

PENGARUH PRESTASI KERJA, SENIORITAS, DAN LOYALITAS TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA DISCOVERY KARTIKA PLAZA HOTEL BALI

**Eliana Febisica Mandiangan¹
Agoes Ganesha Rahyuda²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail : eliana.febisica@yahoo.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Discovery Kartika Plaza Hotel adalah bisnis pariwisata yang bergerak dibidang akomodasi perhotelan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas terhadap promosi jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali. Teknik analisis digunakan regresi linier berganda, dengan jumlah sampel 70 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa prestasi kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, senioritas mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, loyalitas mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Variabel prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas berpengaruh secara simultan terhadap promosi jabatan.

Kata kunci : promosi jabatan, prestasi kerja, senioritas, loyalitas

ABSTRACT

Discovery Kartika Plaza Hotel is engaged in the business of tourism hospitality accommodation. This study aims to determine the effect of performance, seniority, and loyalty on job promotion at Discovery Kartika Plaza Hotel. Techniques used multiple linear regression analysis, the number of samples used is 70 people. These results indicate that performance has significant influence on the job promotion, seniority has significant influence on the job promotion, loyalty has significant influence on job promotion. Variable performance, seniority, and loyalty effect simultaneously significant effect on job promotion.

Keywords: job promotion, performance, loyalty, seniority

PENDAHULUAN

Peningkatan jumlah kedatangan wisatawan ke Bali selalu terjadi setiap tahunnya. Peningkatan tersebut diikuti dengan pertumbuhan jumlah hotel yang begitu pesat. Semakin banyaknya jumlah hotel yang berdiri di Bali membuat persaingan bisnis jasa perhotelan meningkat. Tentu saja situasi ini membuat perusahaan untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam memberikan pelayanan yang profesional kepada konsumen.

Sistem promosi jabatan memainkan peran penting, dimana dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai, termotivasi dalam bekerja, dibutuhkan, diperhatikan, dan diakui kemampuan kerjanya, sehingga mereka akan menghasilkan *output* yang tinggi (Cressida, dkk. 2013). Dari *output* yang tinggi oleh karyawan, akan berdampak positif terhadap bagaimana tingkat pelayanan yang profesional kepada konsumen (Rayadi, 2012).

Perusahaan saat ini tidak sembarangan dalam memilih dan menempatkan karyawannya dalam suatu posisi jabatan. Menurut Borman dan Motowidlo (dalam Asim, *et al.*, 2012) prestasi kerja adalah sebuah hasil kerja yang dilakukan karyawan dari waktu ke waktu. Penelitian Anyim, *et al.* (2011) mengemukakan bahwa penilaian dalam prestasi kerja merupakan yang paling sering digunakan dalam menentukan kemungkinan karyawan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Di sisi lain tingkat senioritas karyawan juga dapat menentukan promosi jabatan, karyawan yang masa kerjanya paling lama adalah karyawan yang paling berhak untuk dipromosikan jabatannya (Breugh, 2010). Penelitian McCampbell, *et al.* (1999) menyebutkan bahwa sebagian besar perusahaan di Thailand memanfaatkan struktur promosi berbasis senioritas, dimana karyawan yang lebih senior mendapatkan peluang lebih besar dalam promosi jabatan. Selain itu, dalam melaksanakan promosi jabatan juga tidak akan lepas dari sejauh mana loyalitas karyawan terhadap perusahaan (Aryani, dkk. 2010). Penelitian Hamzah, dkk. (2013) menyebutkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan karena menyangkut rasa tanggung jawab, pengorbanan,

dan perasaan memiliki perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja dan diharapkan memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Permasalahan yang muncul terkait dengan sistem promosi jabatan saat ini adalah terletak pada proses evaluasi untuk mempromosikan seseorang, dimana karyawan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dengan hanya melihat dari satu kriteria penilaian, yang pada kenyataannya karyawan tersebut belum tentu unggul pada beberapa kriteria lainnya (Siagian, 2014:170). Penelitian Fanada (2012) mengatakan bahwa, dalam promosi jabatan, pimpinan cenderung melakukan penilaian bukan berdasarkan prestasi kerja tetapi lebih pada faktor kedekatan (persaudaraan) dan juga faktor suka tidak suka. Setiawan dan Sariyathi (2013), yang melakukan penelitian pada industri pariwisata di Bali, mengatakan jika sistem promosi yang diterapkan tidak mencerminkan rasa keadilan bagi karyawan tentu akan berimplikasi pada menurunnya kepuasan kerja karyawan dalam bekerja serta pada akhirnya menurunkan kinerja mereka. Oleh karena pentingnya setiap perusahaan untuk memiliki sistem promosi yang baik, khususnya pada industri hotel di Bali, maka masih diperlukan penelitian lanjutan yang terfokus pada pengembangan sistem promosi yang baik dan adil bagi karyawan. Berdasarkan permasalahan tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas terhadap promosi jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel.

Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan

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. (Hasibuan, 2013:108). Promosi merupakan hal yang sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Rosenbaum (dalam Souza, 2002) menyebutkan bahwa promosi adalah bagian vital dalam suatu organisasi yang merupakan fondasi dalam pergerakan suatu organisasi yang menawarkan penghargaan secara nyata, status dan meningkatkan motivasi bekerja bagi karyawan.

Rani (2012) menyebutkan bahwa prestasi kerja mempengaruhi promosi jabatan, dimana dengan prestasi kerja yang tinggi akan meningkatkan peluang seorang karyawan untuk dipromosikan. Seorang karyawan dapat dipromosikan selama karyawan tersebut memiliki prestasi kerja yang baik dalam melaksanakan tugasnya (Purnama, 2011). Penelitian lain oleh Fernandes dan Vijay (2012) yang menyatakan bahwa hasil penilaian prestasi kerja dapat menentukan promosi, dimana manajemen melihat seberapa besar prestasi kerja karyawan dalam perusahaan. Penelitian Macdonald dan Lorne (2009) menunjukkan bahwa data penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk berbagai tujuan termasuk keputusan personalia dalam melakukan promosi jabatan.

Berdasarkan penelitiannya, Cressida (2013) mendapatkan hasil bahwa prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan dilihat dari kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, dan ketepatan waktu penyelesaian hasil kerja. Menurut Sugiarto (2006), penilaian prestasi kerja sangat penting untuk meningkatkan

promosi jabatan karyawan, dengan penilaian prestasi kerja ini diharapkan karyawan yang berkinerja buruk dan cukup dapat meningkatkan kinerjanya. Wier *et al.* (2002) menyebutkan bahwa prestasi kerja berpengaruh secara langsung dan positif terhadap promosi jabatan. Penelitian Ismawan (2006) mendapatkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara prestasi kerja dengan promosi jabatan, dimana semakin berprestasi karyawan semakin besar peluangnya untuk dipromosikan.

H1 : Prestasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan

Perusahaan di Jepang mengutamakan senioritas dalam melaksanakan promosi jabatan, dimana hal ini merupakan salah satu budaya yang banyak memberikan pengaruh terhadap sistem manajemen perusahaan (Marion, dkk. 2012). Tradisi Jepang meyakini bahwa karyawan senior memiliki pengalaman yang lebih banyak sehingga karyawan diyakini akan lebih bijaksana dalam mengembangkan cara berpikir berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang telah didapat selama bertahun-tahun (Lazaridi, 2012). Senioritas didefinisikan sebagai masa kerja karyawan dalam suatu perusahaan (Chen, 1997). Epstein, *et al.* (1997) menyatakan bahwa dalam sistem promosi di Amerika Serikat, senioritas adalah norma, dengan prestasi kerja sebagai pertimbangan sekunder.

Penelitian Edmondson (2012) mendapatkan hasil bahwa di Amerika Serikat, promosi jabatan dan masa kerja (senioritas) adalah suatu hal yang tidak dapat dipisahkan, di mana senioritas merupakan faktor utama dalam promosi jabatan

karena perusahaan melihat lamanya hubungan perusahaan dengan karyawan yang akan dipromosikan. Penelitian Hamzah, dkk. (2013) menunjukkan bahwa senioritas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, hal ini menunjukkan bahwa sistem senioritas pada dasarnya merupakan suatu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasinya kepada organisasi. Gamburg dan Jeffrey (2003) juga menyebutkan bahwa peran spesifik dari senioritas sangat menentukan keputusan promosi jabatan, di mana senioritas juga dapat membantu manajerial untuk adil dalam promosi jabatan dan melindungi terhadap tantangan diskriminasi. Yeh dan Jiin (2012) bahkan menyatakan bahwa untuk memenuhi persyaratan promosi jabatan, senioritas cenderung lebih diutamakan dibanding kinerja.

H2 : Senioritas secara signifikan berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Pengaruh Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan

Loyalitas merupakan salah satu syarat promosi jabatan yang ditetapkan perusahaan, karena karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dapat memberikan hasil kerja baik bagi pencapaian tujuan perusahaan (Aryani, dkk., 2010). Loyalitas adalah suatu sikap mental karyawan yang ditujukan kepada keberadaan perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dalam perusahaan, tanpa mempedulikan kondisi perusahaan saat itu (Ardana, dkk., 2012:136).

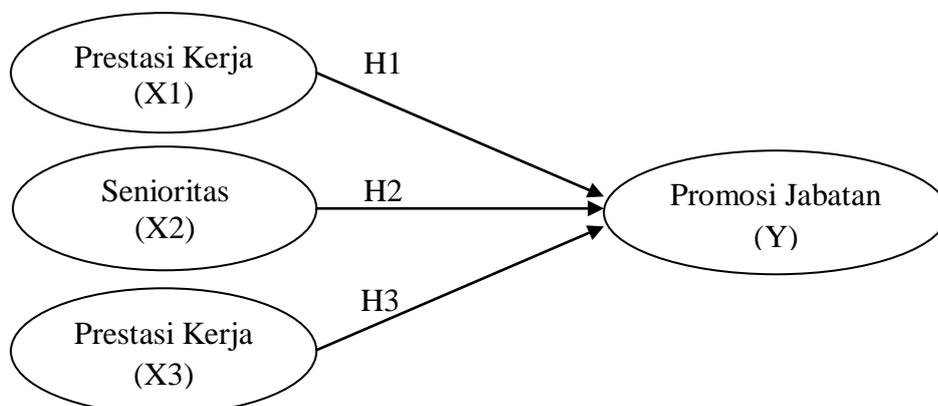
Hamzah, dkk (2013) mengungkapkan bahwa loyalitas karyawan mempengaruhi promosi jabatan karena menyangkut rasa tanggung jawab, pengorbanan, dan perasaan memiliki perusahaan, serta diharapkan akan

memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Penelitian lain dari Arifin dan Mutamimah (2009) mendapatkan hasil bahwa motivasi yang diberikan pimpinan akan berpengaruh terhadap loyalitas karyawan, dimana tingkat loyalitas karyawan yang tinggi akan berpengaruh terhadap promosi jabatan. Penelitian Soegandhi, dkk. (2013) mendapatkan hasil bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif terhadap promosi jabatan, dimana loyalitas kerja merupakan salah satu faktor timbulnya promosi jabatan. Turkyilmaz, *et al.* (2011) menjelaskan bahwa komitmen karyawan dan loyalitas memiliki hubungan secara langsung terhadap promosi jabatan. Hasil dari penelitian Ningsih (2013) menyebutkan bahwa loyalitas memiliki nilai persentase tertinggi, dengan demikian secara keseluruhan karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan memiliki kesempatan lebih besar untuk mendapatkan promosi jabatan.

H3 : Loyalitas secara signifikan berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Berdasarkan penelusuran kajian pustaka, temuan-temuan terdahulu dan hipotesis penelitian, maka model konseptual dapat digambarkan seperti pada Gambar 1.

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk kausalitas, yaitu suatu pendekatan yang mampu menunjukkan pengaruh prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas terhadap promosi jabatan. Discovery Kartika Plaza Hotel dipilih sebagai lokasi penelitian karena Discovery Kartika Plaza Hotel selalu membuka peluang untuk karyawannya dipromosikan ke tingkat jabatan yang lebih tinggi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 responden yang terdiri dari keseluruhan manajer dan *supervisor* perusahaan.

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebar dan dijawab secara langsung oleh responden, observasi langsung ke tempat penelitian, wawancara dengan beberapa orang yang terlibat langsung terhadap keputusan promosi jabatan, dan studi pustaka dari beberapa buku, jurnal, dan referensi yang berkaitan dengan penelitian ini. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Uji validitas dan realibilitas digunakan untuk mengukur keakuratan kuesioner yang disebar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Demografi Responden

Responden penelitian digambarkan secara umum dengan menyajikan karakteristik yang dilihat dari variabel demografi yaitu, jenis kelamin, usia, dan jabatan, tercermin pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Demografi Responden

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jenis kelamin	Perempuan	43	61%
		Laki - laki	27	39%
		Jumlah	70	100%
2	Jabatan	Supervisor	33	47%
		Asisten Manajer	7	10%
		Manajer	30	43%
		Jumlah	70	100%
3	Usia	25 thn-29 thn	11	16%
		30 thn-35 thn	46	66%
		≥ 36 thn	13	19%
		Jumlah	70	100%

Sumber: Data primer, 2014

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat berdasarkan jenis kelamin, persentase jumlah responden berjenis kelamin perempuan sebesar 61 persen dan laki-laki sebesar 39 persen. Berdasarkan jabatan yang mendominasi adalah supervisor dengan persentase sebesar 47 persen, kemudian manajer 43 persen, dan terakhir asisten manajer 10 persen. Berdasarkan usia, mayoritas responden berusia di antara 30-35 tahun dengan persentase sebesar 66 persen, kemudian diikuti kelompok usia 36 tahun ke atas 19 persen, dan yang terakhir kelompok usia 25-29 tahun 11 persen.

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor faktor dengan skor total dan bila korelasi tiap faktor tersebut bernilai positif ($r > 0,3$), maka instrumen penelitian tersebut dapat dikatakan *valid*. Sugiyono (2009:172) menyatakan bahwa instrumen yang *valid* adalah instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Prestasi Kerja	X1.1	0.836	Valid
		X1.2	0.835	Valid
		X1.3	0.781	Valid
		X1.4	0.859	Valid
		X1.5	0.844	Valid
		X1.6	0.850	Valid
		X1.7	0.866	Valid
		X1.8	0.804	Valid
2	Senioritas	X2.1	0.919	Valid
		X2.2	0.879	Valid
3	Loyalitas	X3.1	0.830	Valid
		X3.2	0.865	Valid
		X3.3	0.825	Valid
		X3.4	0.855	Valid
		X3.5	0.848	Valid
4	Promosi Jabatan	Y1.1	0.842	Valid
		Y1.2	0.791	Valid
		Y1.3	0.856	Valid
		Y1.4	0.822	Valid
		Y1.5	0.850	Valid
		Y1.6	0.770	Valid
		Y1.7	0.789	Valid
		Y1.8	0.779	Valid
		Y1.9	0.806	Valid
		Y1.10	0.789	Valid
		Y1.11	0.840	Valid

Sumber: Data diolah, 2014

Hasil Uji validitas yang ditunjukkan Tabel 2 menyatakan bahwa seluruh indikator penelitian ini terbukti valid.

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi suatu variabel pada penelitian. Instrumen dikatakan reliabel untuk mengukur variabel bila memiliki nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Prestasi Kerja (X1)	0.937	Reliabel
Senioritas (X2)	0.757	Reliabel
Loyalitas (X3)	0.899	Reliabel
Promosi Jabatan (Y)	0.948	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2014

Tabel 3 menunjukkan masing-masing nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap instrumen tersebut lebih besar dari 0,60 (*Cronbach's Alpha* > 0,60). Hal tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Analisis Regresi Linier Berganda

Hasil analisis ini mengacu pada hasil pengaruh prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas dengan promosi jabatan yang didapat dari penyebaran kuesioner di Discovery Kartika Plaza Hotel dengan distribusi tersebar. Berdasarkan lampiran 6, dapat dirumuskan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 0,165 + 0,213(X1) + 0,267(X2) + 0,475(X3)$$

$$SE = \quad \quad 0,086 \quad \quad 0,061 \quad \quad 0,077$$

$$t_{hitung} = \quad \quad 2,472 \quad \quad 4,367 \quad \quad 6,166$$

$$Sig. = \quad \quad 0,016 \quad \quad 0,000 \quad \quad 0,000$$

$$R^2 = 0,917$$

$$F_{hitung} = 244,552 \quad \text{Sig.} = 0,000$$

Keterangan:

Y = Promosi Jabatan

X1 = Prestasi Kerja

X2 = Senioritas

X3 = Loyalitas

Persamaan regresi linear berganda tersebut menunjukkan arah masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya. Nilai R^2 penelitian ini adalah 0,917, yang berarti bahwa sebesar 91,7 persen prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas mempengaruhi promosi jabatan di Discovery Kartika Plaza Hotel, sedangkan sisanya sebesar 8,3 persen dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Uji Normalitas

Uji normalitas dalam penelitian ini memperoleh hasil bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,703 dan lebih besar dari $\alpha = 0,05$. Jadi, dapat disimpulkan bahwa data tersebut telah memenuhi syarat normalitas.

Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas (*Tolerance* dan *VIF*)

Variabel	Tolerance	VIF
Prestasi Kerja (X1)	0,160	6,256
Senioritas (X2)	0,269	3,712
Loyalitas (X3)	0,196	5,100

Sumber: Data diolah. 2014

Hasil pengujian *tolerance* menunjukkan seluruh variabel bebas memiliki nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF juga

menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas memiliki nilai VIF kurang dari 10. Oleh karena itu, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi tersebut.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5. Hasil Uji Heteroskedastisitas (Metode Glejser)

Variabel	T	Signifikansi
Prestasi Kerja (X1)	-1,200	0,234
Senioritas (X2)	-0,689	0,493
Loyalitas (X3)	1,864	0,067

Sumber: Data diolah, 2014

Pengujian menunjukkan bahwa signifikansinya lebih dari $\alpha = 0,05$ terhadap absolut residual (Abs_Res) secara parsial. Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tersebut tidak terdapat heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi variabel dependen.

Hasil Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah secara serempak seluruh variabel bebas (prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas) memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (promosi jabatan). Nilai signifikansi F adalah 0,000 yang kurang dari 0,05, maka H_0 ditolak. Hal ini berarti bahwa prestasi kerja, senioritas, dan loyalitas, secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.

Hasil Uji t

Hasil uji parsial (uji t) penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel terikat. Nilai β_1 sebesar 0,213 menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi

jabatan. Nilai signifikansi uji t sebesar $0,016 < 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya prestasi kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rani (2012), Purnama (2011), Fernandes dan Vijay (2012), Cressida (2013), Sugiarto (2006), dan Ismawan (2006) yang sama-sama menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Nilai β_2 sebesar 0,267, menunjukkan bahwa senioritas berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Nilai signifikansi uji t sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya senioritas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Marion, dkk. (2012); Edmondson (2012); Hamzah, dkk. (2013); Gamburg dan Jeffrey (2003); Yeh dan Jiin (2012) yang sama-sama menyatakan bahwa senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Nilai β_3 sebesar 0,475, menunjukkan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Nilai signifikansi uji t sebesar $0,000 < 0,05$ maka H_0 ditolak, artinya loyalitas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Aryani, dkk. (2010); Hamzah, dkk. (2013); Arifin dan Mutamimah (2009); Soegandhi, dkk. (2013); Turkeyilmaz, *et al.* (2011); dan Ningsih (2013) yang sama-sama menyatakan bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, pernyataan responden tentang loyalitas yang berpengaruh paling dominan terhadap promosi jabatan dibandingkan dengan prestasi kerja dan loyalitas, maka bagi perusahaan, karyawan yang memiliki tingkat loyalitas tinggi terhadap perusahaan akan lebih mengutamakan kepentingan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi akan lebih diutamakan dalam memperoleh promosi jabatan.

Dari pembahasan tersebut maka terdapat beberapa implikasi penelitian yang dihasilkan. Pertama, bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi dan memiliki motivasi untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi akan merasa jenuh dalam bekerja karena kinerjanya bukan menjadi penilaian utama dalam penentuan promosi jabatan.

Kedua, perusahaan akan mendapatkan karyawan yang sudah dapat dilihat bagaimana loyalitasnya kepada perusahaan. Perusahaan sebaiknya juga lebih memperhatikan prestasi kerja karyawan yang akan dipromosikan karena loyalitas tinggi belum tentu disertai dengan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugas pada jabatan baru yang diberikan kepadanya.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu: 1) Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, 2) Senioritas

berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, 3) Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, 4) Loyalitas merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap promosi jabatan.

Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian, hasil pembahasan, dan kesimpulan, maka saran yang dapat diberikan, yaitu: 1) Bagi Discovery Kartika Plaza Hotel: Saran yang dapat diberikan kepada pihak Discovery Kartika Plaza Hotel untuk mempertahankan kebijakan yang menyangkut variabel prestasi kerja seperti hasil kerja yang baik dari kualitas maupun kuantitas, kedisiplinan, kemampuan karyawan, sikap dan perilaku karyawan, disukai rekan kerja, dan penampilan yang sesuai pedoman organisasi dalam promosi jabatan. Pada variabel senioritas pihak Discovery Kartika Plaza Hotel hendaknya mempertahankan kebijakan masa kerja seseorang dalam menempati posisinya dan masa kerja seseorang secara keseluruhan diperusahaan dalam menentukan promosi jabatan. Pada variabel loyalitas pihak Discovery Kartika Plaza Hotel hendaknya mempertahankan kebijakan ketaatan pada peraturan perusahaan, ketaatan pada perintah atasan, tidak pernah melanggar aturan, keberanian bertanggung jawab atas resiko kerja, dan respon positif atas resiko kerja dalam pertimbangan promosi jabatan. 2) Bagi peneliti selanjutnya hendaknya menggunakan variabel lainnya, seperti: kejujuran, disiplin, kerja sama, kecakapan, kepemimpinan, komunikatif, dan faktor situasional yang dapat mempengaruhi keputusan promosi jabatan, selain itu dalam penelitian selanjutnya variabel demografi dapat dijadikan sebagai variabel pemoderasi sehingga diperoleh hasil penelitian yang optimal. Diperlukan

penambaham jumlah sampel dan memperluas ruang lingkup penelitian yang tidak hanya terbatas di Discovery Kartika Plaza Hotel.

REFERENSI

- Anyim, Francis C., Cyril Oseloka Ikemefuna, dan A. Oluseyi Shadare. 2011. Internal Versus External Staffing in Nigeria: Cost-Benefit Implication. *Journal of Management and Strategy*, 2(4): pp: 35-42
- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Asim, Ali Ijaz, Muhammad Waqas, dan Luqman Jamil Cheema. 2012. Mediating Character of Readiness to Change Between Training & Development And Employees Performance. *Arabian Journal of Business and Management Riview*, 2(1)
- Arifin, Timbul dan Mutamimah. 2009. Model Peningkatan Loyalitas Dosen Melalui Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Siasat Bisnis*, 13(2): h: 185-201
- Aryani, Yunita, Ratih Maria Dhewi, dan Sjafriz Mangkuprawira. 2010. Analisis Pengaruh Sistem Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Human Resources and General Affairs PT Indocement Tunggul Prakarsa, Tbk Citeureup. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 1(3): h:171-186
- Breaugh, James A. 2010. Modeling the Managerial Promotion Process. *Journal of Managerial Psycology*, 26(4): pp: 264-277
- Chen, Guo-Ming. 1997. Seniority and Superiority: A Case Analysis of Chinese Decision Making. *Educational Resources Information Center*. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED413619.pdf> (diakses pada tanggal 14 Juli 2014)
- Cressida, Farda, Al- Musadieq, dan Soe'oeed Hakam. 2013. Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan. <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/download/116/204> (diakses pada tanggal 11 Juni 2014)
- Edmondson, Vickie Cox. 2012. Reflections from a Black Female in the Promotion and Tenure Process. *Gender in Management: An International Journal*, 27(5): pp: 327-341

- Epstein, David, David Brady, Sadafumi Kawato, dan Sharys O'Halloran. 1997. A Comparative Approach to Legislative Organization: Careerism and Seniority in the United States and Japan. *American Journal of Political Science*, 41(3): p:965
- Fanada, Mery. 2012. Mind Set (Pola PikirP Pimpinan Melihat Prestasi Kerja Pegawai dalam Promosi Jabatan. <http://www.banyuasinkab.go.id/tampung/dokumen/dokumen-15-46.pdf> (diakses pada tanggal 2 Juli 2014)
- Fernandes, Daphne T., dan Vijay Pithadia. 2012. A Stuty On The Effectiveness Of Performance Appraisal System At Suzlon. *International Journal of Management Research and Review*, 2(13): pp: 1001-1012
- Gamburg, Donald D. dan Jeffrey E. Myers. 2003. Seniority System and the ADA. *Employee Benefit Plan Riview*, 57(9): p:32
- Hamzah, Muriko Febrian, Mochammad Al Musadieq, dan M. Soe'oad Hakam. 2013. Pengaruh Senioritas dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi Pada Karyawan PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 6(2)
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Ismawan, Ariefianto. 2006. Studi Korelasi Prestasi Kerja dan Loyalitas Kerja dengan Promosi Jabatan pada Karyawan PT. Pabelan Surakarta Tahun 2006. Skripsi Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial pada Universitas Sebelas Maret
- Lazaridi, Kristina. 2012. Particularities of Japanese Management. *Journal of Business*, 1(2): pp:29-34
- MacDonald, Heather A dan Lorne M. Sulsky. 2009. Rating Format and Rater Training Redux: A Context-Specific Approach for Enhancing the Effectiveness of Performance Management. *Canadian Journal Of Behavioural Science*, 41(4): p:227
- McChambbell, Atefeh Sadri, Channarong Jongpipitporn, Imran Umar, dan Surin Ungaree. 1999. Seniority-Based Promotion in Thailand: It's Time to Change. *Career Development International*, 4(6): pp: 318-320
- Marion, Elisa Carolina, Ratna Handayani, dan Natsumi Koda. 2012. Pengaruh Sistem Senioritas atau Nenkojoretsu Terhadap Perkembangan Karir Karyawan Lokal Berpendidikan S1 di Perusahaan Jepang di Indonesia. *Jurnal LINGUA CULTURA*, 6(2): h:207-213

- Ningsih, Fitriani Puspa. 2013. Pengaruh Efektivitas Komunikasi Interpersonal Terhadap Promosi Jabatan pada Dinas Sosial Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. <http://pasca.unhas.ac.id/jurnal/files/a52a497cceb068102a908e83a4756e.pdf> (diakses pada tanggal 18 Juni 2014)
- Purnama, Husna. 2011. Peranan Promosi Jabatan Dalam Usaha Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan CV. Probolinggo Mandiri Lampung Timur. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 1(1): h: 41-48
- Rani, Yulia Banyu. 2012. Pengaruh Pelaksanaan Penilaian dan Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. KK Indonesia. <http://publication.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/6719/1/11208329%2016.JURNAL.pdf> (diakses pada tanggal 11 Juni 2014)
- Rayadi. 2012. Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar. *Jurnal EKSOS*, 8(2): h: 114-119
- Setiawan, I Wayan Oky dan Ni Ketut Sariathi. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan dan Lingkungan Fisik Terhadap Kepuasan Kerja pada Parigata Resort and Spa Sanur, Bali. *E-Jurnal Manajemen*, 2(7): pp:786-801
- Siagian, Sondang P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua puluh dua. Jakarta: Bumi Aksara
- Soegandhi, Vannecia Marchelle., Eddy M. Sutanto dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1 (1): h: 65-78
- Souza, Gita De. 2002. A Study of the Influence of Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions Among Managers. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 13(3): p: 325
- Sugiarto, Toni. 2006. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Kinerja terhadap Promosi Jabatan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat. Tesis Magister Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Universitas Indonesia
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Turkyilmaz, Ali, Gulsen akman, Coskun Ozkan, dan Zbigniew Pastuszak. 2011. Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Industrial Management and Data System*, 111(5): pp:675-696

Wier, Benson, Dan N. Stone, dan James E. Hunton. 2002. Promotion and Performance Evaluation of Managerial Accountants. *Journal of Management Accounting Research*, 14, p:189

Yeh, Chiou-Nan dan Jjin Wang. 2012. Seniority, Discipline, and Faculty Salaries: A Case Study. *American Society of Business and Behavioral Sciences*, 19(1): pp: 932-937