

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Suatu perusahaan memerlukan karyawan yang memenuhi persyaratan kerja dan mempunyai kemampuan, jasmani yang sehat, kecerdasan, mempunyai pendidikan tertentu dan mempunyai keterampilan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Manullang (2014:156) menyatakan dalam perusahaan terdapat salah satu unsur yaitu manusia yang merupakan sumber daya melaksanakan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan. Sumber daya manusia atau karyawan yang mempunyai kompetensi berperan dalam melaksanakan perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian organisasi agar perusahaan mencapai tujuan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. Karyawan yang mempunyai kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas akan mampu meningkatkan prestasi kerja dalam perusahaan.

Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti dengan peningkatan pendapatan serta fasilitas lainnya. Pihak-pihak yang memiliki peran penting terhadap promosi jabatan adalah karyawan, manajer dan perusahaan. 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 (Cahyadi. 2017). Dari (*output*) yang tinggi oleh karyawan, akan berdampak positif terhadap bagaimana tingkat pelayanan yang profesional kepada konsumen (Rofi, 2017). Saat ini

perusahaan tidak sembarangan dalam menempatkan dan memilih karyawannya dalam suatu posisi jabatan. Bagi manajer, promosi jabatan diberikan kepada karyawan sebagai reward atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Bagi perusahaan sendiri, promosi jabatan merupakan tujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia yang telah dimiliki demi kelangsungan perusahaan tersebut.

Promosi jabatan merupakan sarana yang dapat membantu mendorong karyawan agar dapat bekerja lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya dalam suatu lingkungan perusahaan. Promosi jabatan menurut Siagian (2015:169) adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti dengan peningkatan incomeserta fasilitas lainnya. Pihak-pihak yang memiliki peran penting terhadap promosi jabatan adalah karyawan, manajer dan perusahaan.

Perusahaan tidak boleh sembarangan dalam menempatkan dan memilih karyawannya dalam suatu posisi jabatan. Bagi manajer, promosi jabatan diberikan kepada karyawan sebagai *reward* atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Bagi perusahaan sendiri, promosi jabatan merupakan tujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia yang telah dimiliki demi kelangsungan perusahaan tersebut.

Salah satu dorongan seorang karyawan yang bekerja di perusahaan adalah adanya kesempatan untuk maju. Karyawan pada umumnya mempunyai keinginan untuk menjadi yang terbaik sehingga dapat menempati posisi

jabatan diperusahaan. Kesempatan untuk maju di dalam organisasi sering dinamakan sebagai promosi jabatan (naik pangkat) sangat penting bagi semua karyawan. Pentingnya promosi jabatan bagi karyawan karena semakin tinggi kompetensi yang dimiliki karyawan akan memperoleh promosi jabatan yang lebih tinggi. Semakin tinggi jabatan seorang karyawan akan menyebabkan semakin tinggi tanggung jawab karyawan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Tingginya jabatan seorang karyawan dalam perusahaan akan ikut menentukan kebijakan yang terjadi di perusahaan dan juga pengasilan karyawan akan meningkat.

Suatu promosi jabatan berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab dan yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah dan hak-hak lainnya. Walaupun demikian ada promosi jabatan yang tidak disertai dengan peningkatan gaji, yang disebut sebagai promosi kering. Promosi dibedakan dengan transfer, karena transfer hanya menyangkut perpindahan jabatan yang sama, dalam artian status, tanggung jawab dan gaji.

Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Martoyo, 2017:71). Hasibuan (2015:108) menyatakan 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. Lain halnya menurut Tohardi (2015:382) bahwa promosi jabatan adalah merupakan perubahan dari pekerjaan

yang satu ke yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab di perusahaan.

Sistem promosi jabatan memainkan peran penting, karena adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai, termotivasi dalam bekerja, dibutuhkan, diperhatikan, dan diakui kemampuan kerjanya sehingga mereka akan menghasilkan (*output*) yang tinggi (Cahyani. 2019).

Fenomena pada promosi jabatan yaitu pada Perseroan Terbatas (PT) yang kepemilikan sahamnya sebagian besar keluarga, maka dalam melaksanakan promosi jabatan masih tidak adil karena dalam melaksanakan promosi jabatan yang diutamakan adalah karyawan dari keluarga pemilik perusahaan, walaupun kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki masih dibawah karyawan yang berasal dari luar keluarga. Hal ini mengakibatkan sistem promosi jabatan tidak jalan sesuai dengan persyaratan yang berlaku dalam melaksanakan promosi jabatan. Akibat dari adanya promosi jabatan yang tidak adil akan menimbulkan keresahan diantara karyawan dalam perusahaan.

Salah satu yang dapat mempengaruhi promosi jabatan adalah prestasi kerja. Prestasi kerja adalah salah satu tujuan pengelolaan tenaga kerja dalam meningkatkan prestasi kerja pada suatu organisasi. Faktor prestasi kerja tersebut merupakan hal yang akan menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan. Tingkat prestasi kerja yang tinggi, tentunya perusahaan akan memperoleh laba yang cukup tinggi juga. Hasibuan (2015:105) menyatakan prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Untuk

mendapatkan karyawan yang berprestasi perlu diadakannya program prestasi kerja yang diharapkan nantinya dapat meningkatkan kompensasi bagi karyawan yang bersangkutan.

Menurut Manullang (2014:123) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu yang berpengaruh terhadap promosi jabatan. Handoko (2014:22) menyatakan kesanggupan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu dan tepat mengenai sasaran yang dapat mempengaruhi promosi jabatan.

Fenomena dalam prestasi kerja yaitu karyawan belum mempunyai kemampuan kerja untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga hasil kerjanya tidak memenuhi kualitas yang diharapkan perusahaan. Untuk meningkatkan prestasi kerja yaitu adanya sumber daya manusia memiliki kemampuan dan peranan yang sangat penting dan strategis, karena faktor-faktor lainnya sangat tergantung pada pemanfaatan yang dilakukan oleh manusia itu sendiri. Penelitian Sungkono dan Manuati (2017) menemukan prestasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Penelitian ini didukung oleh Astriani (2017) menemukan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, artinya adanya peningkatan prestasi kerja karyawan pada perusahaan maka akan meningkatkan harapan untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

Sedangkan penelitian Handra (2017) menemukan prestasi kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan. Penelitian Maryono (2018)

juga menemukan prestasi kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan, artinya peningkatan prestasi kerja tidak dapat meningkatkan promosi jabatan.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap promosi jabatan yaitu motivasi kerja karyawan dalam perusahaan. Faktor motivasi kerja juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi promosi jabatan pada perusahaan.

Menurut Husnan (2015:165) motivasi kerja merupakan kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah pada peningkatan kepuasan kerja karyawan. Untuk itu manajemen perusahaan harus mengelola karyawan dengan baik agar merasa puas dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Manajemen sumber daya manusia, menguasai sistem manajemen informasi karyawan dengan motivasi berprestasi yang tinggi, kreatif, inovatif dan berkepribadian dewasa dengan mental dan kecerdasan emosi yang baik. Anwar (2014:164) motivasi kerja adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sudarma Sedarmayanti (2017:167) menyatakan motivasi kerja adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan kepada karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Motivasi kerja muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam sendiri (*external motivation*) dan dorongan dari luar diri atau pihak lain (*external motivation*) (Darmayasa, 2019).

Fenomena pada motivasi kerja yaitu karyawan yang sudah lama bekerja belum pernah diberikan penghargaan oleh manajemen perusahaan dan tidak

adanya jaminan hari tua, sehingga karyawan tidak merasa aman untuk terus bekerja di perusahaan.

Sudanti (2018) menemukan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Leonando (2017) menemukan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada CV Haragon Surabaya, artinya meningkatnya motivasi kerja karyawan akan meningkatkan promosi jabatan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Maryono (2018) menemukan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Sedangkan hasil penelitian Sumaji (2019) menunjukkan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan. Penelitian Astriani (2018) menemukan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan. Selain motivasi kerja yang berpengaruh terhadap promosi jabatan, pengalaman kerja juga dapat mempengaruhi promosi jabatan. Pengalaman kerja sangat penting dalam menjalankan usaha suatu organisasi. Pengalaman kerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu (Sudanti, 2018). Dengan memperoleh pengalaman kerja, maka tugas yang dibebankan dapat dikerjakan dengan baik. Pengalaman kerja merupakan faktor yang berperan penting dalam meningkatkan suatu efektivitas kerja. Karyawan yang mempunyai pengalaman kerja yang banyak akan berusaha dengan sekuat tenaga supaya tugasnya dapat berhasil dengan sebaik-baiknya, sehingga akan membentuk suatu peningkatan kinerja.

Fenomena dalam pengalaman kerja yaitu karyawan baru belum menguasai pekerjaan dan menggunakan peralatan kerja dengan baik karena

kurangnya pengalaman kerja yang dimiliki. Pengalaman kerja karyawan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar sangat bervariasi bila dilihat dari masa kerja maupun di lihat dari pengalaman kerja diluar maupun di dalam PT. Kelola Jasa Artha Denpasar diluar adalah pengalaman kerja yang diperoleh karyawan sebelum menjadi karyawan di PT. Kelola Jasa Artha Denpasar. Sedangkan pengalaman didalam yang diperoleh karyawan setelah menjadi karyawan seperti pelatihan, work shop dan sebagainya.

Adapun data tingkat pengalaman kerja karyawan PT. Kelola Jasa Artha Denpasar dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Pengalaman Kerja Karyawan
PT. Kelola Jasa Artha Denpasar

No	Pengalaman Kerja	Jumlah
1	>10 tahun	40
2	7-9 tahun	28
3	4-6 tahun	22
4	1-3 tahun	27
5	0-1 tahun	43
Jumlah		160 orang

Sumber: PT. Kelola Jasa Artha Denpasar .

Berdasarkan Tabel 1.1 yang dikumpulkan telah di dapatkan data jumlah karyawan menurut lama kerjanya yaitu 40 orang bekerja selama > 10 tahun, 28 orang bekerja selama 7-9 tahun, 22 orang bekerja selama 4-6 tahun, 27 orang bekerja selama 1-3 tahun, dan 43 orang bekerja selama 0-1 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa semakin lama karyawan bekerja maka pekerjaannya yang dimiliki semakin dikuasai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen di PT. Kelola Jasa Artha Denpasar, menyatakan bahwa prestasi kerja karyawan masih rendah akibat dari masih adanya karyawan yang belum pernah diberikan

penghargaan yang telah berhasil dalam melaksanakan tugas dengan baik. Masalah pada motivasi yaitu karyawan belum termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan baik karena saat ini pemilik perusahaan melaksanakan promosi jabatan berdasarkan kekeluargaan. Masalah pada pengalaman kerja yang mana karyawan yang baru masuk antara 0-1 tahun terbanyak diperusahaan belum bisa beradaptasi dengan tugas yang dikerjakannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Haryanti dan Giantari (2018), menemukan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Penelitian ini didukung oleh Hariasih (2019) dan, Tahir dkk (2019), hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang positif pengalaman kerja terhadap promosi jabatan, artinya semakin meningkat pengalaman kerja karyawan akan meningkatkan promosi jabatan.

Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Zakiyah (2018) menemukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap promosi jabatan. Penelitian Sardono (2019) juga menemukan pengalaman kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap promosi jabatan.

Bedasarkan uraian latar belakang dan fenomena penelitian terdahulu di atas, maka perlu diadakan penelitian kembali untuk menguji apakah ada pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar ?
- 2) Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar ?
- 3) Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar.

1.4 Kegunaan Penelitian

- 1) Kegunaan Teoritis
 - a) Penelitian ini diharapkan peneliti dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan dan menambah pengalaman, wawasan serta belajar sebagai praktisi dalam menganalisis suatu masalah kemudian mengambil keputusan dan kesimpulan.
 - b) Penelitian ini diharapkan nantinya menambah wawasan ilmu pengetahuan, serta dapat dijadikan acuan untuk penelitian yang sejenis atau lebih lanjut.

2) Kegunaan Praktis

a) Bagi mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi penelitian yang akan datang yang mengambil masalah prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja yang berpengaruh terhadap promosi jabatan.

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menyumbangkan pemikiran terhadap pemecahan masalah yang berkaitan dengan prestasi kerja, motivasi dan pengalaman kerja serta promosi jabatan pada PT. Kelola Jasa Artha Denpasar.

c) Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi Lembaga dalam menentukan langkah yang diambil terutama dalam bidang personalia yang berkaitan dengan prestasi kerja, motivasi dan pengalaman kerja dengan promosi jabatan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Promosi Jabatan

1) Pengertian Promosi Jabatan

Menurut Siagian (2015:187) Promosi jabatan 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. Setiap karyawan pasti ingin memperoleh kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan karena promosi jabatan dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam mencapai hasil kinerja yang baik sekaligus sebagai pengakuan atas prestasi kerjanya sehingga karyawan berhak menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi. Hasibuan (2015:108) menyatakan 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.

Tohardi (2014:382) menyatakan bahwa promosi jabatan adalah merupakan perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab. Promosi jabatan adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Martoyo, 2015:71).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan adalah peningkatan suatu jabatan karyawan dari jabatan lama ke jabatan yang lebih tinggi dan diikuti oleh peningkatan tanggungjawab yang lebih tinggi.

2) Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Sedarmayanti (2014:587) manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut :

- a) Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- b) Promosi jabatan seringkali diberikan mengimbali karyawan yang berkinerja sangat baik. Karyawan yang dihargai promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih tinggi lagi jika mereka merasa bahwa kinerja yang efektif menyebabkan promosi jabatan.
- c) Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasi yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Menurut Suwasto (2015:196), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

- a) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.

- b) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
- c) Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

3) Dasar-dasar Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2015:187), dasar-dasar promosi jabatan dibagi menjadi tiga, yaitu:

- a) *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu sistem yang mengatur tata kelola perusahaan
- b) *Activity Based Costing* (Sistem ABC) yaitu sistem akuntansi biaya berbasis aktivitas.
- c) Kualitas Pelayanan Publik
- d) Pengalaman (senioritas) dimana promosi ini didasarkan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.
- e) Kecakapan dalam hal ini karyawan yang memiliki kecakapan mendapat prioritas untuk dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Kecakapan yang dimaksud, adalah kecakapan dalam hal pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan; kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan

elemen-elemen yang terkait dalam penyusunan kebijakan manajemen dan kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

- f) Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

4) Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Husnan (2015:68), syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

- a) Pengalaman yaitu adanya pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.
- b) Tingkat pendidikan yaitu perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- c) Loyalitas yaitu adanya loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.
- d) Kejujuran yaitu untuk melakukan promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.
- e) Tanggung jawab yaitu sering kali suatu perusahaan memerlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

- f) Kepandaian bergaul yaitu suatu jabatan untuk sales adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.
- g) Prestasi kerja yaitu setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kerjanya.
- h) Inisiatif dan kreatif yaitu syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

5) Jenis-jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2015:198), terdapat 4 jenis promosi jabatan, yaitu promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil dan promosi kering. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a) Promosi sementara adalah seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan kosong yang harus diisi.
- b) Promosi tetap adalah seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.
- c) Promosi kecil adalah menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

- d) Promosi kering adalah seorang karyawan dinaikkan jabatannya yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

6) Indikator Promosi Jabatan

Menurut Heidjrahman (2014:97) indikator promosi jabatan sebagai berikut:

a) Pengalaman kerja

Setiap karyawan yang telah mencapai masa kerja tertentu semestinya mendapat promosi jabatan.

b) Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan menjadi hal penting dalam pemberian promosi jabatan, karena semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi jabatan yang dapat diberikan.

c) Prestasi kerja

Karyawan yang diberikan promosi jabatan tentu karyawan yang berprestasi kerja tinggi.

d) Peningkatan karir

Seorang karyawan yang dirpomosikan akan dapat meningkatkan karir karyawan tersebut.

e) Keadilan

Pemberian promosi jabatan harus didasarkan asas keadilan agar pelaksanaan promosi tidak menimbulkan konflik dalam organisasi.

2.1.2 Prestasi Kerja

1) Pengertian Prestasi Kerja

Program prestasi kerja merupakan suatu program yang harus dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan ataupun instansi pemerintah. Untuk mendapatkan karyawan perlu diadakannya program prestasi kerja yang diharapkan nantinya dapat meningkatkan kompensasi bagi pegawai yang bersangkutan. Prestasi kerja adalah salah satu tujuan pengelolaan tenaga kerja dalam meningkatkan prestasi kerja pada suatu organisasi. Faktor prestasi kerja tersebut merupakan hal yang akan menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan (Husnan, 2015:167). Tingkat prestasi kerja yang tinggi, tentunya perusahaan akan memperoleh laba yang cukup tinggi juga.

Menurut Hasibuan (2015:105) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Handoko (2014:22) menyatakan kesanggupan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, bermutu dan tepat mengenai sasaran.

Berdasarkan pendapat di atas penulis dapat mengambil suatu kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan untuk meningkatkan hasil kerja yang telah dicapai sebelumnya dengan menggunakan sumberdaya yang tersedia.

2) Penilaian Prestasi Kerja

Untuk meningkatkan prestasi kerja, penilaian yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi harus didasarkan atas tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Kemudian perusahaan atau organisasi itu sendiri mengadakan penilaian dari kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran, serta tingkat motivasi seorang karyawan.

Dari hasil penilaian prestasi kerja dapat diketahui berapa besar potensi karyawan dalam bekerja serta mengetahui kelebihan dan kekurangan para karyawan yang dinilai. Hasil dari penilaian tersebut dapat menentukan kebijaksanaan dalam menetapkan tindakan dan keputusan yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan atau organisasi. Pada dasarnya prestasi kerja merupakan suatu sikap dan falsafah hidup dimana seseorang memandang bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari hari-hari kemarin, dan kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini. Dengan falsafah hidup seperti ini, seseorang akan terdorong untuk tidak cepat merasa puas terhadap hasil-hasil yang telah dicapai, sehingga ia akan terus berusaha untuk meningkatkan kemauan dan kemampuan kerjanya.

Di bawah ini mengungkapkan pengertian mengenai prestasi kerja menurut Manullang (2014:195) dalam bukunya Manajemen Tenaga Kerja Ancaman dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja, mengemukakan pendapatnya bahwa prestasi kerja adalah : hasil kerja yang

dicapai oleh seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan pekerjaannya yang dibebankan kepadanya.

3) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Tingkat prestasi suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor sumber daya yang dipergunakannya dalam meningkatkan pelayanan. Salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah berupa alat-alat kesehatan yang pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia sendiri. Maka oleh karena itu, dalam meningkatkan prestasi ini, sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dan strategis, karena faktor-faktor lainnya sangat tergantung pada pemanfaatan yang dilakukan oleh manusia itu sendiri.

Menurut Suwasto (2015:30), prestasi kerja karyawan perusahaan akan dipengaruhi oleh ketiga faktor berikut :

a) Kualitas dan kemampuan kerja karyawan

Kualitas dan kemampuan fisik karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat pelatihan, pendidikan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan. Pendidikan memberikan pengetahuan bagi karyawan bukan saja yang langsung dengan tugas, akan tetapi juga landasan untuk mengembangkan diri serta kemampuan memanfaatkan semua sarana yang ada disekitarnya untuk kelancaran tugas. Semakin tinggi tingkat pendidikan maka akan semakin tinggi pula tingkat prestasi/produktivitas kerjanya. Sementara itu pelatihan kerja dapat melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Faktor

lainnya adalah motivasi, prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.

b) Sarana Pendukung

Sarana pendukung bagi peningkatan prestasi/produktivita kerja karyawan ini dapat dikelompokkan ke dalam dua golongan yaitu :

- (1) Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan pelayanan, sarana dan peralatan yang digunakan, tingkat kesehatan kerja, serta suasana dalam lingkungan kerja itu sendiri.
- (2) Menyangkut kesejahteraan karyawan, yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan sosial, serta jaminan bagi kelangsungan kerja karyawan.

Perbaikan - perbaikan di lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan, semangat kerja dan kecepatan kerja. Begitu pula perbaikan-perbaikan dalam kebijakan pengupahan dan jaminan sosial dapat menumbuhkan motivasi kerja serta kemampuan fisik karyawan. Adanya kepastian atas kelangsungan pekerjaan dan penghasilan yang akan diperoleh karyawan dapat menjadi pendorong yang kuat untuk meningkatkan prestasi/produktivitas kerja karyawan.

b) Supra sarana

Aktivitas perusahaan tidak bisa terlepas dari pengaruh yang terjadi di luarnya, seperti sumber-sumber alat yang digunakan, prospek pemasaran, lingkungan hidup dan lain-lain.

Hubungan antara pimpinan dengan karyawan pun dapat mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari, bagaimana pandangan pimpinan terhadap karyawan, sejauh mana hak-hak karyawan mendapat perhatian pimpinan, dan sejauh mana karyawan diikutsertakan dalam penentuan kebijaksanaan organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi partisipasi karyawan dalam keseluruhan proses pelayanan.

4) Alat Pendekatan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Bacal (2012:116), ada tiga alat pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja karyawan :

a) Sistem penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

b) Sistem peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen.

5) Indikator prestasi kerja

Indikator prestasi kerja menurut Manullang (2014:156) sebagai berikut.

a) Kualitas kerja

Kualitas kerja terdiri dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang prestasi kerjanya tinggi, maka mereka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi. Misalnya adalah Karyawan sudah memahami pekerjaan dengan baik.

b) Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Oleh karena itu salah satu alat untuk mengetahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang dapat dihasilkan atau diselesaikan. Misalnya karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target.

c) Hubungan Kerja

Hubungan kerja seseorang akan terlihat dan tercermin pada saat bekerja, apakah bias saling bekerja sama antar karyawan dan atasan.

d) Kemampuan kerja

Kemampuan kerja seseorang akan terlihat dan tercermin pada saat bekerja, apakah mampu melakukan pekerjaan tersebut dengan mengikuti instruksi pimpinan, dapat berhati-hati dalam bekerja serta mempunyai inisiatif yang tinggi.

2.1.3 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Anwar (2014:164) motivasi kerja adalah kondisi (energi) yang menggerakkan dalam diri individu yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja muncul dari dua dorongan, yaitu dorongan dari dalam sendiri (*external motivation*) dan dorongan dari luar diri atau pihak lain (*external motivation*). Tingkatan motivasi kerja tersebut rendah, sedang dan tinggi. Perbedaan tingkatan motivasi kerja individu dalam organisasi sangat mempengaruhi hasil kerja dan bahkan kinerjanya didalam organisasi. Manullang (2015:73) motivasi kerja adalah alasan yang mendasari tindakan seseorang. Motivasi kerja secara tradisional telah diklasifikasikan sebagai intrinsik (atau memiliki sumbernya di dalam individu) atau ekstrinsik (sumber eksternal, seperti gaji atau bonus).

Menurut Tohardi (2017:137) motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi kerja meliputi perasaan unik, pikiran, dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan. Selain itu motivasi kerja juga dapat diartikan

sebagai dorongan individu untuk melakukan tindakan karena mereka ingin melakukannya. Apabila individu termotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu, karena dapat memuaskan keinginan mereka. Menurut Sedarmayanti (2017:167) motivasi kerja adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya suatu tindakan dan memberikan kekuatan yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan ataupun mengurangi ketidakseimbangan.

Berdasarkan beberapa pengertian motivasi kerja, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sesuatu yang dapat mengarahkan kepada sebuah tujuan atau dorongan demi tercapainya tujuan dengan melakukan tindakan-tindakan.

2) Jenis-jenis motivasi kerja

Umar (2015:117) motivasi kerja dibagi menjadi dua bagian, sebagai berikut:

- a) Material *incentive* adalah pendorong yang dapat dinilai dengan uang (*financial*) seperti: upah, gaji, bonus, dan tunjangan.
- b) Non material *incentive* adalah pendorong yang tidak dapat dinilai dengan uang (*financial*), seperti : penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang obyektif, penghargaan hasil kerja, keselamatan kerja, kondisi lingkungan kerja, kondisi perlengkapan, peralatan penunjang aktivitas kerja, fasilitas rekreasi, penjagaan kesehatan dan perumahan.

3) Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja

Martoyo (2014:123) ada 2 faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang yaitu:

- a) Faktor pemuas atau intrinsik, antara lain : kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, pengembangan karir dan tanggung jawab.
- b) Faktor pemeliharaan atau *extrinsik Motivation*, antara lain : kompensasi, kondisi kerja, rasa aman dan selamat, status, supervisi, hubungan antar manusia, kebijakan perusahaan. Untuk meningkatkan motivasi maka manajer harus menghilangkan rasa ketidakpuasan atau mengurangi rasa ketidakpuasan dari karyawan rawat inap .

Anwar (2014:159) teori ini ada 3 komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang untuk bekerja.

- a) Prestasi, artinya adanya keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik dari pada sebelumnya (pencapaian prestasi). Hal ini dapat dicapai dengan cara:

- (1) Merumuskan tujuan

Tujuan yang tidak pernah dirumuskan, akan menjerumuskan individu dan organisasi.

- (2) Mendapatkan umpan balik

Umpan balik diperlukan untuk pencapaian prestasi yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang.

- (3) Memberikan tanggung jawab pribadi

Kelemahan para manajer kebanyakan adalah jarang memberikan tanggung jawab kepada bawahannya. Akibatnya, bawahan akan bekerja menurut perintah dengan tanggung jawab atasan.

(4) Bekerja keras

Bekerja keras saja tidak cukup, mesti diikuti dengan bekerja cerdas.

- a) Persahabatan, artinya adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara: bekerja sama dengan orang lain, membuat kawan di tempat kerja, sosialisasi.
- b) Kekuasaan, artinya ada kebutuhan kekuasaan yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya.

Heidjrahman (2016:119) menyebutkan factor - faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja dimana tugas dari seorang manajer atau pimpinan organisasi yaitu:

- a) Mengakui bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda dan preferensi yang berbeda pula.
- b) Mencoba memahami kebutuhan utama seorang karyawan rawat inap
- c) Membantu seorang karyawan menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi.

4) Indikator Motivasi Kerja

Teori Maslow dalam Sedarmayanti (2017:231) Indikator motivasi yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologis yaitu yaitu kebutuhan untuk sandang, pangan dan perumahan karyawan.

- b) Kebutuhan rasa aman yaitu kebutuhan keamanan karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.
- c) Kebutuhan rasa memiliki yaitu kebutuhan karyawan untuk merasa memiliki perusahaan.
- d) Kebutuhan penghargaan yaitu kebutuhan karyawan terhadap jabatan penghargaan atas prestasi kerjanya.
- e) Kebutuhan pengembangan diri yaitu kebutuhan karyawan terhadap pengembangan karyawan.

2.1.4 Pengalaman Kerja

1) Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Kamus Bahasa Indonesia Husnan (2015: 26), pengalaman kerja dapat diartikan sebagai yang pernah dialami (djalani, dirasa, ditanggung). Sedangkan Tohardi (2014:228) menyatakan bahwa pengalaman kerja memunculkan potensi seseorang. Potensi penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman kerja. Jadi sesungguhnya yang penting diperhatikan dalam hubungan tersebut adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalamannya, baik pengalaman manis maupun pahit.

Siagian (2015:145) menyatakan pengalaman kerja adalah pemahaman terhadap sesuatu yang dihayati dan dengan penghayatan serta mengalami sesuatu tersebut diperoleh pengalaman kerja, keterampilan ataupun nilai yang menyatu pada potensi diri. Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai dari pada tingkat Pendidikan yang menjulang tinggi (Suwasto (2015).

Sutarto (2014: 126), pengalaman kerja dapat diartikan sebagai yang pernah dialami (dijalani, dirasa, ditanggung).

Menurut Heidjrahman (2014:172) menyatakan bahwa pengalaman kerja memunculkan potensi seseorang. Potensi penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman kerja. Jadi sesungguhnya yang penting diperhatikan dalam hubungan tersebut adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalaman kerjanya, baik pengalaman kerja manis maupun pahit. Pepatah klasik mengatakan, pengalaman kerja adalah guru yang paling baik (*experience is the best of teacher*). Pengalaman kerja yang didapat seseorang akan lebih cakap dan terampil serta mampu melaksanakan tugas pekerjaannya. Sejalan dengan hal tersebut, menurut hukum (*law of exercise*) dalam Mustaqim (2004: 50) diungkapkan bahwa dalam *law of exercise* atau *the law disuse* (hukum penggunaan) dinyatakan bahwa, hubungan antara stimulus dan respon akan bertambah kuat atau erat bila sering digunakan (*use*) atau sering dilatih (*exercise*) dan akan berkurang bahkan lenyap sama sekali jika jarang digunakan atau tidak pernah sama sekali.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan, pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

2) Faktor-faktor Pengalaman Kerja

Mengingat pentingnya pengalaman kerja dalam suatu perusahaan, maka dipikirkan juga tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja. Menurut Handoko (2015: 241) faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja adalah sebagai berikut:

- a) Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
- b) Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan jawab dan seseorang.
- c) Sikap dan kebutuhan (*attitudes and needs*) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
- d) Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulative, untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
- e) Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

3) Indikator Pengalaman Kerja

Menurut Handoko (2014:43), ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

- a) Lama waktu/masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

- b) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan ketrampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

c) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

2.1.5 Pengaruh Antar Variabel

1) Pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan

Sutarto (2014) menyatakan prestasi kerja adalah salah satu tujuan pengelolaan tenaga kerja dalam meningkatkan prestasi kerja pada suatu organisasi. Faktor prestasi kerja tersebut merupakan hal yang akan menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan. Dengan tingkat prestasi kerja yang tinggi, tentunya perusahaan akan memperoleh laba yang cukup tinggi juga. Program prestasi kerja merupakan suatu program yang harus dilaksanakan oleh setiap organisasi perusahaan ataupun instansi pemerintah. Untuk mendapatkan karyawan perlu diadakannya program prestasi kerja yang diharapkan nantinya dapat meningkatkan kompensasi bagi pegawai yang bersangkutan dan berpengaruh terhadap promosi jabatan.

2) Pengaruh motivasi kerja terhadap promosi jabatan

Tohardi (2014:137) menyatakan motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu dan berpengaruh terhadap promosi jabatan. Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang *invisible* yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertindak laku dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu: arah perilaku (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (seberapa kuat usaha individu dalam bekerja) dan berpengaruh terhadap promosi jabatan.

3) Pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan

Tohardi (2014:228) menyatakan bahwa pengalaman kerja memunculkan potensi seseorang. Potensi penuh akan muncul bertahap seiring berjalannya waktu sebagai tanggapan terhadap bermacam-macam pengalaman kerja. Jadi sesungguhnya yang penting diperhatikan dalam hubungan tersebut adalah kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalaman kerjanya, baik pengalaman kerja yang manis maupun pahit yang berpengaruh terhadap promosi jabatan.

2.2 Penelitian Terdahulu

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Astriani (2017) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 75 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi,

determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Cahyadi (2017) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 60 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh Cahyani (2019) dengan judul pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 249 karyawan. Teknik analisis yaitu regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.
- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Darmayasa (2019) dengan judul pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT Telekomunikasi Tbk Surabaya. Tujuan penelitian untuk mengetahui

pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 249 karyawan pada PT Telekomunikasi Tbk Surabaya . Teknik analisis yaitu regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Handra (2017) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 55 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. Motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
- 6) Penelitian yang dilakukan oleh Hariyanti dan Giantari (2019) dengan judul pengaruh motivasi, prestasi kerja dan pengalaman terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini 67 orang, teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja, prestasi kerja dan

pengalaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

- 7) Penelitian yang dilakukan oleh Hariasih dkk (2019) dengan judul Pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja karyawan dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 121 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.
- 8) Penelitian yang dilakukan oleh Leonardo (2017) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
- 9) Penelitian yang dilakukan oleh Maryono (2018) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.

Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 35 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan.

- 10) Penelitian yang dilakukan oleh Sardono (2019) dengan judul pengaruh motivasi kerja, prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 56 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
- 11) Penelitian yang dilakukan oleh Sudanti (2018) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 70 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.

- 12) Penelitian yang dilakukan oleh Sungkono dan Manuati (2017) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 86 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.
- 13) Penelitian yang dilakukan oleh Sumaji (2019) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 35 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan, motivasi kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan.
- 14) Penelitian yang dilakukan oleh Tahir dkk (2019) dengan judul pengaruh kualitas pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh kualitas pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 28 orang. Teknik analisis yang digunakan analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, uji F

dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.

15) Penelitian yang dilakukan oleh Yudana (2019) dengan judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 95 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja tidak berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.

16) Penelitian yang dilakukan oleh Zakiyah (2018) dengan judul pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT Garuda Indonesia Jakarta. Tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT Garuda Indonesia Jakarta. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 65 karyawan. Teknik analisis yaitu regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t. Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Pengalaman kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan pada PT Garuda Indonesia Jakarta.

Ringkasan penelitian terdahulu seperti pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Astriani (2018)	Pengaruh prestasi kerja, promosi jabatan dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t.	Variabel prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi. Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap promosi jabatan
2	Cahyadi (2017)	Pengaruh prestasi kerja, promosi jabatan dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan
3	Cahyani (2019)	Pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.
4	Darmayasa (2019)	Judul pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.
5	Handra (2017)	Pengaruh prestasi kerja, promosi jabatan dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Variabel prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. Motivasi dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
6.	Hariyanti dan Giantari	Pengaruh loyalitas, prestasi kerja	Analisis regresi linier berganda,	Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh

	(2019)	dan senioritas terhadap promosi jabatan.	korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	positif dan signifikan terhadap promosi jabatan
7	Hariasih dkk (2019)	Pengaruh loyalitas, prestasi kerja dan senioritas terhadap promosi jabatan.	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.
8	Leonardo (2017)	Pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
9	Maryono (2018)	Pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukan motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap promosi jabatan.
10	Sardono (2019)	Pengaruh motivasi kerja, prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukan pengalaman kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan
11	Sudanti (2018)	Pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif

				terhadap promosi jabatan
12	Sumaji (2019)	Pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Motivasi kerja pengaruh negative dan tidak signifikan terhadap promosi jabatan
13	Sungkono dan Manuati (2017)	Pengaruh prestasi kerja dan loyalitas terhadap promosi jabatan.	Regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t.	Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan
14	Tahir dkk (2019)	Pengaruh kualitas pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi terhadap promosi jabatan.	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan.
15	Yudana (2019)	Judul pengaruh prestasi kerja, motivasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan motivasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Sedangkan prestasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap promosi jabatan.
16	Zakiyah (2018)	Judul pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT Garuda Indonsia Jakarta.	Analisis regresi linier berganda, korelasi, determinasi, Uji F dan Uji t	Hasil penelitian menunjukkan prestasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Pengalaman kerja berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan.

Sumber : Skripsi, dan Jurnal