

Faktor-Faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di masari villas and spa

Channa Erlanggashani¹, Fanny Maharani Suarka², Putu Ratih Pertiwi³

Diploma IV Pariwisata Fakultas Pariwisata, Universitas Udayana

Jl. Dr. R. Goris No.7 Denpasar Telp/Fax: (0361) 223798

Email: fakultaspariwisata_unud@yahoo.com

Email: chanaerlangga@gmail.com

Abstrak

Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada tugas yang tepat, sehingga sistem promosi jabatan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar. Masari *Villas and Spa* adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang akomodasi perhotelan yaitu *villa* dan *spa* yang berlokasi di Gianyar, Bali. Sistem promosi jabatan yang tidak dilakukan sesuai prosedur yang jelas oleh manajemen Masari *Villas and Spa* serta hal-hal yang terkait dengan faktor penyebab hal tersebut tidak diperhatikan dengan baik, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan serta mengetahui faktor yang dominan dalam menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan teknik kuesioner, dokumentasi, studi kepustakaan, dan observasi partisipator. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling jenuh atau sensus, sampel yang diambil sebanyak 53 responden yaitu seluruh karyawan Masari *Villas and Spa* kecuali manajer serta menggunakan analisis faktor konfirmatori. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat lima faktor terbentuk yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* yaitu prestasi kerja (27,506%), pendidikan dan pelatihan (11,144%), *spoilsystem* (9,072%), penilaian pribadi (8,400%), dan kepercayaan (6,846%). Adapun faktor yang mendominasi adalah faktor prestasi kerja yang terdiri dari 6 variabel, yakni: (1) nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja, (2) penyelesaian tugas-tugas, (3) semangat kerja, (4) kualitas hasil kerja, (5) kejujuran pribadi, dan (6) frekuensi melaporkan tugas. Sistem pengangkatan karyawan dengan prestasi kerja sebagai pertimbangan utamanya dapat membuat promosi jabatan di Masari *Villas and Spa* menjadi obyektif karena karyawan yang dipromosikan untuk mengisi suatu jabatan adalah mereka yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Kata kunci: sistem, promosi jabatan, karyawan, *villa and spa*

Abstract

Job promotions allow companies to place the right employees in the right tasks, so that an effective job promotion system can lead to greater organizational efficiency. Masari Villas and Spa is one of the companies engaged in hotel accommodation, which is a villa and spa located in Gianyar, Bali. The purpose of this study is to find out the factors that determine the occurrence of job promotions and the dominant factors that contribute to determining the occurrence of job promotions in Masari Villas and Spa. The method of data collection is done by using questionnaires, documentation, literature study, and interviews. The sampling technique uses saturated or census sampling techniques, samples taken 53 respondents which are all employees of Masari Villas and Spa except managers and use confirmatory factor analysis. The results of this study indicate that there are five factors formed that determine the occurrence of job promotion systems at Masari Villas and Spa which are work performance (27.506%), education and training (11.144%), spoilsystem (9.072%), personal assessment (8.400%), and trust (6.846%). The dominant factor is the work performance factor consisting of 6 variables, namely: (1) the value of the head of the department regarding work performance, (2) completion of tasks, (3) morale, (4) quality of work results, (5) personal honesty, and (6) the frequency of reporting tasks. The appointment system of employees with work performance as the main consideration can make the promotion of positions at Masari Villas and Spa become objective because the employees who are promoted to fill a position are those who have high work performance.

Keywords: system, job promotion, employees, villa and spa

1. PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia merupakan hal penting dalam pengembangan pengelolaan perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dapat tercapai apabila sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan memiliki kualitas yang dapat diandalkan. Perusahaan mencapai keberhasilan apabila sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya mampu memenuhi persyaratan yang dibuat oleh perusahaan. Untuk mencapai tujuan bersama, perusahaan sangat tergantung pada karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut dikarenakan peran karyawan adalah sebagai sumber daya dalam pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu memahami kondisi para karyawan. Pengembangan dan pemberian penghargaan pada karyawan menjadi hal tepat dalam memahami kebutuhan karyawan di perusahaan. Salah satu bentuk pengembangan yang karyawan harapkan adalah dengan menghargai serta mengakui kemampuan karyawan dengan pelaksanaan promosi jabatan.

Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada tugas yang tepat, sehingga sistem promosi jabatan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar. Urgensi pelaksanaan promosi jabatan adalah untuk memenuhi kebutuhan mendasar perusahaan akan sumber daya manusia potensial yang mampu menjalankan roda organisasi dengan efektif. Promosi jabatan diharapkan mampu menempatkan karyawan yang potensial untuk peran penting dan strategis agar tidak terjadi ketidakstabilan organisasi, sehingga perusahaan harus mendasarkan pemberian promosi jabatan atas dasar prestasi kerja karyawan karena merupakan hasil nyata dari pelaksanaan tugas dan peran karyawan dalam perusahaan. Dengan memberikan penghargaan berupa promosi jabatan kepada sumber daya yang berprestasi, kemungkinan distabilisasi perusahaan dapat diminimalisir karena pengelolaannya dilaksanakan oleh sumber daya manusia yang tepat.

Masari *Villas and Spa* adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang akomodasi perhotelan yaitu *villa* dan *spa* yang ada di Banjar Gelumpang, Sukawati. Walaupun perusahaan ini adalah salah satu perusahaan besar yang bergerak dalam bidang *villa* dan *spa* di Kabupaten Gianyar, beberapa aspek belum dilakukan secara tepat. Berdasarkan pengamatan hasil wawancara, perusahaan tidak terlalu memperhatikan tentang sistem promosi jabatan karyawan sehingga optimalisasi sumber daya manusia di perusahaan ini belum maksimal. Permasalahan tersebut juga didukung tidak adanya bagian sumber daya manusia yang secara sistematis dan terorganisir mengatur tentang hal itu dan manajemen sumber daya manusia secara keseluruhan. Karyawan Masari *Villas and Spa* yang berjumlah 53 orang yang terbagi menjadi 8 departemen dan terdiri dari 33 orang karyawan tetap serta 20 orang karyawan kontrak. Rincian data jumlah karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Data Jumlah Karyawan Setiap Departemen di Masari *Villas and Spa* Tahun 2019

No.	Departemen	Karyawan Tetap (Orang)	Karyawan Kontrak (Orang)	Total Karyawan (Orang)
1.	<i>Accounting</i>	2	-	2
2.	<i>Housekeeping</i>	6	5	11
3.	<i>Front Office</i>	3	2	5
4.	<i>Food and Beverages Service</i>	6	4	10
5.	<i>Food and Beverages Product</i>	5	2	7
6.	<i>Engineer</i>	2	2	4
7.	<i>Security</i>	5	4	9
8.	<i>Spa</i>	4	1	5

Jumlah	33	20	53
---------------	-----------	-----------	-----------

Sumber: Data Masari Villas and Spa, 2019

Pada Tabel 1 terlihat bahwa Masari Villas and Spa tidak memiliki departemen sumber daya manusia atau HRD (*Human Resource Departement*) dalam menjalankan operasional perusahaan. Hal tersebut menjadi masalah karena pentingnya peran HRD dalam mengatur sumber daya manusia di perusahaan mulai dari proses seleksi atau rekrutmen karyawan, administrasi yang berhubungan dengan karyawan, penempatan karyawan, perencanaan karir, dan lain-lain. Salah satu tugas HRD yang berkaitan dengan promosi jabatan adalah melakukan penilaian secara teratur terhadap kinerja karyawan. Jika tidak adanya penilaian kinerja tersebut maka proses promosi jabatan tidak dapat dilakukan dengan efektif. Selama ini, tugas pokok dan fungsi manajemen sumber daya manusia atau HRD di Masari Villas and Spa dari proses rekrutmen karyawan, administrasi, kontrol absensi, pengaturan gaji, promosi jabatan, hingga pemberhentian karyawan dilakukan oleh kepala departemen masing-masing serta persetujuan dan *monitoring* dari manajer operasional.

Pengembangan karir di Masari Villas and Spa mempunyai permasalahan yaitu tidak adanya data yang pasti mengenai promosi jabatan yang dilakukan secara berkelanjutan yang ditunjukkan dari tidak terorganisirnya sistem data yang dimiliki saat peneliti menerima data promosi jabatan tersebut. Berdasarkan kesimpulan hasil wawancara, promosi jabatan hanya dilakukan beberapa kali dalam tahun-tahun terakhir sehingga karyawan yang berprestasi tidak dimaksimalkan dengan tepat sesuai dengan kemampuan mereka. Hal tersebut dapat menyebabkan rendahnya motivasi karyawan dalam bekerja dikarenakan kinerja dan potensi yang mereka miliki tidak dinilai atau diapresiasi dengan semestinya oleh perusahaan. Permasalahan tersebut seharusnya diperhatikan oleh manajemen Masari Villas and Spa untuk mendorong motivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja menjadi lebih baik lagi. Data mengenai promosi jabatan di Masari Villas and Spa selama 3 tahun terakhir disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Data Promosi Jabatan Karyawan di Masari Villas and Spa

Bulan	Jumlah Karyawan yang Dipromosikan			Departemen	Posisi Awal	Posisi Setelah Promosi
	Tahun	2016	2017			
Januari	1	1	0	- Spa (2016) - Security (2017)	Karyawan kontrak	Karyawan tetap
Februari	1	0	0	F&B Service	Karyawan kontrak	Karyawan tetap
Maret	1	0	1	- Front Office (2016) - F&B Product (2018)	Karyawan kontrak	Karyawan tetap
April	1	0	0	F&B Service	Staff F&B	Supervisor F&B
Mei	0	1	0	F&B Product	Karyawan kontrak	Karyawan tetap
Juni	0	0	1	Spa	Staff Spa	Supervisor Spa
Juli	0	0	1	Accounting	Karyawan kontrak	Karyawan tetap
Agustus	0	0	0	-	-	-
September	0	1	0	F&B Service	Karyawan kontrak	Karyawan tetap

Oktober	0	0	1	<i>F&B Service</i>	Karyawan kontrak	Karyawan tetap
November	0	0	0	-	-	-
Desember	0	1	0	<i>Engineer</i>	Karyawan kontrak	Karyawan tetap
Jumlah	4	5	4			

Sumber: *Data Masari Villas and Spa, 2019*

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang tenaga pegawai pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas, status yang lebih tinggi, dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan lainnya (Firmansyah, 2005). Promosi pekerjaan atau jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Oleh karena itu, pemberian tanggung jawab dan kewenangan yang lebih tinggi patut diberikan kepada mereka yang berprestasi. Penilaian seorang pegawai dilakukan oleh pejabat yang membawanya dan unit biro yang mempunyai tugas untuk mengolah kegiatan administrasi kepegawaian (Fathoni, 2006). Program promosi harus diinformasikan secara terbuka. Jika hal ini diinformasikan dengan baik, maka akan menjadi motivasi bagi karyawan untuk bekerja sungguh-sungguh. Menurut Siagian (2010), promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Sedangkan menurut Manullang (2001), promosi berarti kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasinya di masa lampau.

Pentingnya promosi jabatan berkaitan dengan perannya dalam memotivasi karyawan agar lebih giat dalam bekerja. Jika setiap karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Menurut Prabowo, dkk (2016), promosi jabatan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dan umumnya didasarkan atas faktor pengalaman atau lamanya bekerja untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya serta memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Dilihat dari sisi kepentingan perusahaan, dengan adanya promosi jabatan pihak perusahaan berharap agar karyawan mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya yang mungkin selama ini terkendala dikarenakan pada jabatan sebelumnya wewenang karyawan tersebut masih minim. Selain itu promosi jabatan juga mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan menambah pengalaman baru di lingkungan kerja perusahaan.

Salah satu cara untuk mencapai pengelolaan organisasi yang efektif, efisien, dan produktif adalah melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu, motivasi kerja karyawan harus ditingkatkan dengan beberapa cara salah satunya adalah pelaksanaan promosi jabatan yang didasarkan pada prestasi kerja (Fitri, 2014). Sistem promosi jabatan yang tidak dilakukan sesuai prosedur yang jelas oleh manajemen *Masari Villas and Spa* serta hal-hal yang terkait dengan faktor penyebab hal tersebut tidak diperhatikan dengan baik, sehingga perlu diteliti lebih lanjut untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menentukan sistem promosi jabatan. Dengan mengetahui faktor-faktor tersebut, dapat membantu perusahaan memahami pentingnya promosi jabatan dalam organisasi dan karyawan dapat meningkatkan prestasi kerjanya karena termotivasi mendapatkan promosi jabatan. Oleh karena itu, peneliti

tertarik melakukan penelitian lebih lanjut mengenai “Faktor-Faktor yang Menentukan Terjadinya Sistem Promosi Jabatan Karyawan di Masari *Villas and Spa*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* serta mengetahui faktor yang dominan dalam menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa*.

2. METODE PENELITIAN

2.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Masari *Villas and Spa* sebagai salah satu perusahaan besar yang bergerak dalam bidang *villa* dan *spa* di Kabupaten Gianyar karena berdasarkan hasil observasi, terdapat permasalahan mengenai sistem promosi jabatan karyawan di dalam organisasi.

2.2 Definisi Operasional Variabel

Faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* dalam penelitian ini memiliki 5 faktor yaitu menurut prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan, *spoil system*, penilaian pribadi, dan kepercayaan. Teori mengenai faktor-faktor yang menentukan terjadinya promosi jabatan karyawan ini mengacu pada Widjaja (1990) dalam Firmansyah (2005).

Tabel 3. Faktor-Faktor yang Menentukan Sistem Promosi Jabatan di Masari *Villas and Spa*

No.	Faktor (X)	Variabel
1.	Prestasi Kerja	1. Nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja (X1) 2. Penyelesaian tugas-tugas (X2) 3. Semangat kerja (X3) 4. Kualitas hasil kerja (X4)
2.	Pendidikan dan Pelatihan	1. Telah lulus tes kualifikasi yang diadakan perusahaan (X5) 2. Mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal (X6)
3.	<i>Spoil System</i>	1. Pelowongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu (X7) 2. Pengangkatan jabatan karena maksud pribadi (X8)
4.	Penilaian Pribadi	1) Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan (X9) 2) Terdapat rasa pilih kasih (X10) 3) Dominasi unsur suka atau tidak suka (X11) 4) Dominasi unsur perasaan dalam promosi (X12) 5) Kepatuhan terhadap orang, bukan organisasi (X13)
5.	Kepercayaan	1. Perlunya kepercayaan dari pimpinan (X14) 2. Kejujuran pribadi (X15) 3. Frekuensi melaporkan tugas (X16) 4. Keberanian menunjukkan kekeliruan (X17)

Sumber: Widjaja (1990) dalam Firmansyah (2005)

2.3 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

Dalam penelitian ini digunakan dua jenis data yang dikelompokkan menurut sifatnya yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif adalah data yang tidak dapat dinyatakan dalam bentuk angka dan tidak memiliki satuan hitung. Data kualitatif dalam penelitian ini berupa data mengenai gambaran umum perusahaan Masari *Villas and Spa* serta sejumlah pernyataan dari responden terhadap kuesioner mengenai faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa*. Data kuantitatif adalah jenis data yang dinyatakan dalam bentuk angka dan memiliki satuan hitung. Data kuantitatif dalam penelitian ini adalah tabulasi hasil kuesioner yang terdiri dari jumlah responden dan skor jawaban kuesioner.

b. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Data primer adalah data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah hasil jawaban kuesioner dari responden mengenai variabel-variabel yang dikaji. Data sekunder adalah data yang telah ada sebelumnya yang dikumpulkan oleh orang atau pihak lain di luar peneliti sendiri. Sumber data sekunder dalam penelitian ini yaitu data mengenai karyawan di perusahaan.

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode yaitu kuesioner, dokumentasi, dan observasi partisipator, berikut penjelasan masing-masing metode.

a. Teknik Kuesioner

Menurut Sugiyono (2014), kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini menggunakan satu jenis penyebaran kuesioner yaitu secara langsung. Kemudian dilakukan *cross check* antara perbandingan data kuantitatif dan kualitatif (*triangulasi logis*). Kuesioner disebar kepada para karyawan Masari *Villas and Spa* atas pertanggung jawaban dan izin manajer operasional. Penentuan skor dalam kuesioner yang disebar kepada responden menggunakan Skala Likert.

b. Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2014), teknik pengumpulan data dengan dokumentasi ialah pengambilan data yang diperoleh melalui catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya momental seseorang, dalam hal ini untuk melengkapi data penelitian dokumen yang didapatkan berupa foto dan data yang diperoleh dari Masari *Villas and Spa*.

c. Studi Kepustakaan

Menurut Utama dan Mahadewi (2012), studi kepustakaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengumpulan data melalui pembacaan dari literatur yang terdapat pada buku, jurnal, karya ilmiah yang terkait dengan topik yang diangkat dalam penelitian ini. Metode studi kepustakaan merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengutip atau mengambil referensi data dari seseorang atau sekelompok orang yang berhubungan dengan penelitian ini. adapun untuk membahas permasalahannya digunakan pendekatan kajian *descriptive normative* yaitu data-data yang bersumber dari buku-buku, jurnal ilmiah, media internet dan sumber lainnya yang telah terkumpul, selanjutnya dianalisis dan kemudian dideskripsikan.

d. Observasi Partisipator

Observasi partisipator atau wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan. Teknik ini merupakan salah satu bagian terpenting dalam penelitian. Tanpa observasi partisipator penelitian akan kehilangan informasi yang hanya dapat diperoleh dengan bertanya langsung kepada responden (Utama dan Mahadewi, 2012). Adapun informan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu informan pokok dan informan pangkal. Informan pokok adalah orang yang mengetahui secara keseluruhan mengenai sistem sumber daya manusia di Masari *Villas and Spa* dan memiliki wewenang untuk memberikan data dan informasi yang lengkap, yakni manajer operasional Masari *Villas and Spa*.

Sementara itu, penentuan informan pangkal dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive* yang merupakan suatu strategi yang paling umum dalam penelitian kualitatif yaitu menentukan kelompok peserta yang menjadi informan sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan

dengan masalah penelitian tertentu (Bungin, 2011). Kriteria informan pangkal dalam penelitian ini adalah para karyawan Masari *Villas and Spa* yang terlibat langsung dan memiliki kesempatan mendapat promosi jabatan. Untuk mendapatkan tanggapan awal dan menemukan permasalahan mengenai sistem promosi jabatan, peneliti melakukan wawancara dengan 8 orang informan pangkal yakni karyawan Masari *Villas and Spa* masing-masing 1 orang di setiap departemen (*accounting, housekeeping, front office, food and beverages service, food and beverages product, engineer, security, spa*), namun tidak dapat menyebutkan nama-nama karyawan tersebut karena alasan privasi atau kerahasiaan identitas narasumber.

2.5 Teknik Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan kecuali manajer di Masari *Villas and Spa* yang berjumlah 53 orang dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh atau sensus. Alasan ditentukannya seluruh populasi menjadi sampel adalah jumlah populasi yang cukup kecil agar meminimalisir terjadinya penyimpangan saat pengolahan data. Sugiyono (2016) menyatakan *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel.

2.6 Teknik Analisis Data

a. Analisis Kuantitatif

Analisis ini digunakan untuk menganalisis data yang berdifat bilangan atau berupa angka-angka. Analisis kuantitatif dibagi menjadi statistik deskriptif dan inferensial. Statistik deskriptif menggambarkan keadaan data apa adanya melalui parameter-parameter. Melalui statistik deskriptif, kumpulan data bisa tersaji dengan ringkas dan rapi serta mampu memberikan informasi inti dari kumpulan data yang ada. Statistik deskriptif pada penelitian ini antara lain berupa data yang disajikan dalam bentuk tabel, deskripsi jawaban responden, gambar struktur organisasi dan bagan alur promosi jabatan karyawan. Statistik inferensial yaitu sebuah metode yang mampu digunakan untuk menganalisis kelompok kecil dari data induknya atau sampel yang diambil dari populasi sampai pada peramalan dan penarikan kesimpulan pada kelompok data induknya atau populasi. Statistika inferensial merupakan rangkuman seluruh metode yang berhubungan dengan analisis sebagian data kemudian sampai pada peramalan atau penarikan kesimpulan mengenai keseluruhan data induk tersebut. Statistik inferensial dalam penelitian ini berupa penerapan teknik analisis data menggunakan program SPSS yaitu uji instrumen (uji validitas dan reliabilitas) serta rangkaian analisis faktor.

b. Skala Likert

Menurut sugiyono (2016), Skala Likert digunakan dalam mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang atau fenomena sosial yang ditetapkan oleh peneliti sebagai variabel penelitian. Pada penelitian ini Skala Likert digunakan untuk menghitung kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Dengan skala likert, variabel yang akan di ukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif. Dimana jawaban responden diberi skor dari 1-5. Adapun dasar pemberian skor atau bobot baik untuk indikator tingkat kepentingan maupun kinerja. Kelima penelitian ini diberi bobot sebagai berikut:

1. Nilai 5 diberikan apabila responden memberikan tanggapan penilaian yang “sangat setuju”
2. Nilai 4 diberikan apabila responden memberikan tanggapan penilaian yang “Setuju”
3. Nilai 3 diberikan apabila responden memberikan tanggapan penilaian yang “cukup Setuju”
4. Nilai 2 diberikan apabila responden memberikan tanggapan penilaian yang “tidak Setuju”
5. Nilai 1 diberikan apabila responden memberikan tanggapan penilaian yang “sangat tidak Setuju”

c. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk memeriksa apakah kuesioner sebagai instrumen penelitian sudah tepat untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono, 2014). Penelitian ini menggunakan pengujian validitas konstruk (*construct validity*) yaitu pengujian instrumen yang dicobakan pada sampel darimana populasi diambil. Jumlah anggota sampel yang akan digunakan adalah sekitar 30 orang. Setelah data ditabulasikan, kemudian pengujian validitas konstruk dilakukan dengan analisis faktor dan mengkorelasikan skor faktor dengan skor total (Sugiyono, 2014).

d. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mencari tahu sampai sejauh mana alat ukur yang digunakan bersifat konsisten. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Rahyuda, 2004:72). Penelitian ini menggunakan pengujian reliabilitas *test-retest* yang menguji instrumen dengan cara mencobakannya beberapa kali pada responden. Dalam hal ini, respondennya sama namun perbedaan terletak pada waktunya. Reliabilitas diukur dari koefisien korelasi antara percobaan pertama dengan berikutnya. Bila koefisien korelasi positif dan signifikan, maka instrumen tersebut sudah dinyatakan reliabel.

e. Analisis Faktor

Teknik sistematika analisis faktor pada awalnya dikembangkan oleh Spearman (1904), analisis faktor konfirmatori (CFA) yaitu suatu teknik analisis faktor dimana secara apriori berdasarkan teori dan konsep yang sudah diketahui dipahami atau ditentukan sebelumnya. Maka dibuat sejumlah faktor yang akan dibentuk dan sudah pasti tujuannya. Pembentukan factor konfirmatori (CFA) secara sengaja berdasarkan teori dan konsep, dalam upaya untuk mendapatkan variabel baru atau faktor yang mewakili beberapa item atau sub variabel, yang merupakan variabel teramati atau observasi variabel. Pada dasarnya tujuan analisis factor konfirmatori adalah pertama untuk mengidentifikasi adanya hubungan antara variabel dengan melakukan uji korelasi. Tujuan yang kedua untuk menguji validitas dan realibilitas instrument. Dalam pengujian terhadap validitas dan realibilitas instrument atau kuesioner untuk mendapatkan data penelitian yang valid dan reliabel dengan analisis faktor.

Tujuan analisis faktor adalah untuk mencari seminimal mungkin faktor dengan prinsip sederhana yang mampu menghasilkan korelasi antara indikator-indikator pengembangan. Metode ini digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa*. Untuk mendapatkan sejumlah faktor umum tersebut ada beberapa langkah yang harus diambil yaitu:

1. Menghitung korelasi indikator

Dalam melakukan analisis faktor keputusan pertama yang harus diambil adalah menganalisis apakah data yang ada cukup memenuhi syarat dalam analisis faktor. Langkah pertama yang dilakukan dengan mencari korelasi matrix antara indikator-indikator yang diobservasi.

2. KMO dan MSA

Metode KMO mengukur kecukupan sampling secara menyeluruh dan untuk mengukur kecukupan sampling untuk setiap indikator. Metode ini mengukur homogenitas indikator. Metode

KMO ini tidak memerlukan uji statistik, tetapi ada petunjuk yang digunakan untuk melihat homogenitas indikator seperti yang disarankan sebagaimana terlihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Ukuran KMO

Ukuran KMO	Rekomendasi
$\geq 0,90$	Sangat baik (<i>marvelous</i>)
0,80-0,89	Berguna (<i>meritorious</i>)
0,70-0,79	Biasa (<i>middling</i>)
0,60-0,69	Cukup (<i>mediocre</i>)
0,50-0,59	Buruk (<i>miserable</i>)
$\leq 0,50$	Tidak diterima (<i>unacceptable</i>)

Sumber: Widarjono Agus, 2010

Selain memasukkan semua indikator didalam perhitungan korelasi, Keiser-Meyer Olkin (KMO) juga menghitung koefisien korelasi didalam analisis faktor untuk indikator tertentu. *Measure of sampling* (MSA) untuk mengetahui apakah proses pengambilan sampel telah memadai atau belum, yaitu dengan melihat *Anti-Image Correlation*. Nilai MSA yang rendah merupakan pertimbangan untuk membuang variabel tersebut pada tahap analisis selanjutnya. Nilai MSA berkisar antara 0 sampai dengan 1, dengan kriteria sebagai berikut:

1. MSA = 1, artinya variabel tersebut dapat diprediksi tanpa kesalahan oleh variabel lain.
 2. MSA > 0,5, artinya variabel masih dapat diprediksi dan dianalisis lebih lanjut.
 3. MSA < 0,5, artinya variabel tidak dapat diprediksi dan tidak dapat dianalisis lebih lanjut, sehingga variabel tersebut harus direduksi atau dikeluarkan dari variabel.
3. *Bartlett's Test of Sphericity*

Uji Bartlett ini merupakan uji statistik untuk signifikansi menyeluruh dari semua korelasi didalam matrik korelasi. Didalam hal ini kita menguji hipotesis nol bahwa data yang diobservasi merupakan sampel dari distribusi populasi normal multivariate yang mana koefisien korelasi besarnya nol. Uji ini diproksi dengan menggunakan uji distribusi *Chi Squares*.

4. Ekstraksi Faktor

Ekstraksi faktor adalah suatu metode yang digunakan untuk mereduksi data dari beberapa indikator untuk menghasilkan faktor yang lebih sedikit yang mampu menjelaskan korelasi antara indikator yang diobservasi. Metode yang digunakan untuk melakukan ekstraksi factor adalah *Partial Components Analysis*. Metode ini membentuk kombinasi linier dari indikator yang observasi. Komponen utama yang pertama adalah kombinasi yang menjelaskan jumlah varian yang paling besar dari sampel. Selanjutnya komponen utama kedua adalah menjelaskan jumlah varian yang paling besar kedua dan tidak berhubungan dengan komponen utama pertama. Komponen utama berikutnya menjelaskan porsi yang lebih kecil dari varian sampel total dan tidak berhubungan dengan yang lainnya.

5. Rotasi Faktor

Rotasi faktor digunakan jika metode ekstraksi faktor belum menghasilkan komponen faktor utama yang jelas. Tujuan dari rotasi faktor adalah agar dapat memperoleh struktur faktor yang lebih sederhana agar mudah diinterpretasikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan *varimax* dimana *varimax method* adalah rotasi *orthogonal* untuk meminimalisir jumlah indikator yang mempunyai *factor loading* tinggi pada tiap faktor.

6. Interpretasi faktor

Interprestasi faktor dapat dilakukan dengan cara mengelompokan variabel yang *factor loading* (korelasi Antara variabel dengan faktor yang dibentuk) yang tinggi ke dalam faktor tersebut. Untuk interpretasi hasil penelitian ini, *factor loading* <0,5 dikeluarkan dari model. Menurut Yeri Sutopo dan Acmad Slamet (2017) interpretasi faktor diperoleh dari sejumlah faktor valid, selanjutnya faktor-faktor tersebut akan bermakna kalau dapat diartikan dengan mengetahui faktor-faktor yang mempunyai korelasi tinggi dengan indikator tertentu yang membentuknya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Jumlah responden pada penelitian ini adalah sebanyak 53 orang karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Responden merupakan para karyawan Masari *Villas and Spa* baik yang merupakan karyawan tetap maupun kontrak di setiap departemen (bagian akuntansi, *housekeeping*, *front office*, *food and beverages service*, *food and beverages product*, teknisi, keamanan, *spa*). Karakteristik responden dalam penelitian ini ditinjau dari beberapa variabel demografi yang digambarkan melalui variabel jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, status perkawinan, dan lama bekerja. Tabel karakteristik responden disajikan sebagai berikut.

Tabel 5. Karakteristik Demografi Responden

No.	Kriteria	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	35	66,04
		Perempuan	18	33,96
		Jumlah	53	100
2.	Umur	17–23 tahun	6	11,32
		24–30 tahun	13	24,53
		31–37 tahun	25	47,17
		38–44 tahun	5	9,43
		> 44 tahun	4	7,55
		Jumlah	53	100
3.	Pendidikan Terakhir	SMP	2	3,77
		SMA/SMK	16	30,19
		Diploma	31	58,49
		S1	4	7,55
		S2	0	0
		Jumlah	53	100
4.	Status Perkawinan	Belum Menikah	21	39,62
		Menikah	28	52,83
		Cera i Hidup/Mati	4	7,55
		Jumlah	53	100
5.	Lama Bekerja	1–5 tahun	28	52,83
		6–10 tahun	17	32,08
		11–15 tahun	8	15,09
		Jumlah	53	100

Berdasarkan uraian Tabel 5, dapat dilihat bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan perempuan. Responden berjenis kelamin adalah sebesar 66,04% dari total sampel secara keseluruhan, sedangkan responden perempuan sebesar 33,96% yang artinya pekerjaan di Masari *Villas and Spa* membutuhkan lebih banyak tenaga kerja laki-laki dalam tugas-tugasnya. Ditinjau dari kriteria umur, responden dengan rentang umur 31 sampai 37 tahun mendominasi sebaran kuesioner ini yaitu sebesar 47,17% yang menunjukkan bahwa mayoritas

responden berada pada jenjang usia produktif. Responden dengan pendidikan terakhir diploma mendominasi sebaran kuesioner dengan persentase sebesar 58,49% yang menunjukkan bahwa pekerjaan-pekerjaan di Masari *Villas and Spa* membutuhkan tenaga kerja yang memiliki keahlian khusus di bidang pariwisata, perhotelan, dan hospitaliti atau yang memiliki kompetensi dalam mengelola usaha perhotelan. Responden dengan lama bekerja 1 sampai 5 tahun mendominasi sebaran kuesioner dengan persentase sebesar 52,83% yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan baru bekerja di Masari *Villas and Spa* yang dapat disebabkan oleh *turn over* karyawan yang tinggi.

3.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Pendesripsian tanggapan responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian dilakukan dengan penggolongan rata-rata skor jawaban responden pada skala pengukuran 5 kriteria yang telah ditetapkan melalui formula *interval range*.

Tabel 6. Deskripsi Jawaban Responden

No.	Faktor	Rata-rata	Ket.
1.	Prestasi Kerja	3,83	S
2.	Pendidikan dan Pelatihan	4,66	SS
3.	<i>Spoil System</i>	2,20	TS
4.	Penilaian Pribadi	2,46	TS
5.	Mengenai Kepercayaan	3,89	S

Sumber: data diolah, 2019

Total rata-rata nilai jawaban responden mengenai variabel prestasi kerja adalah sebesar 3,83 yang termasuk dalam kategori Setuju (S). Hasil ini menunjukkan bahwa para karyawan Masari *Villas and Spa* setuju bila prestasi kerja menjadi faktor dalam menentukan terjadinya sistem promosi jabatan di Masari *Villas and Spa*. Total rata-rata nilai jawaban responden mengenai variabel pendidikan dan pelatihan adalah sebesar 4,66 yang termasuk dalam kategori Sangat Setuju (SS). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar para karyawan Masari *Villas and Spa* telah mengikuti tes kualifikasi serta pendidikan dan pelatihan yang diadakan pihak perusahaan maupun eksternal. Total rata-rata nilai jawaban responden mengenai variabel *spoil system* adalah sebesar 2,20 yang termasuk dalam kategori Tidak Setuju (TS). Hasil ini menunjukkan bahwa para karyawan Masari *Villas and Spa* tidak setuju jika pimpinan Masari *Villas and Spa* menggunakan *spoil system* atau sistem pengangkatan karyawan yang didasarkan hubungan politis atau hubungan pimpinan dengan karyawan dalam promosi jabatan karyawan yang dilakukan selama ini. Total rata-rata nilai jawaban responden mengenai variabel penilaian pribadi adalah sebesar 2,46 yang termasuk dalam kategori Tidak Setuju (TS). Hasil ini menunjukkan bahwa para karyawan Masari *Villas and Spa* tidak setuju jika pimpinan Masari *Villas and Spa* menggunakan penilaian pribadi dalam promosi jabatan karyawan yang dilakukan selama ini. Total rata-rata nilai jawaban responden mengenai variabel prestasi kerja adalah sebesar 3,89 yang termasuk dalam kategori Setuju (S). Hasil ini menunjukkan bahwa para karyawan Masari *Villas and Spa* setuju bila kepercayaan menjadi faktor dalam menentukan terjadinya sistem promosi jabatan di Masari *Villas and Spa*.

3.3 Hasil Uji Validitas

Suatu instrumen dikatakan valid apabila *Pearson Correlation* terhadap skor total di atas 0,30 (Sugiyono, 2017). Hasil uji validitas instrumen penelitian disajikan pada Tabel 7 di bawah ini yang menunjukkan bahwa seluruh indikator pernyataan dalam kuesioner memiliki nilai *Pearson Correlation* yang lebih besar dari angka 0,30 sehingga seluruh indikator tersebut telah memenuhi syarat validitas data.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas

Faktor	Indikator	Nilai Pearson Correlation	Keterangan
Prestasi Kerja	Nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja (X1)	0,457	Valid
	Penyelesaian tugas-tugas (X2)	0,480	Valid
	Semangat kerja (X3)	0,378	Valid
	Kualitas hasil kerja (X4)	0,349	Valid
Pendidikan dan Pelatihan	Telah lulus tes kualifikasi yang diadakan perusahaan (X5)	0,554	Valid
	Mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal (X6)	0,503	Valid
Spoil System	Pelowongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu (X7)	0,460	Valid
	Pengangkatan jabatan karena maksud pribadi (X8)	0,449	Valid
Penilaian Pribadi	Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan (X9)	0,458	Valid
	Terdapat rasa pilih kasih (X10)	0,411	Valid
	Dominasi unsur suka atau tidak suka (X11)	0,446	Valid
	Dominasi unsur perasaan dalam promosi (X12)	0,487	Valid
	Kepatuhan terhadap orang, bukan organisasi (X13)	0,460	Valid
Kepercayaan	Perlunya kepercayaan dari pimpinan (X14)	0,466	Valid
	Kejujuran pribadi (X15)	0,427	Valid
	Frekuensi melaporkan tugas (X16)	0,488	Valid
	Keberanian menunjukkan kekeliruan (X17)	0,475	Valid

3.4 Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Pengujian reliabilitas dilakukan terhadap instrumen dengan koefisien *cronbach's alpha*. Apabila nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,60 maka instrumen yang digunakan reliabel. Hasil pengujian pada Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai korelasi masing-masing variabel dari yang diuji memiliki nilai *cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,60. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua instrumen atau variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel. Berikut disajikan hasil uji reliabilitas.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas

Faktor	Indikator	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
Prestasi Kerja	Nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja (X1)	0,652	Reliabel
	Penyelesaian tugas-tugas (X2)	0,692	Reliabel
	Semangat kerja (X3)	0,631	Reliabel
	Kualitas hasil kerja (X4)	0,611	Reliabel
Pendidikan dan Pelatihan	Telah lulus tes kualifikasi yang diadakan perusahaan (X5)	0,661	Reliabel
	Mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal (X6)	0,612	Reliabel
Spoil System	Pelowongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu (X7)	0,664	Reliabel
	Pengangkatan jabatan karena maksud pribadi (X8)	0,667	Reliabel
	Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap	0,692	Reliabel

Penilaian Pribadi	bawahan (X9)		
	Terdapat rasa pilih kasih (X10)	0,647	Reliabel
	Dominasi unsur suka atau tidak suka (X11)	0,606	Reliabel
	Dominasi unsur perasaan dalam promosi (X12)	0,709	Reliabel
	Kepa tuhan terhadap orang, bukan organisasi (X13)	0,712	Reliabel
Kepercayaan	Perlunya kepercayaan dari pimpinan (X14)	0,627	Reliabel
	Kejujuran pribadi (X15)	0,666	Reliabel
	Frekuensi melaporkan tugas (X16)	0,649	Reliabel
	Keberanian menunjukkan kekeliruan (X17)	0,637	Reliabel

3.5 Hasil Analisis Faktor

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor. Analisis faktor merupakan *independent technique* yaitu teknik analisis *multivariate* untuk melacak (*Confirmatory*) hubungan dari seluruh *independent variable* (butir item) dengan variabel lainnya. Analisis Faktor konfirmatori digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang dibentuk untuk mendefinisikan sebuah konsep atau konstruk penelitian (Ferdinan, 2014). Analisis faktor adalah serangkaian prosedur yang digunakan untuk mengurangi dan meringkas data tanpa kehilangan informasi penting dengan beberapa tahapan yang dilakukan sebagai berikut.

3.5.1 Penentuan Variabel

Penelitian ini menggunakan 17 variabel yang diambil dari teori dan jurnal atau penelitian sebelumnya yang membahas tentang sistem promosi jabatan karyawan. Variabel-variabel tersebut disajikan pada Tabel 9 berikut ini.

Tabel 9. Variabel Penelitian

No.	Nama Variabel
1.	Nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja (X1)
2.	Penyelesaian tugas-tugas (X2)
3.	Semangat kerja (X3)
4.	Kualitas hasil kerja (X4)
5.	Telah lulus tes kualifikasi yang diadakan perusahaan (X5)
6.	Mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal (X6)
7.	Pelawongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu (X7)
8.	Pengangkatan jabatan karena maksud pribadi (X8)
9.	Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan (X9)
10.	Terdapat rasa pilih kasih (X10)
11.	Dominasi unsur suka atau tidak suka (X11)
12.	Dominasi unsur perasaan dalam promosi (X12)
13.	Kepa tuhan terhadap orang, bukan organisasi (X13)
14.	Perlunya kepercayaan dari pimpinan (X14)
15.	Kejujuran pribadi (X15)
16.	Frekuensi melaporkan tugas (X16)
17.	Keberanian menunjukkan kekeliruan (X17)

Sumber: penelitian-penelitian terdahulu

3.5.2 Uji Kelayakan Variabel

Semua data variabel yang diolah dengan analisis faktor akan menghasilkan matrik korelasi. Hasil matrik korelasi digunakan untuk mengidentifikasi variabel-variabel yang saling berhubungan. Variabel-variabel yang tidak saling berhubungan dengan variabel lain dikeluarkan dari analisis. Untuk menguji bahwa 17 variabel saling berhubungan diperlihatkan oleh nilai KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) harus lebih besar atau sama dengan 0,50, nilai besaran *Bartlett's Test* lebih besar dari 0,5 menunjukkan hubungan antara variabel-variabel tersebut signifikan, serta uji MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) dengan kriteria $MSA > 0,5$ menunjukkan derajat korelasi antar variabel yang erat. Hasil matriks korelasi dapat dilihat pada Tabel 10 berikut ini.

Tabel 10. Hasil Matriks Korelasi

No.	Variabel	KMO	<i>Bartlett's Test</i>	MSA
1.	Nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja (X1)	0,595	302,466	0,626
2.	Penyelesaian tugas-tugas (X2)			0,711
3.	Semangat kerja (X3)			0,590
4.	Kualitas hasil kerja (X4)			0,609
5.	Telah lulus tes kualifikasi yang diadakan perusahaan (X5)			0,596
6.	Mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal (X6)			0,533
7.	Pelowongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu (X7)			0,597
8.	Pengangkatan jabatan karena maksud pribadi (X8)			0,676
9.	Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan (X9)			0,573
10.	Terdapat rasa pilih kasih (X10)			0,576
11.	Dominasi unsur suka atau tidak suka (X11)			0,780
12.	Dominasi unsur perasaan dalam promosi (X12)			0,692
13.	Kepatuhan terhadap orang, bukan organisasi (X13)			0,759
14.	Perlunya kepercayaan dari pimpinan (X14)			0,669
15.	Kejujuran pribadi (X15)			0,614
16.	Frekuensi melaporkan tugas (X16)			0,683
17.	Keberanian menunjukkan kekeliruan (X17)			0,785

Sumber: hasil analisis faktor

Dari hasil analisis menggunakan program SPSS 20.0 yang disajikan di atas, diperoleh hasil matrik korelasi 17 variabel yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di *Masari Villas and Spa*. Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai KMO adalah sebesar 0,595 yang lebih tinggi dari 0,50. Hasil *Bartlett's Test* adalah sebesar 302,466. Hasil ini menunjukkan bahwa antar variabel terjadi korelasi karena nilai *Bartlett's Test* lebih dari 0,05 sehingga model faktor dapat digunakan. Pada tabel 3.5 menunjukkan bahwa nilai MSA dari 17 variabel yang diamati dalam model penelitian telah memenuhi kriteria $MSA > 0,5$ yang menunjukkan bahwa hubungan antar variabel sangat dekat sehingga seluruh variabel dapat diprediksi dan dianalisis lebih lanjut.

3.5.3 Proses *Factoring* dan Rotasi

Proses inti dari analisis faktor adalah melakukan ekstraksi terhadap sekumpulan variabel yang ada, sehingga terbentuk satu atau lebih faktor. Metode yang digunakan untuk melakukan ekstraksi adalah *Principal Component Analysis* (PCA) yang ditujukan untuk mengurangi jumlah variabel menjadi komponen dengan jumlah yang lebih sedikit, dimana setiap komponen yang dipertahankan menjelaskan variansi data secara maksimal. Pada proses penentuan faktor dan rotasi akan diperoleh hasil analisa sebagai berikut:

a. *Communalities*

Communalities (komunalitas) menunjukkan seberapa besar keragaman variabel asal dapat dijelaskan oleh faktor yang akan terbentuk. Semakin besar *communalities* sebuah variabel, berarti semakin erat hubungannya dengan faktor yang terbentuk. Berikut adalah nilai komunalitas yang dihasilkan dari analisis faktor dengan 17 variabel.

Tabel 11. *Communalities*

Variabel	Initial	Extraction
X1	1,000	0,639
X2	1,000	0,658
X3	1,000	0,789
X4	1,000	0,869
X5	1,000	0,640
X6	1,000	0,664
X7	1,000	0,690
X8	1,000	0,792
X9	1,000	0,658
X10	1,000	0,518
X11	1,000	0,635
X12	1,000	0,744
X13	1,000	0,637
X14	1,000	0,669
X15	1,000	0,575
X16	1,000	0,753
X17	1,000	0,691

Sumber: hasil analisis faktor

Berdasarkan Tabel 11, terlihat bahwa semua nilai *extraction* lebih dari 0,5. Variansi pada variabel X1 adalah 0,639 artinya 63,9% variansi dari variabel 1 dapat dijelaskan dari faktor yang dibentuk, variabel X2 sebesar 0,658 artinya 65,8% variansi dari variabel 2 dapat dijelaskan oleh faktor yang dibentuk, serta begitu seterusnya sampai variabel 17. Semakin kecil nilai *communalities* berarti semakin lemah hubungannya dengan faktor yang terbentuk. Sedangkan komunalitas *initial* menggambarkan estimasi varian masing-masing variabel berdasarkan faktor yang terbentuk. Komunalitas *initial* semuanya bernilai 1 yang berarti varian variabel dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk.

Nilai *communalities* yang paling tinggi dari 17 variabel adalah kualitas hasil kerja (X4) dengan nilai *communalities* sebesar 86,9%, sedangkan variabel dengan nilai *communalities* paling rendah adalah terdapat rasa pilih kasih (X10) dengan nilai *communalities* sebesar 51,8%. Nilai

ekstraksi yang dipaparkan pada tabel di atas menunjukkan nilai *communalities* rata-rata di atas 0,5 yang berarti faktor-faktor yang terbentuk bisa menjelaskan minimal 50% dari keragaman-keragaman variabel asal.

b. Ekstraksi Faktor

Nilai *eigenvalues* menunjukkan kepentingan *relevative* masing-masing faktor. Jumlah angka *eigenvalues* diurutkan dari nilai yang terbesar sampai yang terkecil. Faktor yang terbentuk dari hasil proses pengolahan data sebelumnya dapat dilihat pada Tabel *Total Variance Explained*, dimana tabel ini akan menunjukkan besarnya persentase keragaman total yang mampu diterangkan oleh keragaman faktor-faktor yang terbentuk. Pada tabel ini terdapat *eigenvalues* dari tiap-tiap faktor yang terbentuk. Adapun nilai tersebut dapat dilihat pada Tabel 12 berikut ini.

Tabel 12. *Total Variance Explained*

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.676	27.506	27.506	4.676	27.506	27.506	2.527	14.864	14.864
2	1.895	11.144	38.651	1.895	11.144	38.651	2.213	13.019	27.883
3	1.542	9.072	47.722	1.542	9.072	47.722	2.105	12.382	40.265
4	1.428	8.400	56.123	1.428	8.400	56.123	1.824	10.729	50.995
5	1.164	6.846	62.969	1.164	6.846	62.969	1.680	9.885	60.879
6	1.016	5.976	68.945						
7	.880	5.177	74.122						
8	.829	4.878	79.000						
9	.661	3.886	82.886						
10	.619	3.639	86.525						
11	.541	3.184	89.708						
12	.479	2.817	92.525						
13	.395	2.325	94.850						
14	.334	1.966	96.816						
15	.225	1.323	98.139						
16	.181	1.067	99.206						
17	.135	.794	100.000						

Sumber: hasil analisis faktor

Pada *Total Variance Explained*, yang perlu diperhatikan adalah nilai *eigen* yang lebih dari 1, dikarenakan nilai *eigenvalues* yang kurang dari 1 tidak signifikan. Tabel 12 menunjukkan bahwa terdapat 17 variabel yang dimasukkan dalam analisis faktor konfirmatori. Dilihat dari nilai *eigenvalues* pada kolom total di *Extraction Sums of Squared Loadings* yang lebih dari 1, terdapat 5 faktor yang terbentuk. Hal ini berarti variabel-variabel yang digunakan peneliti sebelumnya untuk membangun instrumen penelitian, telah dieksrak atau diolah menjadi 5 faktor. Nilai *eigenvalues* tersebut menggambarkan kepentingan relatif masing-masing faktor dalam mengitung variansi dari variabel yang dianalisis.

Berdasarkan Tabel 12 di atas terdapat kolom komponen, dimana ada 17 komponen yang mewakili variabel. Kolom *Eigenvalues* dengan SPSS 20.0 sudah ditentukan nilai yang digunakan

adalah 1 (satu) dari 17 variabel terdapat 5 (lima) faktor yang memiliki *eigenvelues* lebih dari 1 (satu) dengan nilai yang dimiliki yaitu 4,676; 1,895; 1,542; 1,428; dan 1,164. Nilai tersebut menentukan komponen atau faktor yang digunakan untuk menjelaskan keragaman total bisa dilihat dari besar nilai *eigenvalues*, komponen yang nilainya lebih dari 1 (satu) merupakan komponen yang dipakai.

Faktor yang terbentuk sebanyak lima faktor, dengan masing-masing mempunyai nilai *eigen* berada pada interval 1,164 sampai 4,676. Kelima faktor tersebut merupakan faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* yaitu faktor yang menyumbang bagian variasi terbesar keseluruhan yang dianalisis adalah faktor 1 (satu) sebesar 27,506%. Kolom *cumulative* (%) merupakan kolom yang menunjukkan persentase *cumulative varians* yang dapat dijelaskan oleh faktor. Besarnya keragaman yang mampu diterangkan oleh faktor satu sebesar 27,506%, faktor dua sebesar 11,144%, faktor tiga sebesar 9,072%, faktor empat sebesar 8,400%, dan faktor lima sebesar 6,846%. Berdasarkan alasan nilai *eigenvalues* kelima faktor yang lebih dari satu dan besarnya persentase kumulatif kelima faktor tersebut sebesar 62,969% mampu menjelaskan total varians dari 17 variabel yang ada.

c. Component Matrix

Agar dapat mengetahui isi dari masing-masing faktor yang terbentuk, maka dapat dilihat dari nilai beban faktor (*loadings factor*). Beban faktor (*loadings factor*) menunjukkan besar korelasi antara suatu variabel dengan faktor-faktor yang terbentuk. Semakin besar nilai beban faktor suatu variabel, maka semakin erat hubungan variabel tersebut pada faktor yang terbentuk. Hasil *component matrix* ditunjukkan pada Tabel 13.

Tabel 13. *Component Matrix*

	Component Matrix ^a				
	Component				
	1	2	3	4	5
X1	.613	.289	.108	-.359	-.177
X2	.822	-.247	-.222	-.088	.133
X3	.302	.604	.499	-.031	.242
X4	.457	.230	.384	-.012	.455
X5	.358	.203	-.376	.540	-.190
X6	.458	.252	-.522	.128	.247
X7	.310	-.436	.126	.201	.301
X8	.535	.014	.406	-.003	-.500
X9	.250	-.052	.355	.587	-.237
X10	.409	.518	-.353	-.013	-.231
X11	.729	-.054	.033	-.211	.212
X12	.703	-.266	.250	.257	.213
X13	.711	-.099	-.106	.276	-.179
X14	.657	-.289	-.007	-.024	-.211
X15	.649	-.496	-.306	-.303	.697
X16	.568	-.175	.063	-.561	-.284
X17	.681	-.289	-.259	.051	.211

Sumber: hasil analisis faktor

Setelah diketahui bahwa terbentuk lima faktor, maka *component matrix* pada Tabel 13 menunjukkan distribusi 17 variabel tersebut pada lima faktor yang terbentuk. Angka yang terdapat pada tabel tersebut merupakan *loadings factor*, yang menunjukkan besar korelasi antara suatu variabel dengan faktor 1, faktor 2, faktor 3, faktor 4, atau faktor 5. Proses penentuan variabel mana yang akan masuk ke dalam salah satu faktor diperoleh dengan melakukan perbandingan besar korelasi pada setiap baris. Pada variabel penyelesaian tugas-tugas (X2) terdapat korelasi dengan faktor 1 sebesar 0,822 yang berarti kuat karena nilai korelasi berada di atas 0,5. Sedangkan pada faktor 2, faktor 3, faktor 4, dan faktor 5 terdapat nilai *loadings factor* sebesar -0,247, -0,222, -0,088 dan 0,133 yang berarti pada faktor tersebut memiliki korelasi yang lemah karena berada di bawah nilai 0,5. Oleh karena angka *loadings factor* terbesar ada pada komponen faktor nomor 1, maka variabel penyelesaian tugas-tugas (X2) dimasukkan sebagai komponen faktor 1. Jika dilihat dari hasil *component matrix* secara umum, masih terdapat variabel yang belum jelas akan dimasukkan ke faktor 1, faktor 2, faktor 3, faktor 4. atau faktor 5 yaitu variabel kejujuran pribadi yang memiliki *loadings factor* 0,649 dan 0,597 secara bersamaan pada faktor 1 dan faktor 5. Pada kasus tersebut perlu dilakukan rotasi agar lebih jelas perbedaan sebuah variabel akan dimasukkan ke pengelompokan faktor yang sesuai dengan faktornya.

d. Rotated Component Matrix

Metode rotasi faktor yang digunakan dalam penelitian ini adalah *varimax method* untuk meminimalisasi jumlah indikator yang memiliki *loadings factor* tinggi pada setiap faktor. Setelah dilakukan rotasi, dapat diketahui bahwa indikator yang berjumlah 17 tersebut tersebar ke dalam lima faktor. Berdasarkan bobot korelasi dari masing-masing variabel indikator, masing-masing faktor yang terbentuk dapat diinterpretasikan dan diidentifikasi dengan mudah. Guna memperoleh tujuan interpretasi faktor, pada penelitian ini menggunakan batasan bobot faktor yang lebih tinggi dari 0,50 dengan pertimbangan nilai korelasi pada batasan ini menunjukkan tingkat hubungan yang cukup kuat antara variabel dan indikator terhadap faktor pembentuknya, dimana pengelompokan indikator tersebut terdiri atas indikator-indikator yang menjadi faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa*. Rotasi faktor ditunjukkan pada Tabel 14 berikut ini.

Tabel 14. *Rotated Component Matrix*

	Rotated Component Matrix ^a				
	Component				
	1	2	3	4	5
X1	.648	.290	.165	.294	-.049
X2	.753	.101	.136	.374	-.094
X3	.773	.168	.294	.720	.019
X4	.613	.013	.007	.132	.163
X5	.037	.637	-.066	-.146	.153
X6	.212	.738	-.065	.090	-.094
X7	.141	-.043	.663	-.016	.041
X8	-.049	.023	.771	.020	.180
X9	-.029	-.061	.018	.619	.799
X10	-.027	.104	.100	.827	.016
X11	.070	.229	.168	.774	-.029
X12	.166	.036	.132	.592	.461
X13	.176	.186	.687	.016	.162
X14	.131	.064	.129	.071	.681
X15	.721	-.020	.074	-.122	-.167

X16	.675	-.022	.114	.036	-.119
X17	.124	.279	.023	.161	.773

Sumber: hasil analisis faktor

Berdasarkan Tabel 14, diperoleh struktur faktor yang lebih sederhana agar mudah diinterpretasikan. Setelah dilakukan rotasi, dapat diketahui bahwa variabel yang berjumlah 17 tersebut tersebar ke dalam lima faktor. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 15 berikut ini.

Tabel 15. Hasil Rotasi Faktor

No.	Nama Variabel	Faktor	Eigen Value	Loadings Factor	Percent of Variance
1.	Nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja (X1)	Faktor 1. Prestasi Kerja	4,676	0,648	27,506
2.	Penyelesaian tugas-tugas (X2)			0,753	
3.	Semangat kerja (X3)			0,773	
4.	Kualitas hasil kerja (X4)			0,613	
5.	Kejujuran pribadi (X15)			0,721	
6.	Frekuensi melaporkan tugas (X16)			0,675	
7.	Telah lulus tes kualifikasi yang diadakan perusahaan (X5)	Faktor 2. Pendidikan dan Pelatihan	1,895	0,637	11,144
8.	Mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal (X6)			0,738	
9.	Pelowongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu (X7)	Faktor 3. Spoil System	1,542	0,663	9,072
10.	Pengangkatan jabatan karena maksud pribadi (X8)			0,771	
11.	Kepatuhan terhadap orang, bukan organisasi (X13)			0,687	
12.	Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan (X9)	Faktor 4. Penilaian Pribadi	1,428	0,619	8,400
13.	Terdapat rasa pilih kasih (X10)			0,827	
14.	Dominasi unsur suka atau tidak suka (X11)			0,774	
15.	Dominasi unsur perasaan dalam promosi (X12)			0,592	
16.	Perlunya kepercayaan dari pimpinan (X14)	Faktor 5. Kepercayaan	1,164	0,681	6,846
17.	Keberanian menunjukkan kekeliruan (X17)			0,773	

Pada tabel rotasi faktor diatas dapat terlihat bahwa ada 17 variabel yang tersebar ke dalam 5 pengelompokan faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari Villas and Spa. Penamaan faktor-faktor tersebut yaitu faktor 1 (prestasi kerja), faktor 2 (pendidikan dan pelatihan), faktor 3 (*spoil system*), faktor 4 (penilaian pribadi), serta faktor 5 (kepercayaan) mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan Firmansyah (2005).

3.4.4 Interpretasi Faktor

Interprestasi faktor dilakukan dengan cara mengelompokkan faktor yang mempunyai *loadings factor* dan menamai faktor tersebut dengan nama lain. Interpretasi faktor dapat dilakukan dengan cara mengelompokkan variabel yang memiliki *loadings factor* (korelasi antara variabel dengan faktor yang dibentuk) yang tinggi ke dalam faktor tersebut. Pada tabel 3.10, variabel yang berjumlah 17 memasuki kelima faktor. Angka pada setiap variabel memperlihatkan bahwa

penelitian ini mampu menjelaskan faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* sebesar 62,969%. Sumbangan masing-masing faktor dan variabel secara rinci disajikan di bawah ini.

a. Faktor 1 (Prestasi Kerja)

Prestasi kerja termasuk salah satu faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* dengan nilai *eigen value* sebesar 4,676. Terdapat 6 variabel yang tercakup pada faktor ini, yaitu:

- 1) Nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja (X1)
- 2) Penyelesaian tugas-tugas (X2)
- 3) Semangat kerja (X3)
- 4) Kualitas hasil kerja (X4)
- 5) Kejujuran pribadi (X15)
- 6) Frekuensi melaporkan tugas (X16)

Faktor ini menjelaskan keragaman dari variabel sebesar 27,506%.

b. Faktor 2 (Pendidikan dan Pelatihan)

Pendidikan dan pelatihan termasuk salah satu faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* dengan nilai *eigen value* sebesar 1,895. Terdapat 2 variabel yang tercakup pada faktor ini, yaitu:

- 1) Telah lulus tes kualifikasi yang diadakan perusahaan (X5)
- 2) Mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal (X6)

Faktor ini menjelaskan keragaman dari variabel sebesar 11,144%. Jika dilihat dari *loadings factor*, variabel mengikuti pendidikan dan pelatihan eksternal (X6) merupakan variabel yang mewakili faktor 2 dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,738 serta variabel telah lulus tes kualifikasi yang diadakan perusahaan (X5) dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,637.

c. Faktor 3 (Spoil System)

Spoil system termasuk salah satu faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* dengan nilai *eigen value* sebesar 1,542. Terdapat 3 variabel yang tercakup pada faktor ini, yaitu:

- 1) Pelowongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu (X7)
- 2) Pengangkatan jabatan karena maksud pribadi (X8)
- 3) Kepatuhan terhadap orang, bukan organisasi (X13)

Faktor ini menjelaskan keragaman dari variabel sebesar 9,072%. Jika dilihat dari *loadings factor*, pengangkatan jabatan karena maksud pribadi (X8) merupakan variabel yang mewakili faktor 3 dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,771, variabel pelowongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu (X7) dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,663, serta variabel kepatuhan terhadap orang, bukan organisasi (X13) dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,687.

d. Faktor 4 (Penilaian Pribadi)

Penilaian pribadi termasuk salah satu faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* dengan nilai *eigen value* sebesar 1,428. Terdapat 4 variabel yang tercakup pada faktor ini, yaitu:

- 1) Terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan (X9)
- 2) Terdapat rasa pilih kasih (X10)
- 3) Dominasi unsur suka atau tidak suka (X11)
- 4) Dominasi unsur perasaan dalam promosi (X12)

Faktor ini menjelaskan keragaman dari variabel sebesar 8,400%. Jika dilihat dari *loadings factor*, terdapat rasa pilih kasih (X10) merupakan variabel yang mewakili faktor 4 dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,827, variabel dominasi unsur suka atau tidak suka (X11) dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,774, variabel terdapat rasa suka dan tidak suka terhadap bawahan (X9) dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,619, serta variabel dominasi unsur perasaan dalam promosi (X12) dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,592.

e. Faktor 5 (Kepercayaan)

Kepercayaan termasuk salah satu faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* dengan nilai *eigen value* sebesar 1,164. Terdapat 2 variabel yang tercakup pada faktor ini, yaitu:

- 1) Perlunya kepercayaan dari pimpinan (X14)
- 2) Keberanian menunjukkan kekeliruan (X17)

Faktor ini menjelaskan keragaman dari variabel sebesar 6,846%. Jika dilihat dari *loadings factor*, keberanian menunjukkan kekeliruan (X17) merupakan variabel yang mewakili faktor 5 dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,773 serta variabel perlunya kepercayaan dari pimpinan (X14) dengan nilai *loadings factor* sebesar 0,681.

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* ini mendapatkan hasil analisis yang menunjukkan bahwa faktor prestasi kerja mendominasi faktor-faktor lainnya dengan *percent of variance* sebesar 27,506% dan nilai *eigen value* sebesar 4,676. Hasil ini dapat berarti bahwa terjadinya sistem promosi jabatan di Masari *Villas and Spa* paling besar ditentukan oleh prestasi kerja yang dinilai dari kepala departemen yang mengacu pada penyelesaian tugas-tugas yang telah karyawan lakukan, semangat kerja yang tinggi, kualitas hasil kerja yang baik, kejujuran pribadi karyawan saat bekerja, serta frekuensi dalam melaporkan tugas-tugasnya. Sistem pengangkatan karyawan dengan prestasi kerja sebagai pertimbangan utamanya dapat membuat promosi jabatan di Masari *Villas and Spa* menjadi obyektif karena karyawan yang dipromosikan untuk mengisi suatu jabatan adalah mereka yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Berdasarkan deskripsi jawaban responden mengenai prestasi kerja, para karyawan Masari *Villas and Spa* pun setuju bila prestasi kerja menjadi faktor dalam menentukan terjadinya sistem promosi jabatan di Masari *Villas and Spa* dengan nilai rata-rata 3,83 yang termasuk dalam kriteria Setuju (S), sehingga menguatkan hasil analisis faktor dominan dengan tanggapan responden pada pernyataan-pernyataan di kuesioner mengenai prestasi kerja.

Terdapat 5 faktor yang terbentuk dari 17 variabel awal yang telah ditetapkan. Faktor yang terbentuk adalah: prestasi kerja (27,506%), pendidikan dan pelatihan (11,144%), *spoil system* (9,072%), penilaian pribadi (8,400%), serta kepercayaan (6,846%). Adapun faktor yang paling banyak berkontribusi dalam menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* adalah faktor terbentuk yang memiliki *loadings factor* tertinggi dari keseluruhan faktor yang terbentuk. Berdasarkan hasil penelitian, maka yang menjadi faktor utama adalah faktor 1 yaitu prestasi kerja yang terdiri dari 6 variabel yakni: (1) nilai dari kepala departemen mengenai prestasi kerja, (2) penyelesaian tugas-tugas, (3) semangat kerja, (4) kualitas hasil kerja, (5) kejujuran pribadi, dan (6) frekuensi melaporkan tugas.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat ditarik beberapa simpulan yaitu faktor-faktor yang menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari *Villas and Spa* terdiri dari 5

faktor. Faktor pertama yaitu prestasi kerja yang terdiri dari 6 variabel yakni dengan nilai *percent of variance* sebesar 27,506% yang mencerminkan indikator pengangkatan karyawan untuk menduduki suatu jabatan didasarkan atas kecakapan dan prestasi yang dicapai oleh karyawan bersangkutan yang dilihat dari nilai mengenai prestasi kerja, penyelesaian tugas-tugas, semangat kerja, kualitas hasil kerja, kejujuran, serta frekuensi karyawan dalam melaporkan tugas. Faktor kedua yaitu pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari 2 variabel dengan nilai *percent of variance* sebesar 11,144% yang mencerminkan suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja karyawan untuk meningkatkan keterampilan dalam bekerja di perusahaan yaitu dengan tes kualifikasi yang diadakan perusahaan serta pendidikan dan pelatihan eksternal. Faktor ketiga yaitu *spoil system* yang terdiri dari 3 variabel dengan nilai *percent of variance* sebesar 9,072% yang mencerminkan sistem pengangkatan karyawan yang didasarkan hubungan politis atau hubungan pimpinan dengan karyawan yaitu pelowongan sengaja dilakukan dengan maksud tertentu, pengangkatan jabatan karena maksud pribadi, serta kepatuhan terhadap orang. Faktor keempat yaitu penilaian pribadi yang terdiri dari 4 variabel dengan nilai *percent of variance* sebesar 8,400% yang mencerminkan sistem pengangkatan karyawan yang disebabkan adanya rasa suka dan tidak suka pada karyawan tertentu dan pilih kasih dalam melaksanakan promosi jabatan. Faktor kelima yaitu kepercayaan yang terdiri dari 2 variabel dengan nilai *percent of variance* sebesar 6,846% yang mencerminkan indikator pengangkatan karyawan untuk menduduki suatu jabatan didasarkan atas kepercayaan pimpinan terhadap karyawan yang akan dipromosikan. Faktor yang mendominasi dalam menentukan terjadinya sistem promosi jabatan karyawan di Masari Villas and Spa adalah faktor pertama yaitu prestasi kerja. Hasil ini dapat berarti bahwa terjadinya sistem promosi jabatan di Masari Villas and Spa paling besar ditentukan oleh prestasi kerja yang dinilai dari kepala departemen yang mengacu pada penyelesaian tugas-tugas yang telah karyawan lakukan, semangat kerja yang tinggi, kualitas hasil kerja yang baik, kejujuran pribadi karyawan saat bekerja, serta frekuensi dalam melaporkan tugas-tugasnya.

Ucapan terima kasih

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan perlindungan-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “Faktor-Faktor yang Menentukan Terjadinya Sistem Promosi Jabatan Karyawan di Masari Villas and Spa, Gianyar”. Dalam penyusunan penelitian ini, penulis juga ingin berterima kasih kepada semua pihak yang telah memberi bantuan dan masukan.

Penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak, sehingga dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada orang tua dan keluarga, pihak manajemen Masari Villa and Spa, dosen pembimbing, teman teman, serta seluruh dosen dan staf Fakultas Pariwisata Universitas Udayana yang telah membantu.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka.
- Ferdinand, Augusty. 2004. *Structural Equation Modeling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Firmansyah. 2005. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan pada Pemerintah Kota Batam. *Tesis*.
- Fitri, Yulwinda. 2014. Analisis Pelaksanaan Promosi Jabatan pada PT. Telkom Pekanbaru. *Jom FISIP*, Vol.1 No.2, pp. 1-15.

- Manullang, Marihot. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Prabowo, Bastian dkk. 2016. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol.32 No.1, pp. 106-113.
- Siagian, Sondang P. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi. Aksara.
- Sugiyono, 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono, 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Utama, Made Suyana. 2016. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Denpasar: CV. Sastra Utama.
- Utama, Rai I.G.Bagus dan Ni Made Mahadewi. 2012. *Metode Penelitian Pariwisata dan Perhotelan*. Yogyakarta: CV Andi Offset.