflik Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Manado”. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa konflik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perbedaannya penelitian sekarang menambah variabel pengalaman kerja dan promosi jabatan serta perbedaan pada waktu dan lokasi penelitian.