

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

SDM (Sumber Daya Manusia) merupakan faktor yang sangat penting, terutama bagi suatu organisasi atau perusahaan, baik yang bergerak dalam bidang produksi barang maupun dalam bidang pelayanan jasa. Setiap organisasi pemerintah maupun swasta dituntut bekerja lebih cepat, efektif dan efisien. Oleh karena itu ketertiban tenaga kerja dalam aktivitas perusahaan perlu dilengkapi kemampuan dalam hal pengetahuan maupun keterampilan. Untuk itu faktor sumber daya manusia perlu mendapat prioritas utama dalam pengelolaannya agar pemanfaatan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan tersebut dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah-satunya adalah promosi jabatan. Sistem promosi jabatan memainkan peran penting, dimana dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai, termotivasi dalam bekerja, dibutuhkan, diperhatikan dan diakui kemampuan kerjanya, sehingga mereka akan menghasilkan output yang tinggi (Cressida, 2015).

Menurut Hasibuan (2012) promosi jabatan adalah perpindahan memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya pun lebih besar. Organisasi diharuskan mengatur posisi yang tepat bagi te aga 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 peran penting bagi setiap karyawan, bahkan setiap karyawan menjadikan promosi jabatan sebagai sebuah impian dan tujuan yang selalu diharapkan (Setiawan & Sariyathi, 2013).

Promosi jabatan mempunyai arti yang penting bagi perusahaan, karena 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 kerja.

Promosi jabatan pada PT. BPR Jaya Kerti Mengwi tidak tergantung pada tahun sekali diadakan, tetapi sesuai dengan kebutuhan perusahaan hal ini mengakibatkan tidak efektifnya promosi jabatan pada PT. BPR Jaya Kerti Mengwi. Untuk dapat di promosikannya, maka dilihat pada prestasi kerja dan pengalaman kerja dari karyawan. Dimana saat karyawan menyelesaikan tugasnya dengan baik maka akan mendapatkan *rewards*.

Pada data tabel 1.1 berikut menunjukkan rincian promosi jabatan pada PT BPR Jaya Kerti Mengwi

Tabel 1.1**Rincian Promosi Jabatan Pada PT. BPR Jaya Kerti Mengwi**

Jabatan lama	Jabatan baru	Jumlah (orang)
Kabag. Kredit	Ketua team remedial	1
Admin kredit dalung	Anggota team remedial	1
Kabag. Operasional	Kabag. Kredit	1
Kabag. Dana	Kabag. Operasional	1
Kabag. umum	Kabag. Dana	1
Kolektor tabungan	Marketing kredit	2

Sumber : PT. BPR Jaya Kerti 2020

Dari tabel 1.1 menunjukkan bahwa PT. BPR Jaya Kerti Mengwi telah mempromosikan beberapa karyawan ke beberapa cabang karena kebutuhan kantor akan sumber daya manusia. Pada PT. BPR Jaya Kerti ditemukan belum ada acuan yang pasti dalam mempromosikan karyawannya pada suatu jabatan. Apakah karyawan yang dipromosikan itu dilihat dari prestasi kerjanya atau senioritasnya. Dimana prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan dilihat dari indikator prestasi kerja yaitu kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Sedangkan senioritas adalah sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi secara keseluruhan dilihat dari indikator senioritas yaitu masa kerja, pengalaman, dan usia. Pada PT BPR Jaya Kerti Mengwi tidak semua karyawan memiliki

kesempatan untuk dipromosikan jabatannya karena kurang efektifnya promosi jabatan di perusahaan tersebut.

Rani (2012) menyebutkan bahwa prestasi kerja mempengaruhi promosi jabatan, dimana dengan prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan peluang seorang karyawan untuk dipromosikan. Apabila prestasi kerja seorang karyawan memiliki peningkatan yang cukup signifikan dan memiliki waktu (lama kerja) yang cukup sebagai dasar pertimbangan maka karyawan tersebut layak untuk dipromosikan ke tingkat kerja yang lebih tinggi.

Mangkunegara (2015:17) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan berbentuk barang atau jasa, kualitas atau kuantitas, maupun perilaku dalam keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan sehingga mempersembahkan nilai yang baik untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Pratama dkk., 2013). Sedangkan, 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. Sutrisno (2011:150) mengemukakan prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Hal diatas didukung oleh penelitian menurut Purwaningsih (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 Elfianto (2015) yang mengatakan prestasi kerja tidak berdampak positif terhadap promosi jabatan.

Tempani (2016) menyatakan faktor lain yang mempengaruhi promosi jabatan adalah senioritas. 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 perusahaan.

Menurut Wahyudi dalam Tampani (2016:21) senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain tingkat senioritas karyawan juga dapat menentukan promosi jabatan, karyawan yang masa kerjanya paling lama adalah karyawan yang paling berhak untuk dipromosikan jabatannya (Breaugh, 2011).

Hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan Prasetyo (2017) hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara senioritas dan promosi jabatan, di dukung pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Adnan (2018) yang menyarakan bahwa senioritas

berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Namun hasil yang berbeda didapatkan oleh Tempani (2016) yang menyatakan bahwa secara parsial senioritas tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Terkait dengan pengaruh prestasi kerja dan senioritas terhadap promosi jabatan hasil penelitian terdahulu yang dijadikan acuan dalam penelitian ini antara lain penelitian yang dilakukan oleh Tampani (2016) dengan judul pengaruh senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan TVRI Lampung. Penelitian ini menemukan bahwa senioritas tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan, sedangkan prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan. Sedangkan secara simultan senioritas dan prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Purwaningsih (2017) menemukan senioritas dan prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan baik secara parsial maupun secara simultan.

Berdasarkan uraian fenomena dan penelitian terdahulu di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Prestasi Kerja dan Senioritas Terhadap Promosi Jabatan pada PT. BPR Jaya Kerti Mengwi”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. BPR Jaya Kerti Mengwi?

2. Apakah senioritas berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. BPR Jaya Kerti Mengwi ?

1.3 Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. BPR Jaya Kerti Mengwi.
2. Untuk menganalisis pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan pada PT. BPR Jaya Kerti Mengwi

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Teoritis

- a. Bagi Peneliti

Memberikan kesempatan dalam menerapkan teori, khususnya teori Sumber Daya Manusia (SDM) secara langsung dalam praktek lapangan. Selain itu, untuk mengembangkan kemampuan penelitian dalam melakukan sebuah penelitian. Memberikan pengalaman dan ilmu yang berharga bagi peneliti terkait dengan masalah yang menjadi fokus penelitian.

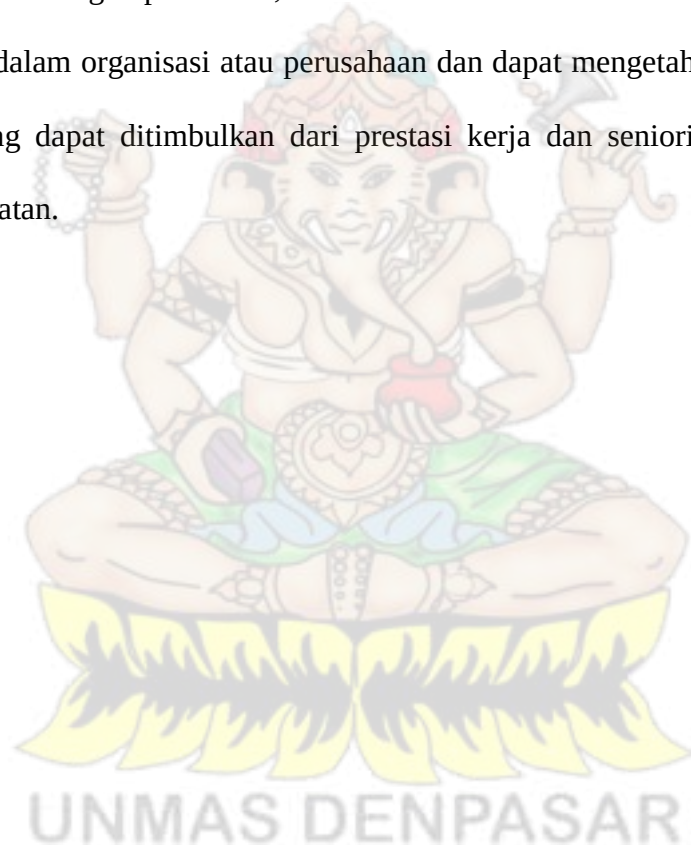
- b. Bagi Institusi

Sebagai bahan referensi bagi perusahaan atau organisasi untuk penelitian terkait dengan bidang masalah atau variabel yang sama dengan

penelitian ini. Selain itu, sebagai bahan pertimbangan untuk meningkatkan promosi jabatan di perusahaan atau organisasi tersebut.

2 Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan pemikiran, dan alternatif solusi untuk memecahkan masalah di dalam organisasi atau perusahaan dan dapat mengetahui faktor apa saja yang dapat ditimbulkan dari prestasi kerja dan senioritas bagi promosi jabatan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Birnberg dalam Mahennoko, 2011).

Salah satu karakteristik dari goal setting adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan tujuan yang berbeda akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tingkat kesulitan tujuan yang rendah akan membuat individu memandang bahwa tujuan sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai sehingga akan menurunkan motivasi individu untuk berkeaktifitas dan mengembangkan kemampuannya. Sedangkan pada tingkat kesulitan tujuan yang lebih tinggi tetapi mungkin untuk dicapai, individu akan termotivasi untuk berfikir cara pencapaian tujuan tersebut. Proses ini akan menjadi sarana berkembangnya kreatifitas dan kemampuan individu untuk mencapai tujuan tersebut (Ginting dan Ariani dalam Matana, 2017: 11). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami

tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentifikasi sebagai tujuannya

2.1.2 Prestasi Kerja

1) Pengertian Prestasi Kerja

Ada beberapa pendapat mengenai definisi prestasi kerja adalah: Mangkunegara (2015:17) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Menurut Pratama dkk (2013) Prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan berbentuk barang atau jasa, kualitas atau kuantitas, maupun perilaku dalam keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan sehingga mempersembahkan nilai yang baik untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Terdapat pula pendapat 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.

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 5W+1H (*What, Why, Where, When, Who, dan How*)

- a) *What* (apa) yang dinilai: yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan 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* (dimana) penilaian dilakukan: Tempat penilaian dilakukan didalam pekerjaan dan diluar pekerjaan. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal dan diluar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal maupun informal
- d) *When* (kapan) penilaian dilakukan: Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik. Informal: penilaian yang dilakukan secara terus-menerus.
- e) *Who* (siapa) yang akan dinilai: semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan 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 digunakan, masalah apa yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian.

3) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Steers, (dalam Sutrisno, 2011), orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor yaitu :

- a. Kemampuan dan minat seorang pekerja.

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pegawai dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.

Memberikan kejelasan kepada pegawai mengenai peran serta job description pekerjaan yang akan dia lakukan pada jabatan tertentu, agar pekerjaan yang ia lakukan menjadi terarah dan sesuai peranan pegawai.

- c. Tingkat motivasi kerja.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja dengan predikat terpuji.

Kombinasi ketiga faktor tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan.

4) Manfaat Prestasi Kerja

Menurut Siagian (2015:227) menyatakan penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat untuk beberapa kepentingan yaitu:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai seperti promosi, ahli tugas, ahli wilayah maupun demosi

- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai.
- e. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dengan kepentingan organisasi.

Menurut Handoko (2015:120) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Perbaikan prestasi kerja

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

- b. Penyesuaian kompensasi

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

- c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, mutasi dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu untukantisipasi. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

prestasi kerja yang jelek 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. Penyimpanan-penyimpanan proses staffing

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

g. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dan desain pekerjaan.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi

j. Tantangan-tantangan eksternal

Prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial dan lainnya.

5) Indikator Prestasi Kerja

Indikator prestasi kerja menurut Mangkunegara (2015:17) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan definisi diatas, indikator prestasi kerja adalah :

a. Kualitas

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

b. Kuantitas

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yaitu 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.

2.1.3 Senioritas

1) Pengertian Senioritas

Menurut Wahyudi dalam Tampani (2016:21) senioritas 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 dalam Tampani (2016) diartikan sebagai keadaan yang lebih tinggi dalam hal pangkat, usia dan pengalaman. Di sisi lain tingkat senioritas karyawan juga dapat menentukan promosi jabatan, karyawan yang masa kerjanya paling lama adalah karyawan yang paling berhak untuk dipromosikan jabatannya (Breaugh, 2011).

2) Alasan senioritas dijadikan dasar dalam penentuan promosi jabatan

Dikemukakan oleh Dessler dalam Tampani (2016) 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 dalam Tampani (2016) 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.

3) Indikator Senioritas

Indikator yang dapat digunakan dalam menilai senioritas menurut Wahyudi dalam Tampani (2016) sebagai berikut:

a. Masa Kerja

Masa kerja adalah lamanya karyawan bekerja sehingga karyawan yang bersangkutan telah banyak mencurahkan pikirannya dalam memajukan perusahaan. Banyak 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 system manajemen kinerja, sebagaimana berikut:

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

b. Pengalaman

Pengalaman merupakan berbagai kegiatan atau pekerjaan yang telah pernah dikerjakan. Sehingga karyawan yang berpengalaman akan lebih banyak mempunyai kiat-kiat dalam menyelesaikan pekerjaan. Seseorang dipandang sebagai senior karena dia mempunyai posisi yang tinggi dan pengalaman luas. Hal ini terjadi dengan perkiraan dia berusia muda atau tua namun dengan jabatan yang tinggi maka karyawan lain akan memandangnya sebagai “senior”

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

2.1.4 Promosi Jabatan

1) Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012) promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab 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 tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Pada dasarnya promosi pegawai diarahkan 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.

Berasarkan pernyataan-pernyataan diatas maka dapat di simpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ketingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dengan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

2) Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan atau pegawai menurut Handoko (2012) adalah:

- a. Pengalaman (lamanya pengalaman kerja karyawan)
- b. Kecakapan (keahlian dan kecakapan)
- c. Kombinasi kecakapan dan pengalaman (lamanya pengalaman dan kecakapan)

3) Tujuan Promosi Jabatan

Tujuan promosi jabatan menurut Hasibuan (2012) yaitu:

- a) Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imballan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi
- 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 memperesar 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 bekerja secara efektif dan efisien.

d) Kerja sama

Karyawan dapat bekerja sama dengan sesama karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, sehingga dapat tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara sesama karyawan.

e) 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 bekerja sama dan bekerja 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 jabatan dapat dibedakan menjadi empat, yaitu :

a) Promosi sementara

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

b) Promosi tetap

Seorang 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, tanggung jawab dan gaji.

d) Promosi kering

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

6) Indikator Promosi Jabatan

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Bambang Wahyudi (2011:173), sebagai berikut :

a) Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang sangat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena ketidak jujuran 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 tanggung jawab 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 melatarbelakangnya 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 ditawarkan 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.

2.1.5 Hubungan Antara Variabel

1. Hubungan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012) prestasi kerja adalah 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.

Uraian diatas di dukung oleh penelitian Purwaningsih (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.

2. Hubungan Senioritas Terhadap Promosi Jabatan

Menurut Wahyudi dalam Tampani (2016:21) senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Di sisi lain tingkat senioritas karyawan juga dapat menentukan promosi jabatan, karyawan yang masa kerjanya paling lama adalah karyawan yang paling berhak untuk dipromosikan jabatannya (Breaugh, 2011). Sedangkan 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.

Uraian diatas di dukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo (2017) Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara senioritas dan promosi jabatan, di dukung pula penelitian yang dilakukan 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. Sedangkan Purwaningsih (2017) menemukan bahwa senioritas berpengaruh 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 ini diambil dari jurnal oleh Farda Dwi Cressida (2015) dengan judul “Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Kapten A. Rivai Palembang)”. 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 di teliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Hasil yang didapat dalam penelitian ini adalah variabel Kualitas Hasil Kerja, Kuantitas Hasil Kerja, Ketepatan Waktu Penyelesaian Hasil Kerja, memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap Variabel Promosi Jabatan pada Karyawan Bank Sumsel Babel Cabang Kapten A. Rivai Palembang.
- 2) Penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan oleh Tampani (2016) yang berjudul “Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan TVRI Lampung”. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. 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 dan skala likert. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa senioritas tidak berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan, sedangkan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan tahun pada TVRI Lampung.

- 3) Penelitian ini dilakukan oleh Purwaningsih (2017) yang berjudul “Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan PT. Bank Panin Bandar Lampung”. 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. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Bank Panin Bandar Lampung sebanyak 149 orang. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 99 responden. Metode pengambilan sampel adalah dengan menggunakan probability sampling dengan menggunakan teknik stratified random sampling dan simple random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Senioritas dan Prestasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan PT. Bank Panin Bandar Lampung.
- 4) Penelitian yang dilakukan Puspasari dan Satrya (2019) dengan judul pengaruh prestasi kerja, senioritas dan loyalitas karyawan terhadap promosi jabatan pada The Royal Pita Maha, dengan menggunakan teknik Proportionate Stratified Random Sampling, sebanyak 79 responden melalui metode rumus Slovin. Pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja, senioritas dan loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada The Royal Pita Maha.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Azyyati dan Giantari (2019) yang membahas tentang pengaruh loyalitas, prestasi kerja, dan senioritas terhadap promosi jabatan pada PT. PACTO Ltd di Bali. Penelitian ini bermaksud untuk

mengidentifikasi korelasi tersebut pada 77 karyawan di PT. PACTO Ltd di Bali melalui teknik sampling jenuh dan pengambilan data dengan wawancara serta kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan loyalitas, prestasi kerja, dan senioritas berkorelasi positif dengan promosi jabatan pada PT. PACTO Ltd di Bali.

- 6) Penelitian Mandingan dan Rahyuda (2015) yang berjudul tentang pengaruh prestasi kerja, senioritas dan loyalitas terhadap promosi jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel bertujuan untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas terhadap promosi jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali. Teknik analisis digunakan regresi linier berganda, dengan jumlah sampel 70 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, senioritas mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, loyalitas mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali.
- 7) Penelitian Prasetyo (2017) yang berjudul pengaruh prestasi kerja, senioritas dan loyalitas terhadap promosi jabatan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Kudus menggunakan sampel penelitian sebanyak 63 responden. Pengumpulan datanya dengan kuesioner, dengan memberi kode untuk setiap jawaban, untuk memperoleh data yang bersifat kuantitatif, sehingga dapat diproses analisis regresi, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian ini menunjukkan prestasi kerja, senioritas dan loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Kudus.

- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Adnan (2018) yang berjudul pengaruh senioritas dan loyalitas karyawan terhadap promosi jabatan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Makassar merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel yang digunakan sebanyak 131 orang responden. Teknik pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling*. Teknik pengambilan data yaitu dengan cara penyebaran kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa variabel senioritas dan loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Pelabuhan Indonesia IV Cabang Makassar.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Sungkono (2017) yang berjudul pengaruh prestasi kerja dan loyalitas terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung menggunakan sampel sebanyak 86 orang yang ditentukan dengan *saturated sampling*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan data dianalisis dengan Teknik regresi linier bergand. Hasil penelitian ini menunjukkan prestasi kerja dan loyalitas berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung.
- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Oktadinna (2020) yang berjudul pengaruh prestasi kerja dan loyalitas kerja terhadap promosi jabatan pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Palembang menggunakan penelitian kuantitatif yang diperoleh dari kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Palembang yang berjumlah 40 orang. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa variabel pada

prestasi kerja dan loyalitas kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Palembang, Sedangkan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang Palembang.

