

**PENGARUH SENIORITAS DAN PRESTASI KERJA
TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA KARYAWAN
LAMPUNG POST**

(Skripsi)

Oleh

FADILLAH ARDI MAULANA



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2020/2021**

ABSTRAK

PENGARUH SENIORITAS DAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA KARYAWAN LAMPUNG POST

Oleh

FADILLAH ARDI MAULANA

Lampung Post merupakan perusahaan Surat Kabar Harian Umum yang dimanajementi oleh PT. Masa Kini Mandiri, Lampung Post berdiri atas adanya himbauan menteri penerangan orde baru Republik Indonesia pada tahun 1974. Setiap perusahaan tentu mempunyai program promosi jabatan. Program promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Hal yang dilihat saat seseorang dipilih untuk dipromosikan jabatannya diantaranya ialah tingkat senioritas karyawan dan prestasi kerja, dimana tingkat senioritas menunjukkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan di tempat ia bekerja dan prestasi kerja adalah tingkat pencapaian yang di hasilkan oleh seseorang karyawan.

Masalah dalam penelitian ini adalah para pegawai yang sudah bekerja relatif cukup lama dan kreteria yang sudah mencukupi syarat belum pernah dipromosikan untuk naik jabatan yang lebih tinggi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dan metode pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*, sampel dalam penelitian ini adalah beberapa pegawai senior Lampung Post yang memiliki masa kerja di atas 16 tahun. Metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner dengan skala likert.

Hasil uji parsial penelitian ini menunjukkan bahwa senioritas (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan (X2), dan prestasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan (Y).

Kata kunci : Senioritas, Prestasi Kerja, dan Promosi Jabatan.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF SENIORITY AND WORK ACHIEVEMENT TOWARD THE PROMOTION OF LAMPUNG POST EMPLOYEES

By

FADILLAH ARDI MAULANA

Management Major, Faculty of Economics and Business, University of Lampung

Lampung Post is a Daily Newspaper company managed by PT. Masa Kini Mandiri, Lampung Post was established at the request of the Minister of Information for the New Order of the Republic of Indonesia in 1974. Every company does promotions. Promotions which are held by the company would increase employee's motivation to perform their best at work. Things that are related if an employee get a promotion including the level of seniority and work performance, where as the seniority level shows an employee's loyalty to the company where he works, while work performance is the level of achievement earned by an employee.

The research problem in this study is that employees who have worked for a relatively long time and have met the requirements, aren't get promoted to a higher position. This research uses quantitative methods, and the sampling method uses Purposive Sampling, The sample in this study were several seniors of Lampung Post who already had a tenure of over 16 years. The methods of data collection uses questionnaires with Likert scale.

The results of the partial test of this study indicate that seniority (X1) has a positive and significant effect on promotions (X2), and work performance also has a positive and significant effect on promotions (Y).

Keywords : Seniority, Work Performance, and Promotions.

**PENGARUH SENIORITAS DAN PRESTASI KERJA
TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA KARYAWAN
LAMPUNG POST**

Oleh

FADILLAH ARDI MAULANA

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2020/2021**

Judul Skripsi : **PENGARUH SENIORITAS DAN PRESTASI
KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN
PADA KARYAWAN LAMPUNG POST**

Nama Mahasiswa : **Fadillah Ardi Maulana**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1411011038**

Program Studi : **S1 Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



1. **Komisi Pembimbing**

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.
NIP. 19620822 198703 2 002

Mirwan Karim, S.E., M.M.
NIP. 19590308 198503 1 001

MENGETAHUI

2. **Ketua Jurusan Manajemen**

Aripin Ahmad, S.E., M.Si.
NIP. 19600105 198603 1 005

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.



.....

Sekretaris : Mirwan Karim, S.E., M.Si.



.....

Penguji : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



.....

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis



Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 19660621 199003 1 003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 18 Oktober 2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Fadillah Ardi Maulana

NPM : 1411011038

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “ Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan Lampung Post “ adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kata atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari peneliti lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya, selain itu atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan peneliti aslinya. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan yang saya buat ini tidak benar, maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 20 September 2021


Fadillah Ardi Maulana

RIWAYAT HIDUP

Nama lengkap penulis Fadillah Ardi Maulana. Dilahirkan di Pringsewu pada tanggal 29 juli 1996. Peneliti adalah anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Sunardi dan Ibu Siti Mutmainah. Pendidikan formal yang ditempuh penulis mulai dari jenjang TK Citra Melati pada tahun 2001, kemudian melanjutkan pendidikan Sekolah Dasar Di SD Negeri 2 Gunung Terang Bandar Lampung pada tahun 2002 dan lulus pada tahun 2008. Selanjutnya, penulis menempuh pendidikan Sekolah Menengah Pertama Di Smp Wiyatama Bandar Lampung pada tahun 2008 dan lulus pada tahun 2011. Kemudian pada Sekolah Menengah Atas penulis menempuh pendidikan di Madrasah Aliyah Negeri 2 Tanjung Karang pada tahun 2011 dan lulus pada tahun 2014.

Semasa sekolah di Smp Wiyatama Bandar Lampung, penulis banyak memperoleh penghargaan di bidang olahraga dan terdaftar sebagai atlet Cricket Provinsi Lampung, penulis pernah mewakili Provinsi Lampung untuk mengikuti kejuaraan tingkat Nasional dan memenangkan kejuaraan tersebut sebagai juara harapan 2 pada tahun 2009 di Jakarta. Pada tahun 2014 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Lampung Fakultas Ekonomi Dan Bisnis dengan jurusan Manajemen melalui jalur (SBMPTN). Selama menjadi mahasiswa penulis banyak mengikuti dan terlibat menjadi anggota kepanitiaan kegiatan - kegiatan besar fakultas. Penulis pernah menjadi anggota kepanitiaan kegiatan sidang pleno ke-12 AFEBI pada tahun 2017.

Pada tahun 2017 juga penulis pernah melaksanakan Praktik Kerja Lapangan Di Lampung Post, penulis juga pernah melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Sribawono, Kecamatan Bandar Sribawono, Kabupaten Lampung Timur pada tahun 2018.

MOTTO

“Ketetapan-Nya pasti akan datang, maka janganlah kamu meminta agar dipercepat (datang)nya.”

(Q.S. Al - Nahl : 1)

“Jangan menjelaskan tentang dirimu kepada siapa pun, karena yang menyukaimu tidak butuh itu. Dan yang membencimu tidak percaya itu.”

(Ali bin Abi Thalib)

“Lebih baik terlambat dari pada tidak sama sekali”

(Fadillah Ardi Maulana)

PERSEMBAHAN

Yang Utama Dari Segalanya Allah SWT

Sembah sujud serta puji dan syukurku pada-Mu. Terima kasih taburan cinta, kasih sayang, rahmat dan hidayat-Mu yang telah memberikan aku kekuatan, kesehatan, semangat pantang menyerah dan memberkatiku dengan ilmu pengetahuan.

Engkau berikan secercah cahaya terang serta kemudahan hingga akhirnya tugas akhir ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam selalu aku limpahkan kehadiran Rasulullah Muhammad SAW.

Aku Persembahkan Skripsi Ini Untuk Orang Tercinta Dan Tersayang Atas Kasihnya Yang Berlimpah.

Kepada orang tuaku yang istimewa dan tercinta Ibu Siti Mutmainah dan Bapak Sunardi. Terima kasih atas segala kasih sayang, cinta, doa, ketulusan motivasi, semangat perjuangan, dan pengorbanan yang telah Bapak dan Ibu berikan. Terima kasih juga kepada Adik ku Fatur Rahman Mudia Mulia dan Salsabila Nuraini yang tanpa henti terus menghantarkan doa, memberikan semangat, motivasi, dan dukungan.

Almamater Tercinta, Universitas Lampung.

UCAPAN TERIMAKASIH

Puji syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas ridho dan rahmat-Nya skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi dengan judul "*Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan Lampung Post*" adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana manajemen di Universitas Lampung.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapat bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis meyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Lampung.
2. Bapak Aripin Ahmad, S.E., M.Si. Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Lampung yang telah banyak membantu memberikan saran dan motivasi selama masa perkuliahan di manajemen.
3. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Lampung yang telah banyak juga membantu, memberikan saran, dan motivasi selama masa perkuliahan di manajemen.
4. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan waktu, kritik, saran, masukan dan semangat untuk peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini, saya pribadi mengucapkan banyak terimakasih atas ilmu yang diberikan kepada saya.

5. Bapak Mirwan Karim, S.E., M.M. selaku dosen pembimbing pendamping. Terimakasih atas kesediaan bapak yang telah memberikan waktu, arahan, dan masukan selama proses penyelesaian skripsi penulis.
6. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. Selaku dosen penguji utama yang telah banyak memberikan kritik, saran dan masukan yang sangat bermanfaat bagi skripsisaya.
7. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M, selaku dosen penguji pendamping yang telah banyak juga memberikan kritik, saran dan masukan yang sangat bermanfaat bagi skripsisaya.
8. Bapak Dr. Hi. Irham Lihan, S.E., M.Si. Selaku dosen pembimbing akademik (PA) yang telah memberikan semangat, motivasi, dan perhatian yang begitu besar sehingga perkuliahan saya dapat diselesaikan dengan baik.
9. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis jurusan Manajemen, Universitas Lampung
10. Seluruh Staff Akademik, Administrasi, Tata Usaha, Pegawai, serta Staff Keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Univeritas Lampung yang telah banyak membantu baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi, terima kasih atas segala kesabaran dan bantuan yang telah diberikan.
11. Orang tua, Bapak Sunardi, Ibu Siti Mutmainah, adik Fatur Rahman Mudia Mulia, dan Salsabila Nuraini yang telah banyak membantu dalam segi manapun, baik dalam memberikan arahan, dukungan finansial, serta motivasi maupun doa kepada peneliti.
12. Terimakasih kepada Atika Oktaria Sari Nailam, S.Hub.Int. yang telah memberikan semangat, dukungan, motivasi, serta selalu menjadi *Support System* penulis dikala susah maupun senang. Semoga kamu selalu menjadi pribadi yang baik dan dalam kehidupan selalu diberkahi oleh Allah SWT, terimakasih banyak.

13. Seluruh keluarga, Sepupu, Om dan Tante. Terima kasih banyak sudah memberikan dukungan, menasihati, memberikan ilmu yang sangat banyak.
14. Teman-teman seperjuangan, Rio Syaifudin, M. Ardiyanto, Harry Setiawan, Faisal Andika, Arief Suryoutomo, Andar, Bagas, Habib, Andre, Andri, Rio Ramadan dan yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terimakasih telah menjadi teman yang saling mendukung, memberi motivasi, dan membantu penulis dalam proses menyelesaikan skripsi ini.
15. Teman-teman belimbing, Nata, Rama, Arief, Arpin Kakek, Hadi Idoy, Reyza Bre, Kelpin, terimakasih banyak telah membantu dalam segala hal, kalian luar biasa.
16. Teman-teman LGX Stunride, Bang Bapau, Bang Jemot, Den Nay, Bang Olik, Yuda Botak, Sidiq Pluto, Jepri, Bintang, Gembol, Namex Ardi, Reza, Rudi, Aan, dan teman-teman yang lain. Terimakasih telah banyak membantu dan memberi semangat penulis selama ini, terimakasih banyak.
17. Kerabat seperjuangan (KKN) Aam, Adi, Rachmi, Ririk, Tari, Dan Dilla terimakasih atas support yang kalian berikan dan moment yang tak terlupakan selama 40hari saat KKN.
18. Almamaterku tercinta Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, namun penulis berharap semoga skripsi yang luar biasa ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Bandar Lampung, 13 Juli 2021
Penulis,

Fadillah Ardi Maulana

DAFTAR ISI

	Halaman
I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
 II. KAJIAN PUSTAKA	
A. KAJIAN PUSTAKA	13
1. Pengertian Senioritas	13
1.1. Indikator Senioritas	14
1.2. Alasan Senioritas Dijadikan Dasar Penentuan Promosi Jabatan	15
2. Prestasi Kerja	16
2.1. Indikator Prestasi Kerja	16
2.2. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi	17
2.3. Kegunaan-Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja	18
3. Promosi Jabatan	19
3.1. Dasar-Dasar Promosi Jabatan	20
3.2. Tujuan Promosi Jabatan	21
3.3. Syarat-Syarat Promosi	22
3.4. Bentuk-Bentuk Promosi	23

4. Penelitian Terdahulu	23
B. RERANGKA PEMIKIRAN	25
C. HIPOTESIS	28
III. METODE PENELITIAN	
A. Objek Penelitian	29
B. Penelitian	29
C. Sumber Data	29
D. Populasi dan Sampel	30
E. Metode Pengumpulan Data	31
F. Uji Instrumen Penelitian	32
G. Deskripsi Hasil Survei	34
H. Analisis Data	34
I. Uji Hipotesis	35
J. Variabel Penelitian dan Definisi Oprasi Variabel	35
IV. HASIL PEMBAHASAN	
A. Karakteristik Responden	38
B. Uji Validitas, Reliabilitas, dan Normalitas	39
1. Uji Validitas	39
2. Uji Reliabilitas	40
3. Uji Normalitas	41
C. Deskripsi Hasil Survei	42
1. Deskripsi Hasil Survey Variabel Senioritas (X1)	42
2. Deskripsi Hasil Survei Variabel Prestasi Kerja (X2)	44
3. Deskripsi Hasil Survei Variabel promosi jabatan (Y)	48
D. Analilis Kuantitatif	52
1. Analisis Determinasi (R^2)	52
2. Uji Regresi Linier Sederhana	53
E. Pengujian Hipotesis	53

1. Uji Secara Parsial (Uji T)	53
V. SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN	
A. Simpulan	55
B. Saran	55
C. Keterbatasan Penelitian	56

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Lampung Post Tahun 2019	5
Tabel 1.2 Data Usia Pegawai Pada Lampung Post Tahun 2019	5
Tabel 1.3 Masa Kerja Pegawai Lampung Post Tahun 2019	5
Tabel 1.4 Pemaparan Jangka Waktu Masa Kerja Pegawai Lampung Post Tahun 2019.....	6
Tabel 1.5 Indikator Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Senior Lampung Post Tahun 2019	7
Tabel 1.6 Data Absensi Pegawai Senior Lampung Post Tahun 2019	8
Tabel 1.7 Persyaratan Administrasi Jabatan Struktural Pada Lampung Post	9
Tabel 3.1 Koefisien Nilai r Cronbach Alpha	34
Tabel 3.2 Definisi Oprasional Penelitian	36
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	38
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	38
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	39
Tabel 4.4 Uji Validitas	39
Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Uji Reliabilitas	40
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas	41
Tabel 4.7 Hasil Pertanyaan Variabel Senioritas (X1)	42
Tabel 4.8 Hasil Pertanyaan Variabel Prestasi Kerja (X2)	45
Tabel 4.9 Hasil Pertanyaan Variabel Promosi Jabatan (Y)	48
Tabel 4.10 Analisis Determinasi (R^2)	52
Tabel 4.11 Hasil Regresi Linier Sederhana	52
Tabel 4.12 Hasil Uji Parsial (Uji t)	53

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	L-1
2. Karakteristik 79 Responden	L-2
3. Hasil Uji Frekuensi Jawaban Variabel	L-3
4. Hasil Uji Validitas	L-4
5. Hasil Uji Reliabilitas	L-5
6. Hasil Uji Normalitas	L-6
7 . Hasil Uji Regresi Berganda	L-7

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi atau perusahaan memiliki upaya yang dilakukan demi meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja pada perusahaan, dengan harapan agar segala tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai secara maksimal. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi karena untuk melakukan pelaksanaan dari strategi dan teknologi memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Sumber daya manusia sebagai penggerak operasional pada organisasi dimana fungsi manusia bekerja secara individu atau kelompok dengan arahan pimpinan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Upaya yang dilakukan perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawan diantaranya ialah melakukan program promosi jabatan. Program promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang sangat penting dalam suatu organisasi karena untuk melakukan pelaksanaan dari strategi dan teknologi memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Sumber daya manusia sebagai penggerak operasional pada organisasi dimana fungsi manusia bekerja secara individu atau kelompok dengan arahan pimpinan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Salah satu upaya yang dilakukan perusahaan demi meningkatkan kinerja karyawannya diantaranya ialah melakukan program promosi jabatan. Program promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan motivasi karyawan untuk menghasilkan kinerja

yang maksimal. Promosi jabatan juga merupakan proses yang dilakukan secara aktif untuk memilih bakat untuk meningkatkan efektivitas organisasi dan daya saing, Promosi jabatan merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajer sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi.

Demi menunjang keberhasilan dari program promosi jabatan pada suatu perusahaan tersebut perlu adanya penilaian dari beberapa aspek, diantaranya senioritas serta prestasi kerja, kedua aspek ini memiliki pengaruh terhadap program promosi jabatan 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. Kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi salah satunya dapat terlihat dari tingkat senioritas karyawannya, dimana tingkat senioritas mengacu pada masa kerja seseorang di perusahaan tersebut.

Karyawan yang memiliki tingkat senioritas yang tinggi berarti memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pula terhadap perusahaan di tempat ia bekerja. Senioritas menurut Sari (2015) secara keseluruhan, senioritas diartikan lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi. Lampung Post juga mengungkapkan karyawan dapat dikatakan senior apabila karyawan sudah bekerja selama lebih dari 16 tahun. Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Hal ini didukung oleh penelitian Internasional yang dilakukan oleh McCampbell (1999). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan yang positif dan signifikan antara senioritas dan promosi jabatan pada perusahaan Thailand. Berdasarkan uraian tersebut maka senioritas karyawan perlu menjadi bahan pertimbangan dalam program promosi jabatan.

Berdasarkan penelitian Andhra (2015) bahwa pemeliharaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan tidak akan berjalan dengan maksimal apabila tidak adanya senioritas dari karyawan.

Senioritas bukan satu-satunya variabel yang memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan, namun tingkat prestasi yang dihasilkan oleh setiap karyawan juga dibutuhkan dalam program tersebut. Menurut Hasibuan (2012) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Suatu organisasi pasti memiliki penilaian prestasi kerja karyawan yang merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar prestasi kerja karyawan dan memotivasi kinerja karyawan dalam waktu tertentu.

Penilaian prestasi kerja berguna sebagai alat ukur untuk menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Berdasarkan definisi yang ada tersebut maka prestasi kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diteliti dalam program promosi jabatan, semakin tinggi prestasi yang dihasilkan oleh karyawan maka semakin besar pula peluang karyawan tersebut untuk di promosikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi.

Menurut Hasibuan (2012) promosi jabatan ialah perpindahan memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Sedangkan menurut Siagian (2008) menyatakan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Navrathin (2017) Promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi, promosi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari rendah ke posisi yang lebih tinggi.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan beberapa perubahan, diantaranya yaitu tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang semakin tinggi, serta pendapatan yang

semakin besar dan diikuti oleh peningkatan fasilitas lainnya. Perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan produktifitas para karyawannya.

Peningkatan produktifitas dapat tercapai apabila prestasi kerja karyawan juga meningkat. Karyawan yang mempunyai dan merasa prestasi kerjanya tinggi tentunya sangat mengharapkan untuk di promosikan ke jabatan yang lebih tinggi, karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilannya dalam menunjukkan prestasi yang tinggi dan menunaikan kewajibannya dalam pekerjaannya.

Program promosi jabatan juga di pandang sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi karyawan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi, sehingga mereka merasa dihargai dan diperhatikan keberadaannya oleh perusahaan. Promosi jabatan tersebut dapat terwujud apabila terdapat jabatan yang lowong, dan salah satu cara untuk mengisi jabatan tersebut adalah dengan mempromosikan karyawan yang mempunyai prestasi dan kinerja yang tinggi.

Studi penelitian ini dilaksanakan pada pegawai Lampung Post yang terletak di Jalan Soekarno – Hatta No. 108 Hajimena, Rajabasa, Bandar Lampung. Senioritas dapat dilihat dari beberapa aspek di antaranya ialah usia, masa kerja, dan pengalaman. Pada Harian Umum Lampung Post, masa kerja pegawai sudah relatif lama dan memiliki pangkat yang cukup tinggi, namun berdasarkan wawancara penulis dengan beberapa karyawan Lampung Post mereka belum pernah dipromosikan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi meskipun telah memiliki kriteria untuk dipromosikan.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan beberapa pegawai Lampung Post diperoleh informasi bahwa program promosi jabatan yang ada pada Lampung Post sifatnya rahasia, namun berdasarkan hasil wawancara selanjutnya pula diketahui bahwa prestasi kerja lebih diutamakan dibanding tingkat senioritas pegawai. Berikut adalah jumlah pegawai Lampung Post.

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Lampung Post Tahun 2019

No.	Departemen	Banyak Pegawai
1	Pimpinan	1
2	Bag. Internal Audit	3
3	Bag. Sumber Daya Manusia	4
4	Bag. Keuangan dan Akunting	13
5	Bag. Marketing	14
6	Bag. Sirkulasi	27
7	Bag. Information Technology (IT)	6
8	Bag. Umum	15
9	Bag. Redaksi	45
10	Bag. Pra-cetak	18
11	Bag. Percetakan	10
	Total	156

Sumber : Lampung Post

Tabel 1.1 menunjukkan total keseluruhan pegawai yang bekerja pada Lampung Post berdasarkan posisi kerja mereka masing-masing, di mana pegawai terbanyak menempati posisi di bagian Redaksi yaitu berjumlah 45 orang

Tabel 1.2 Data Usia Pegawai Pada Lampung Post Tahun 2019

No	Usia	Jumlah Pegawai
1	< 25	6
2	26 – 30	34
3	31 – 40	47
4	41 – 50	52
5	> 50	17
	Total	156

Sumber : Lampung Post

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa pegawai dengan usia 41 – 50 tahun lebih mendominasi dibanding usia di bawah 40 tahun, dengan jumlah pegawai yaitu sebanyak 52 orang.

Tabel 1.3 Masa Kerja Pegawai Lampung Post Tahun 2019

No.	Tahun	Jumlah Pegawai
1.	< 5	37
2.	6 – 15	40
3.	> 16	79
	Total	156

Sumber : Lampung Post

Tabel 1.3 menunjukkan bahwa masa kerja pegawai dengan rentang waktu di atas 16 tahun lebih dominan. Sehingga dapat diketahui bahwa sebagian besar pegawai yang bekerja di Lampung Post memiliki masa kerja yang relatif lama dan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan di tempat ia bekerja.

Tabel 1.4 Pemaparan Jangka Waktu Masa Kerja Pegawai Lampung Post Tahun 2019

No.	Bagian	Jumlah Pegawai		
		< 5 Tahun	6 – 15 Tahun	> 16 Tahun
1.	Pimpinan	-	-	1
2.	Bag. Internal Audit	-	-	3
3.	Bag. Sumber Daya Manusia	-	2	2
4.	Bag. Keuangan dan Akunting	4	-	9
5.	Bag. Marketing	5	7	2
6.	Bag. Sirkulasi	2	13	12
7.	Bag. Information Technology (IT)	4	-	2
8.	Bag. Umum	-	7	8
9.	Bag. Redaksi	17	11	17
10.	Bag. Pra-cetak	2	-	16
11.	Bag. Percetakan	3	-	7
Total		37	40	79

Sumber : Lampung Post

Tabel 1.4 menunjukkan jumlah pegawai seniordi Lampung Post sebanyak 79 orang, hal ini menunjukkan bahwa masa kerja pada pegawai Lampung Post sudah lebih dari 16 tahun. Pada masa kerja tersebut pengalaman bekerja relatif cukup lama, memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, dan memiliki masa produktif dalam administrasi promosi jabatan.

Tabel 1.5 Indikator Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Senior Lampung Post Tahun 2019

Unsur Yang Dinilai	Kategori
Sasaran kerja	
1. Tugas Pokok	Baik
Perilaku Kerja	
1. Orientasi pelayanan	Baik
2. Integritas	Baik
3. Komitmen	Baik
4. Disiplin	Baik
5. Kerjasama	Baik
Nilai Rata-rata	Baik

Sumber : Lampung Post 2020

Keterangan :

91 – 100 = Sangat Baik

76 – 90 = Baik

61 – 75 = Cukup

51 – 60 = Kurang Baik

< 50 = Buruk

Tabel 1.5 menjelaskan tentang kriteria penilaian prestasi kerja pegawai Lampung Post, penilaian diperoleh dari beberapa pegawai yang diakumulasi dan diperoleh secara utuh, adapun penilaian tersebut dilakukan oleh pejabat tertinggi dan sesuai dengan prosedur yang ada. Penilaian yang diambil penjelasannya adalah, dari 11 bagian divisi pegawai lampung post, penulis merangkum penilaian prestasi kerja dari 2 unsur. Unsur pertama diambil dari tugas pokok dengan penilaian kerja 76 – 90. Nilai yang sama juga digunakan untuk unsur kedua yakni perilaku kerja yang terbagi menjadi 5 kategori yakni orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Adapun target pada pegawai dalam merealisasikan penilaian adalah selama 12 bulan atau 1 tahun.

Tabel 1.6 Data Absensi Pegawai Senior Lampung Post Pada Tahun 2019

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Pegawai	Total Hari Kerja	Jumlah Hari Absen	Jumlah Hari Kehadiran	Persentase Tingkat Kehadiran	Persentase Tingkat Absensi
Januari	26	79	2.054	35	2.019	98,31	1,69
Februari	23	79	1.817	64	1.753	96,47	3,52
Maret	25	79	1.975	59	1.916	97,00	3,00
April	24	79	1.896	91	1.805	95,21	4,79
Mei	24	79	1.896	60	1.836	96,82	3,18
Juni	16	79	1.264	38	1.226	96,98	3,01
Juli	26	79	2.054	52	2.002	97,49	2,51
Agustus	25	79	1.975	48	1.927	97,54	2,45
September	24	79	1.896	50	1.846	97,32	2,68
Oktober	27	79	2.133	33	2.100	98,43	1,57
November	25	79	1.975	50	1.925	97,46	2,54
Desember	24	79	1.896	71	1.798	96,24	3,76
Rata-rata						96,94	2,89

Sumber : Lampung Post 2020

*) absensi meliputi sakit, izin, cuti, dan tanpa keterangan

Tabel 1.6 merupakan tingkat absensi pegawai Lampung Post tahun 2019. Tabel absensi tersebut berisi jumlah hari kerja perbulan selama satu tahun, jumlah pegawai, total hari kerja perbulan selama satu tahun, jumlah hari absen selama setahun, jumlah hari kehadiran selama setahun, persentase tingkat kehadiran selama setahun, dan persentase tingkat absensi selama setahun. Adapun perhitungan dalam Tabel 6 tersebut menggunakan rumus sebagai berikut (Hasibuan, 2012):

Total hari kerja = Jumlah hari kerja x Jumlah pegawai

Jumlah pegawai = Pegawai Lampung Post yang mempunyai masa kerja di atas 16 tahun

Jumlah hari absen = Jumlah hari ketidak hadiran pegawai selama satu bulan

Jumlah hari kehadiran = Total hari kerja – Jumlah hari absen

Persentase tingkat kehadiran = $\frac{\text{Jumlah Hari Kehadiran}}{\text{Total Hari Kerja}} \times 100$

Tingkat absens = $\frac{\text{Jumlah Hari Absen}}{\text{Total Hari Kerja}} \times 100$

Tabel 1.6 diketahui tingkat absensi karyawan Lampung Post dalam jangka waktu dari Januari sampai Desember 2019 rata-rata tingkat absensi yaitu 2,89%. Tingkat absensi tertinggi terjadi pada bulan April yaitu sebesar 4,79%, sedangkan tingkat

absensi terendah terjadi pada bulan Oktober sebesar 1,57%. Tingkat absensi pegawai pada tahun 2019 tergolong tinggi, sebab toleransi absen yang diberikan oleh Lampung Post sebesar 1%. Apabila terdapat pegawai yang tidak hadir dalam 5 hari berturut-turut tanpa keterangan maka akan dikenakan sanksi berupa teguran lisan ataupun tulisan.

Berikut ini adalah tabel yang menjelaskan beberapa persyaratan yang diajukan pihak Lampung Post untuk mempromosikan para pegawainya ke jabatan yang lebih tinggi.

Tabel 1.7 Persyaratan Administrasi Jabatan Struktural Pada Lampung Post

No.	Jabatan	Persyaratan
1.	Pimpinan Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan formal minimal Magister/S2 2. Pernah mengikuti dan dinyatakan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan 3. Pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan profesi 4. Usia maksimal 55 tahun 5. Masa kerja minimal 18 tahun
2.	Direksi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan formal minimal Sarjana/Strata 1 2. Diutamakan jurusan Ilmu Komunikasi 3. Diutamakan pernah mengikuti dan dinyatakan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan 4. Diutamakan memiliki pengalaman kerja 1 tahun di dunia jurnalistik 5. Usia maksimal 50 tahun 6. Masa kerja minimal 16 tahun
3.	Manager	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan formal minimal Sarjana/Strata 1 2. Diutamakan jurusan manajemen 3. Diutamakan pernah mengikuti dan dinyatakan lulus pendidikan dan pelatihan kepemimpinan yang dipersyaratkan 4. Diutamakan pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan profesi 5. Usia maksimal 50 tahun 6. Masa kerja minimal 16 tahun

4.	Percetakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan formal minimal Sarjana/Strata 1 2. Diutamakan pernah mengikuti dan dinyatakan lulus pendidikan dan pelatihan yang dipersyaratkan 3. Usia maksimal 50 tahun 4. Masa kerja minimal 16 tahun
----	------------	--

Sumber : Lampung Post

Tabel 1.7 Menunjukkan beberapa persyaratan yang telah ditetapkan oleh Lampung Post dalam program peningkatan jabatan. Persyaratan tersebut merupakan peraturan dari Dewan Direksi Surat Kabar Harian Lampung Post. Berdasarkan pengamatan sementara pimpinan Lampung Post memiliki persyaratan kriteria untuk mencapai jabatan pimpinan diantaranya berpendidikan minimal magister/S2 tanpa ketentuan jurusan. Selanjutnya untuk kriteria Direksi karyawan harus berpendidikan minimal S1 dan diutamakan jurusan Ilmu Komunikasi. Karyawan direksi juga harus memiliki pengalaman kerja dibidang jurnalistik minimal 1 tahun.

Kemudian untuk kriteria pemilihan manager berbagai bidang diantaranya Manager Marketing, Sekretariat, Sirkulasi, IT, Umum, Iklan, Keuangan, dan SDM Lampung Post memiliki kriteria antara lain, berpendidikan minimal Sarjana/S1, memiliki pengalaman pendidikan manager dan diutamakan jurusan Menejemen. Dan yang terakhir untuk pegawai dibidang percetakan, Surat kabar harian pertama di Lampung ini, mengharuskan karyawan berpendidikan minimal Sarjana/S1, dan berpengalaman dibidang percetakan.

B. Rumusan Masalah

Senioritas, prestasi kerja, dan promosi jabatan merupakan beberapa hal yang perlu diperhatikan pada pegawai. Masalah yang dihadapi pegawai ialah mengenai masa kerja pegawai yang relatif lama dan pangkat yang sesuai dengan kriteria namun belum pernah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, selain itu tingkat absensi yang tidak sesuai dengan toleransi yang diberikan perusahaan, dan promosi jabatan yang sifatnya tertutup.

Maka dari itu, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Apakah senioritas berpengaruh terhadap promosi jabatan pada pegawai Lampung Post?
2. Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada pegawai Lampung Post?

C. Tujuan Penelitian

Beberapa tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan pada pegawai Lampung Post
2. Untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada pegawai Lampung Post

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian antara lain :

1. Bagi Perusahaan
Sebagai sarana informasi dan masukan bagi manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi Akademisi
Penelitian ini diharapkan menambah referensi di bidang sumber daya manusia, khususnya permasalahan yang berhubungan dengan senioritas, prestasi kerja dan promosi jabatan. Sehingga hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan sebagai bahan referensi dalam penelitian selanjutnya.
3. Bagi Peneliti/penulis
Suatu kesempatan yang baik bagi penulis untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama proses perkuliahan dan memperluas cara berpikir ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
4. Bagi Pihak-pihak lain

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

II. KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Pengertian Senioritas

Senioritas menurut Fajar Wahyudi (2002) diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Manullang (2011) mengemukakan bahwa senioritas di samping dipergunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala. Andhra (2015) Upaya untuk memelihara sumber daya manusia yang baik kembali pada senioritas karyawan yang berarti lamanya seseorang bekerja di perusahaan, serta berhubungan dengan loyalitas karyawan yang setia untuk tidak keluar dari perusahaan dan berakhir pada promosi jabatan yang diperoleh oleh seseorang karyawan sebagai bentuk pemeliharaan dari sumber daya manusia. Pengaruh senioritas dan loyalitas akan kembali sebagaimana karyawan dapat mengembangkan prestasinya.

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

Menurut Simamora (2004) :

- a. Senioritas dapat dianggap sebagai cara absah untuk melakukan promosi karena senioritas menghindari masalah-masalah dan sikap memihak manajemen yang

- memberikan kepada karyawan yang difavoritkan kesempatan pertama untuk promosi.
- b. Senioritas menghemat waktu, mudah, dan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi.
 - c. Biasanya ada korelasi antara senioritas dan kinerja. Sampai pada titik tertentu, para karyawan pada umumnya menjadi lebih kompeten di pekerjaannya manakala mereka menimba pengalaman.
 - d. Senioritas mengimbali karyawan loyal yang telah bekerja keras selama beberapa tahun untuk menghasilkan produk dan jasa perusahaan

1.1 Indikator Senioritas

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

- a. Senior dari segi usia

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

- b. Senior dari segi wewenang

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

- c. Senior dari segi masa kerja

Banyak juga orang yang akan dianggap “senior” ketika masa kerjanya lama di sebuah perusahaan. Orang yang baru masuk walau dengan jabatan

lebih tinggi akan sungkan. Orang yang senior dari segi masa kerja dianggap sebagai pembimbing di dunia kerja tersebut.

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

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

1.2 Alasan Senioritas Dijadikan Dasar Penentuan Promosi Jabatan

Dikemukakan oleh Dessler (2009) yaitu pihak pegawai menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi. Mereka berpendapat bahwa makin lama bekerja, kecakapan kerja mereka makin baik dan mencerminkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas mempergunakan anggapan bahwa prestasi kerja seseorang pegawai banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya serta meningkatkan loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan pegawai terhadap perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaan, sehingga untuk setiap pegawai perusahaan mempunyai perlakuan yang sama atas dasar yang baik. Selain itu menurut Andhra (2015) Senioritas biasanya mempunyai pengaruh yang lebih, terutama pada faktor kinerja karyawan. Seorang karyawan yang telah cukup lama bekerja di perusahaan biasanya akan mempunyai kemampuan yang lebih dan memiliki pengalaman yang lebih banyak meskipun berada di satu jabatan yang sama.

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

2. Prestasi Kerja

Ada beberapa pendapat mengenai definisi prestasi kerja Menurut Mangkunegara (2009) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Terdapat pula pendapat menurut Moenir (2005) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya, yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan

2.1 Indikator Prestasi Kerja

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

Berdasarkan definisi diatas, indikator prestasi kerja adalah :

1. Kualitas: Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.
2. Kuantitas: Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepatpekerjaan dapat diselesaikan.
3. Pelaksanaan Tugas: Kewajiban karyawan melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskanperusahaan.

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

2.2 Ruang Lingkup Penilaian Prestasi

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

1. *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.
2. *Why* (mengapa) dinilai: Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
 - a. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
 - b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
 - c. Untuk memelihara potensi kerja.
 - d. Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.
 - e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
 - f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. *Where* (di mana) penilaian dilakukan: Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal dan di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.
4. *When* (kapan) penilaian dilakukan: Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik. Informal: penilaian yang dilakukan secara terus-menerus.
5. *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.

6. *How* (bagaimana) menilainya: Metode penilaian apa yang digunakan dan masalah apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

2.3 Kegunaan-Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

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

1. Perbaikan prestasi kerja

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

2. Penyesuaian kompensasi

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

3. Keputusan penempatan

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

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

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

5. Perencanaan dan pengembangan karier

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

6. Penyimpangan proses *staffing*

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

7. Ketidak-akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau

komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

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

3. Promosi Jabatan

Menurut Wahyudi (2002) menyatakan bahwa promosi adalah perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Sedangkan menurut Hasibuan (2012) promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Menurut Manullang (2011) promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggungjawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggungjawab sebelumnya. Berdasarkan pernyataan-pernyataan di atas maka dapat di simpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan tanggungjawab, hak, status, dan wewenang yang meningkat, serta statusnya semakin besar dan pendapatannya pun semakin besar yang disertai peningkatan fasilitas lainnya.

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

3.1 Dasar- Dasar Promosi Jabatan

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

1. Pengalaman (*seniority*)
2. Kecakapan (*ability*), serta
3. Kondisi pengalaman dan kecakapan

Adapun penjelasan dari ketiga dasar tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman (*seniority*)

Pengalaman (*seniority*) yaitu dimana promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah lama bekerja dalam perusahaan mendapatkan prioritas pertama dalam tindakan promosi. Pengalaman yang dimiliki seseorang dapat digunakan untuk mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan.

2. Kecakapan (*ability*)

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

3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

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

3.2 Tujuan Promosi Jabatan

Tujuan promosi jabatan menurut Hasibuan (2012) yaitu :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerja.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

3.3 Syarat-Syarat Promosi

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

1. Kejujuran

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

2. 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.

3. Prestasi kerja

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

4. Kerja sama

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

5. Kecakapan

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

6. Loyalitas

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

7. Kepemimpinan

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

8. Komunikatif

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

9. Pendidikan

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

3.4 Bentuk-Bentuk Promosi Jabatan

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

1. Promosi sementara

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

2. Promosi tetap

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

3. Promosi kecil

Menaikkan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan kenaikan atau peningkatan wewenang, tanggungjawab dan gaji.

4. 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.

4. 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 internasional yang dilakukan oleh McCampbell (1999) yang berjudul “*Seniority-based promotion in Thailand : it’s time to change*”. Penelitian ini mendapat hasil sebagai berikut:
 - Perbandingan senioritas dan prestasi yang dipraktekkan perusahaan Thailand menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan Thailand menggunakan struktur promosi berdasarkan senioritas. Sebanyak 76,08 % dari perusahaan yang disurvei menggunakan struktur promosi berbasis *seniority*, sementara 23,92 % menggunakan struktur promosi berbasis prestasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas perusahaan Thailand memanfaatkan tingkat *seniority* dalam melakukan struktur promosi jabatan.
 - Hasil penelitian ini memberikan kontribusi pada tingkat pemahaman yang berbasis senioritas dalam promosi di pasar yang kompetitif secara global. Hal ini jelas bahwa promosi berbasis senioritas merupakan praktek dalam menggerakkan struktur jabatan dan operasi unit keluarga, dimana anggota keluarga tua memegang posisi kehormatan dan rasa hormat. Hal ini juga dipengaruhi oleh budaya yang ada pada perusahaan Thailand, di mana seseorang yang memiliki usia yang lebih tua akan lebih di hormati sehingga seseorang tersebut dapat dipilih untuk dipromosikan.
2. Penelitian ini dilakukan oleh Husniyah (2011) dengan judul “pengaruh pelaksanaan promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan bagian penjualan dan mekanik pada PT Astra International Tbk. Auto 2000 cabang Hajimena Lampung Selatan”. Hasil penelitian berdasarkan statistik data yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh yang positif antara promosi jabatan dan prestasi kerja. Penelitian ini mendapat hasil sebagai berikut:
 - Pengaruh promosi jabatan dan prestasi kerja pada PT Astra Internasional, dilihat dari analisis regresi berganda menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel promosi jabatan dan variabel prestasi kerja yang secara sistematis dinyatakan dengan statistik, dari hasil analisis korelasi berganda diperoleh nilai sebesar 0,766. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan dan prestasi kerja mempunyai hubungan yang kuat.

B. Rerangka Pemikiran

Senioritas menurut Wahyudi (2002) diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Berdasarkan penjelasan mengenai senioritas tersebut tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Alasan senioritas dijadikan sebagai kriteria promosi jabatan menurut Simamora (2004):

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

Menurut Mangkunegara (2009) menjelaskan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi diatas, indikator prestasi kerja adalah :

1. Kualitas: Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.
2. Kuantitas: Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
3. Pelaksanaan tugas: Kewajiban karyawan melakukan aktivitas atau kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang ditugaskan perusahaan.

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

Menurut Wahyudi (2002) promosi adalah perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggungjawab, hak, serta status sosial seseorang. Indikator-indikator promosi jabatan menurut Wahyudi (2002) sebagai berikut:

1. Kejujuran

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

2. Loyalitas

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

3. Tingkat pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

4. 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.

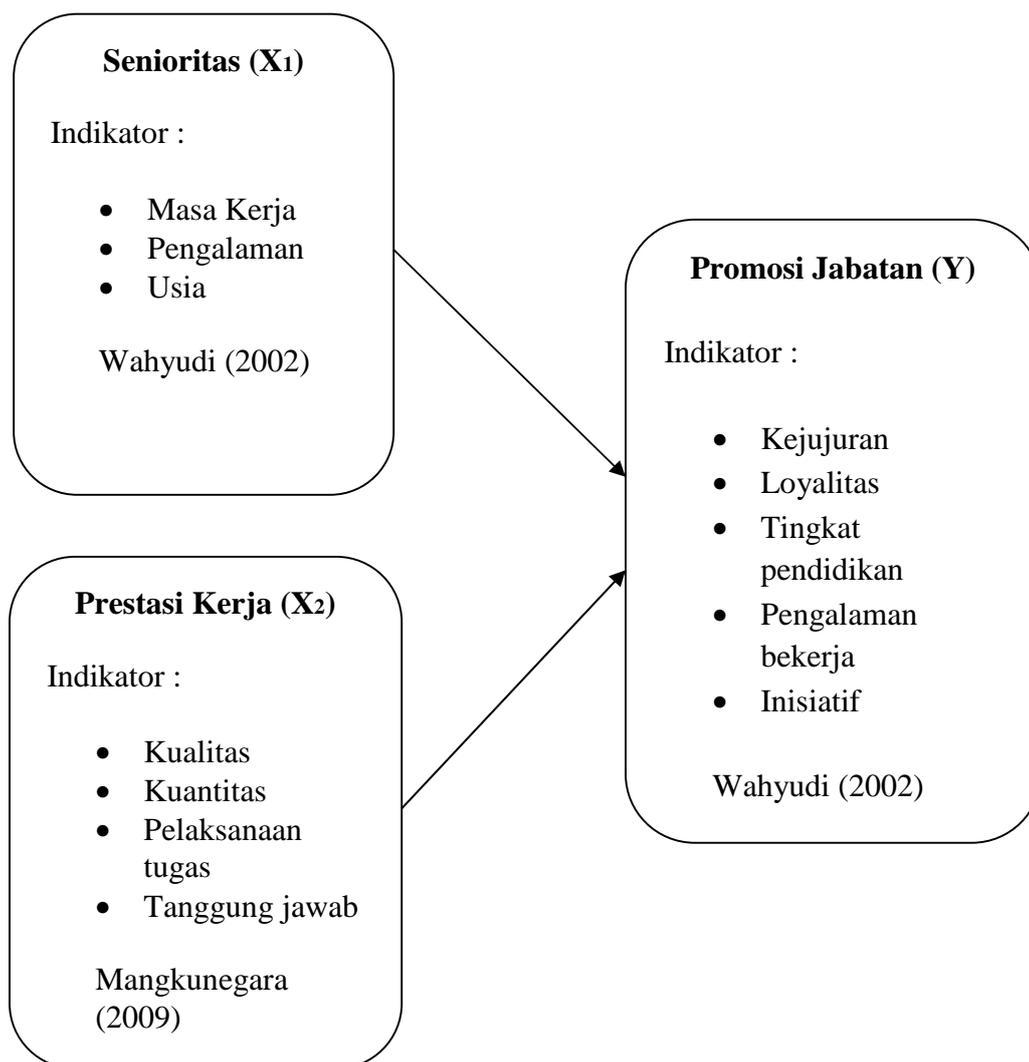
5. Inisiatif

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

tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang tinggi daripada waktu sebelumnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun suatu rerangka pemikiran dalam penelitian ini, yang tertera pada gambar berikut :

Bagan Rerangka Pikir Penelitian, Sebagai Berikut:



Skema Rerangka Pemikiran

C. Hipotesis

Menurut Sugiono (2009) perumusan hipotesis penelitian merupakan langkah ketiga dalam penelitian setelah mengemukakan landasan teori dan kerangka pemikiran.

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah biasanya berbentuk pernyataan dan diberikan jawaban sementara berdasarkan teori yang relevan.

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah dikembangkan, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis yang akan di ajukan pada penelitian ini adalah :

- H1: Senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada pegawai Lampung Post
- H2: Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan pada pegawai Lampung Post.

III. METODE PENELITIAN

A. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada pegawai Lampung Post dengan jumlah pegawai sebanyak 156 orang. Perusahaan ini bergerak dibidang Surat Kabar Harian Umum, yang beralamatkan di Jalan Soekarno – Hatta No. 108 Hajimena, Rajabasa, Bandar Lampung.

B. Penelitian

Menurut Oei (2010), ada 3 jenis riset atau penelitian, yaitu: penelitian eksploratori, penelitian deskriptif dan kausal. Sehingga jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti tergantung pada informasi yang akan dicari dalam riset SDM. Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Penelitian eksploratori, merupakan desain penelitian yang tujuan utamanya memperoleh pandangan mendalam dan menyeluruh tentang masalah manajemen Sumber Daya Manusia yang sebenarnya, atau peneliti hanya sekedar untuk mengetahui permasalahan awal atau ada tidaknya masalah yang ada di dalam Sumber Daya Manusia.

C. Sumber Data

1. Data Primer

Data primer adalah informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel penelitian yang diteliti (Sekaran, 2006).

Berdasarkan sifatnya, data primer dibagi menjadi dua macam, yaitu :

- a. Data kualitatif, bersifat tidak terstruktur sehingga variasi data dari sumbernya mungkin sangat beragam, hal ini disebabkan karena para pegawai yang terlibat dalam penelitian diberi kebebasan untuk mengutarakan pendapat. Data ini diperoleh langsung dari Perusahaan seperti struktur organisasi perusahaan, hasil kuesioner, dan informasi lainnya yang menunjang penelitian ini.
- b. Data kuantitatif, bersifat terstruktur sehingga mudah dibaca peneliti. Data kuantitatif yaitu data yang dapat dihitung berupa angka-angka yang diperoleh langsung dari Perusahaan, seperti jumlah pegawai, golongan, usia, tingkat penilaian prestasi, masa kerja, dan data-data lainnya yang menunjang penelitian ini.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada seperti dari *website*, internet, catatan atau dokumentasi perusahaan, dan studi kepustakaan terkait dengan topik penelitian. Data sekunder dibagi menjadi 2, yaitu :

- a. Data internal, yaitu data yang sifatnya intern atau dari dalam perusahaan yang bersangkutan.
- b. Data eksternal, yaitu data yang sifatnya eksternal atau data yang telah disediakan oleh pihak tertentu di luar perusahaan.

D. Populasi dan Sampel

Menurut Sekaran (2006), populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik tertentu dan mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sampel merupakan sub kelompok atau sebagian dari populasi, sehingga peneliti akan mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* yaitu *purposive sampling*, dimana penilaian sampel yang dilakukan berdasarkan karakteristik tertentu. Responden pada penelitian ini ialah 79 pegawai (senior) yang memiliki

masa kerja di perusahaan selama lebih dari 16 tahun. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor di Perusahaan yang memiliki pegawai dengan jumlah 156 orang.

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan bagian integral dari desain penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan dalam membahapanelitian skripsi ini. Menurut Sekaran (2006) ada tiga metode penelitian yang utama dalam sebuah penelitian yaitu :

1. Wawancara

Metode pengumpulan data dengan cara mewawancarai responden untuk memperoleh informasi secara langsung mengenai isu yang diteliti. Wawancara terbagi atas dua bagian, yaitu :

a. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur (*structured interviews*) adalah wawancara yang diadakan dengan sejumlah pertanyaan yang tidak berurutan atau dengan pertanyaan yang tidak terencana untuk ditanyakan kepada responden.

b. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur (*structured interviews*) adalah wawancara yang diadakan ketika diketahui pada permulaan informasi apa yang diperlukan. Pewawancara memiliki daftar pertanyaan yang telah direncanakan untuk ditanyakan kepada responden baik secara langsung dengan tatap muka maupun melalui telepon

2. Kuesioner

Menurut Sekaran (2006) kuesioner (*questionnaires*) adalah daftar pertanyaan tertulis yang dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Menggunakan alternatif jawaban yang sama untuk berbagai macam pertanyaan membuat respondendapat memberikan jawaban terhadap berbagai macam pertanyaandalam waktu yang relatif singkat. Penyebaran kuesioner ini merupakan mekanisme pengumpulan data yang efisien, karena kuesioner ini dapat dibagikan langsung, disuratkan, ataupun disebarakan melalui email kepada responden.

Pengukuran kuesioner pada penelitian ini menggunakan Skala Likert, yang mana skor yang diberikan pada setiap jawaban responden adalah :

- Jawaban Sangat Setuju (SS) diberi skor 5.
- Jawaban Setuju (S) diberi skor 4.
- Jawaban Netral (N) diberi skor 3.
- Jawaban Tidak Setuju (TS) diberi skor 2.
- Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) diberi skor 1.

3. Observasi

Metode ini adalah teknik yang digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui kuesioner dan wawancara, dengan melihat dan mengamati secara langsung perilaku karyawan.

F. Uji Instrumen Penelitian

Uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan dalam penelitian ini dimaksudkan agar data yang diperoleh dengan cara penyeteraan kuesioner *valid* dan *reliabel*. Instrumen dikatakan *valid* jika mampu mengukur apa yang diinginkan dan mampu mengungkapkan data yang diteliti secara tepat. Uji validitas dan reliabilitas, uji ini ditunjuk untuk mengetahui apakah kuesioner yang diajukan layak atau tidak.

1. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2013) Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid. Valid berarti instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang alat untuk mengukur panjang. Meteran tersebut menjadi tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat.

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{[(n \sum X^2) - (\sum X)^2] \cdot [(n \sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

- r = Korelasi antara variabel X dan Y
n = Jumlah responden

X = Jumlah skor item

Y = Jumlah skor total seluruh item

Dalam uji ini sampel yang dipakai karyawan. Uji validitas dalam penelitian ini, menggunakan *Product Moment Pearsons*.

- a. Jika sig (2-tailed) < (0,05), maka kuesioner dinyatakan valid.
- b. Jika sig (2-tailed) > (0,05), maka kuesioner dinyatakan tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu alat ukur mengetahui sejauh mana alat ukur dapat diandalkan secara konsisten. Hasil pengukuran dapat dipercaya apabila alat ukur memberikan hasil yang sama atau tidak berubah ubah sekalipun pengukuran dilakukan berulang-ulang. Perhitungan reliabilitas dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS dan uji reliabilitas menggunakan teknik pengukuran cronbach alpha, hasil pengujian dapat dikatakan rilabel apabila chonbach alpha > 0,6 yaitu :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \dagger i^2}{\dagger i^2} \right]$$

Dimana :

r_{11} = Realibilitas instrumen

k = Banyaknya soal

$\sum \sigma i^2$ = Jumlah skor varians item

$\dagger i^2$ = Varians total

Uji reliabilitas diukur dengan kriteria berikut :

1. Apabila $r_{ii} > r$ tabel maka instrumen dapat dinyatakan reliabel.
2. Apabila $r_{ii} < r$ tabel maka instrumen dapat dinyatakan tidak reliabel.

Selanjutnya untuk menginterpretasikan besarnya nilai r alpha indeks korelasi :

Tabel 3.1 Koefisien Nilai r Cronbach Alpha

Nilai Korelasi	Keterangan
0,8000 – 1,0000	Sangat Tinggi
0,6000 – 0,7999	Tinggi
0,4000 – 0,5999	Sedang
0,2000 – 0,3999	Rendah
0,0000 – 0,1999	Sangat Rendah

Sumber :Sugiyono (2013)

3. Uji Normalitas

Menurut Singgih Santosa (2012) uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan *Test Normality Kolmogorov-Smirnov*, dasar pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan probabilitas (*Asymtotic Significantes*), yaitu :

1. Jika Probabilitas $> 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah normal
2. Jika Probabilitas $< 0,05$ maka distribusi dari model regresi adalah tidak normal.

G. Deskripsi Hasil Survei

Deskripsi hasil survei merupakan analisis yang dilakukan berdasarkan hasil survei yang digunakan untuk menjelaskan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku secara umum.

H. Analisis Data

1. Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif dilakukan untuk mengetahui pengaruh senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Persamaan umum dari regresi linear sederhana dan uji linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Promosi Jabatan

X₁ = Senioritas

X₂ = Prestasi Kerja

a = konstanta

b₁ = koefisien X₁

b₂ = koefisien X₂

e = *Error term*

2. Analisis Data Kualitatif

Analisis data ini dilakukan menggunakan data yang bersumber dari objek penelitian yaitu Perusahaan di Lampung yang dikumpulkan berdasarkan teori manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan topik penelitian ini.

I. Uji Hipotesis

1. Uji t (parsial)

Menurut Sugiyono (2010) Uji t yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat.

Kriteria pengujian dilakukan dengan :

- a. Jika nilai $\sigma < 0,05$, maka hipotesis ditolak.
- b. Jika nilai $\sigma > 0,05$, maka hipotesis diterima.

J. Variabel Penelitian dan Definisi Operasi Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel bebas (*independen variable*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi, yang menyebabkan timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah senioritas dan prestasi kerja

b. Variabel terikat (*dependen variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya variabel bebas. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah promosi jabatan.

2. Definisi Oprasi Variabel

Definisi operasional variabel penelitian merupakan penjelas dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian terhadap indikator-indikator yang membentuknya. Definisi operasional penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.2 Definisi Oprasional Penelitian

Variabel	Definisi variabel	Indikator	Skala
Senioritas (X1)	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. (wahyudi 2002)	1. masa kerja 2. pengalaman 3. usia	Skala likert merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada lima skala titik (SS, S, N, TS, STS). (Sekaran 2006).
Prestasi kerja (X2)	Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2002).	1. kualitas 2. kuantitas 3. pelaksanaan tugas 4. tanggung jawab	

Promosi jabatan (Y)	Promosi adalah perubahan posisi atau jabatan pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih, biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, Hak, Serta status sosial seseorang. Wahyudi (2002).	<ol style="list-style-type: none">1. kejujuran2. loyalitas3. tingkat pendidikan4. pengalaman kerja5. inisiatif	
------------------------	---	--	--

V. SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai pengaruh senioritas (masa kerja, pengalaman, usia) dan prestasi kerja (kuantitas, kualitas, pelaksanaan tugas, tanggung jawab) terhadap promosi jabatan (kejujuran, loyalitas, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, inisiatif) pada pegawai Lampung Post maka peneliti membuat simpulan sebagai berikut :

Simpulan secara parsial

1. Senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.
2. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan

B. Saran

Setelah peneliti melakukan penelitian serta telah menarik kesimpulan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Pimpinan Lampung Post sebaiknya lebih memperhatikan para pegawai yang memiliki masa kerja yang lama agar diberi peluang yang lebih besar untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Masa kerja pegawai yang relatif lama membuktikan bahwa pegawai tersebut loyal kepada perusahaan sehingga pantas untuk diberikan peluang yang lebih besar.
2. Pimpinan Lampung Post sebaiknya memberikan loyalitas yang tinggi kepada para pegawai, sehingga para pegawai akan bersikap loyal kepada perusahaan misalnya dengan berpartisipasi aktif terhadap perusahaan tersebut.

C. Keterbatasan Penelitian

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu senioritas dan prestasi kerja, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi promosi jabatan.
3. Responden pada penelitian ini hanya para pegawai senior pada Lampung Post.
4. Bagi peneliti selanjutnya penulis menyarankan hendaknya perlu menambah ukuran sampel dan memperluas wilayah penelitian sehingga tingkat generalisasi lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Andhara, S. De, Utami, H. N., & Mayowan, Y. (2015). Pengaruh senioritas dan loyalitas terhadap promosi jabatan (studi pada karyawan Departemen Kebijakan ekonomi dan moneter Bank Indonesia Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 22(1): 1-9.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Sari, D, C. 2015. Pengaruh lingkungan kerja dan senioritas terhadap produktivitas kerja dosen di jurusan administrasi niaga Politeknik Negeri Medan. *Jurnal ilmiah Research Sains*. 1(3): 1-10.
- Handoko, T. Hani. 2008. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan Malayu S.P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan keenam belas. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Husniyah, Siti Wahidatul. 2011. *Pengaruh Pelaksanaan Promosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja karyawan bagian penjualan dan mekanik pada PT Astra International Tbk. Auto 2000 cabang Hajimena Lampung Selatan*.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2008. Edisi Keempat. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Manullang, M. 2011. *Dasar_Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada.
- McCampbell. 1999. *Seniority-based promotion in Thailand : it's time to change*, Career Development International, Vol 4 Iss 6 pp 318-320.
- Moenir. 2005. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nafrathin, D, S. Adolfina, Lucky, O.H, Dotulong. Pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai kantor wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA*. 5(22): 404-413.

- Nitisemito, Alex. S. 2002. *Manajemen Personalia*. Edisi Revisi, Yogyakarta: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*, Edisi keempat, Jakarta: Gramedia Pustaka utama.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 2. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metode Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma dan Bougie Roger. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cetakan 15). Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Theodossiou, Ioannis. 1996. *Promotions, Job Seniority, And Product Demand Effects On Earnings*. Department of Economics University of Aberdeen, Edward Wright Building, Dunbar Street, Aberdeen A B9 2TY, UK
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.