

## PENGARUH PRESTASI KERJA DAN KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA INNA SINDHU BEACH HOTEL SANUR, DENPASAR

Ida Ayu Gita Dwi Sasmita<sup>1</sup>  
Ni Wayan Mujiati<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: gitasasmita88@yahoo.com

### ABSTRAK

Pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan terlalu subjektif, dimana adanya ketidakadilan dalam mempromosikan karyawan bukan orang yang sesuai dengan ahlinya melainkan orang yang dekat dengan atasan. Hal ini menimbulkan rasa iri antar karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja dan kompetensi karyawan terhadap promosi jabatan pada Inna Sindhu Beach Hotel. Penelitian ini dilakukan di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Populasi dalam penelitian ini sebanyak 79 orang, terdiri dari 53 orang karyawan tetap dan 26 orang karyawan kontrak. Penelitian ini menggunakan *Achievement Motivation Theory* dari David C. McClelland dan metode *sampling* jenuh karena menggunakan seluruh karyawan tetap sebagai responden. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil uji F menunjukkan bahwa prestasi kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan adalah model yang layak. Hasil uji t menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan sebesar 2,385. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan sebesar 2,254. Nilai signifikansi di bawah 0,05. Saran yang diberikan adalah sebaiknya karyawan dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan dan atasan memberikan kesempatan promosi jabatan pada karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan, sedangkan hal yang perlu dipertahankan adalah kondisi ruang kerja yang dapat menimbulkan kenyamanan karyawan dalam bekerja.

**Kata kunci:** prestasi kerja, kompetensi, promosi jabatan

### ABSTRACT

*The implementation of the promotion is done too subjective, where there's injustice in promoting employee is not the person who according to the experts, but people close to the boss. This gives rise to envy among employees. This study aims to determine the effect of work performance and competence of employees against promotion at Inna Sindhu Beach Hotel. This research was conducted at the Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. The population in this study as many as 79 people, consisting of 53 permanent employees and 26 contract employees. This study uses the Achievement Motivation Theory of David C. McClelland and sampling method saturated because uses all permanent employees as respondents. The analysis technique used is multiple linear regression analysis. F test results indicate that the performance and competence affect the promotion is the appropriate model. T test results showed that job performance and significant positive effect on the promotion of employees is 2,385. Competence positive and significant impact on the promotion of 2.254. Values of significance below 0.05. The advice that can be given is preferably employees can accomplish a task in accordance with the time limits set and tops provide opportunities for promotion to employees who have a loyalty to the company, while the things that need to be preserved is the condition of the workspace that can lead to comfort employees in the works.*

**Keywords:** performance, competency, promotion

## **PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan saat ini perlu memikirkan cara yang dapat dilakukan dalam meningkatkan sumber daya manusia serta cara yang dilakukan agar karyawan tersebut memiliki kualitas yang tinggi, sehingga dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan, dimana pimpinan perusahaan perlu memotivasi karyawannya. Salah satu caranya adalah dengan promosi jabatan.

Permasalahan dalam mempromosikan karyawan berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara dengan *Executive Secretary* dan delapan orang karyawan tetap menyatakan bahwa adanya ketidakadilan dari pimpinan dalam mempromosikan karyawan tetap, dimana karyawan yang mendapat promosi jabatan bukan merupakan orang yang sesuai dengan ahlinya melainkan orang yang dekat dengan atasan atau karena atasan dalam memberikan jabatan yang lebih tinggi berdasarkan faktor suka dalam hal tertentu. Hal tersebut mengakibatkan munculnya rasa iri antar karyawan karena karyawan yang memiliki prestasi yang rendah dapat dipromosikan.

Faktor yang perlu diperhatikan terkait apakah karyawan sebuah perusahaan layak untuk mendapatkan promosi jabatan atau tidak adalah dengan melihat prestasi dari karyawan tersebut. Proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja para karyawan sering disebut dengan penilaian prestasi kerja (Mangkuprawira, 2004:42). Karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik dapat diketahui setelah Ia melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar yang ditetapkan, sehingga perusahaan dapat memberikan imbalan yang sepatutnya atas prestasi kerja tersebut.

Faktor lain yang mempengaruhi promosi jabatan selain prestasi kerja karyawan adalah kompetensi karyawan. Kompetensi yang kuat merupakan landasan yang sangat berguna untuk membantu perusahaan meningkatkan kualitasnya. Semakin banyak kompetensi yang dimiliki, maka semakin meningkat pula kinerjanya.

Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan. Sistem promosi jabatan yang diterapkan di Indonesia sangat berbeda dari Negara Jepang dan Negara Amerika, dimana perusahaan di Jepang melakukan promosi jabatan berdasarkan atas senioritas dan perusahaan di Amerika melakukan promosi jabatan berdasarkan atas prestasi kerja karyawan tersebut, sedangkan pada perusahaan di Indonesia perusahaan dalam melakukan promosi jabatan terdapat ketidakadilan karena pimpinan cenderung menggunakan faktor kedekatan atau persaudaraan dalam memberikan jabatan pada seorang karyawan.

Penelitian ini akan dilakukan di Inna Sindhu Beach Hotel yang terletak di Jalan Pantai Sindu, Denpasar Selatan 80228, Bali yang merupakan salah satu hotel bintang 3 (tiga) yang ada di Bali. Inna Sindhu Beach Hotel bergerak di bidang industri jasa perhotelan. Pangsa pasar Inna Sindhu Beach Hotel ditunjukkan kepada negara – negara di Eropa, Amerika, Australia, dan Asia. Saat ini jumlah karyawan tetap Inna Sindhu Beach Hotel sebanyak 53 orang yang dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Karyawan Tetap Pada Inna Sindhu Beach Hotel Tahun 2016**

No.	Departemen	Jumlah (orang)
1.	<i>Executive Office</i>	1
2.	<i>Manpower</i>	2
3.	<i>Accounting</i>	12
4.	<i>Front Office</i>	3
5.	<i>Marketing</i>	3
6.	<i>Engineering</i>	6
7.	<i>House Keeping</i>	10
8.	<i>F &amp; B Service</i>	8
9.	<i>F &amp; B Product</i>	8
<b>Jumlah</b>		<b>53</b>

**Sumber: Inna Sindhu Beach Hotel**

Adanya jumlah karyawan di atas, tentunya banyak persoalan yang timbul di perusahaan baik dalam promosi jabatannya maupun prestasi kerja dan kompetensi karyawannya. Permasalahan yang terkait dengan promosi jabatan saat ini adalah terletak pada proses evaluasi dalam mempromosikan karyawan, dimana yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi hanya dilihat dari satu kriteria penilaian, padahal karyawan tersebut belum tentu unggul pada kriteria lainnya.

Pelaksanaan promosi jabatan yang tidak objektif ini juga didukung dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan tetap pada bagian *Engineering* di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar yang sudah bekerja lebih dari dua puluh tahun, karyawan tersebut menyatakan bahwa promosi jabatan yang ada di Inna Sindhu Beach Hotel terlalu subjektif, dimana pimpinan cenderung memberikan jabatan yang lebih tinggi kepada bawahan berdasarkan ikatan emosional, tidak melihat dari kompetensi atau loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan, sehingga menimbulkan kecemburuan sosial antar sesama karyawan. Permasalahan dalam promosi jabatan bukan hanya terjadi antar karyawan tetap saja, namun juga terjadi

antar karyawan tetap dan karyawan kontrak. Data promosi jabatan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Data Promosi Jabatan Pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar**  
**Tahun 2013 – 2015**

Karyawan Tetap	2013		2014		2015	
	Juni	September	Januari	Oktober	Februari	Agustus
	1	2	3	3	1	-
Karyawan Kontrak	4	-	6	3	2	2
Jumlah	5	2	9	6	3	2
Total Karyawan	7 orang		15 orang		5 orang	

**Sumber : Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar**

Tabel 2 menunjukkan bahwa perusahaan cenderung untuk mempromosikan karyawan kontrak daripada karyawan tetap, berdasarkan hal tersebut karyawan tetap merasa tidak diperhatikan, akibatnya karyawan tetap mengeluh namun memutuskan untuk bertahan karena tidak ada pekerjaan lain lagi. Promosi jabatan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar dilaksanakan setiap enam bulan sekali dalam satu tahun. Pada tahun 2013 bulan Juni karyawan tetap yang mendapat promosi sebesar 1 orang dan karyawan kontrak sebesar 4 orang dengan total 5 orang. Bulan September karyawan tetap yang mendapat promosi sebesar 2 orang. Total karyawan yang dipromosikan pada tahun 2013 sebesar 7 orang. Tahun 2014 bulan Januari karyawan tetap yang mendapat promosi jabatan sebesar 3 orang dan karyawan kontrak sebesar 6 orang. Bulan Oktober karyawan tetap yang mendapat promosi sebesar 3 orang dan karyawan kontrak sebesar 3 orang. Total karyawan yang dipromosikan pada tahun 2014 sebesar 15 orang. Tahun 2015 bulan Februari karyawan tetap yang mendapat

promosi sebesar 1 orang dan karyawan kontrak sebesar 2 orang. Bulan Agustus karyawan kontrak mendapat promosi sebesar 2 orang. Total karyawan yang dipromosikan pada tahun 2015 sebesar 5 orang.

Hasil observasi dan wawancara dengan pihak HRD dan beberapa karyawan diperoleh informasi bahwa terdapat permasalahan terkait dengan prestasi kerja karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel yang cenderung tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Penurunan prestasi kerja karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel disebabkan oleh kurangnya komunikasi antara atasan dengan bawahan, sehingga hasil kerja dari karyawan kurang sesuai dengan ketentuan yang menjadi standar pada perusahaan, karena karyawan kurang memahami tugas yang diberikan kepadanya.

Permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar yaitu ketidaksesuaian latar belakang pendidikan dengan posisi yang ditugaskan, seperti bagian *marketing* ditempati oleh sarjana lulusan hukum, sedangkan bagian *House Keeping* dan F&B dipegang oleh karyawan yang hanya berpendidikan sekolah menengah atas tidak diisi oleh karyawan yang berpendidikan dengan jurusan tata boga. Penempatan karyawan Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Penempatan Karyawan yang Kurang Sesuai Dengan Kompetensi pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar Tahun 2015**

Latar Belakang Pendidikan	Penempatan pada Bagian	Jumlah (Orang)
S1 Hukum	<i>Marketing</i>	1
SMA	F&B	2
SMA	<i>House keeping</i>	2
		<b>5</b>

**Sumber : Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar**

Tabel 3 menunjukkan bahwa dari 53 orang karyawan tetap yang bekerja di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar terdapat 5 orang karyawan yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan sehingga terjadi kesenjangan antara tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Mengingat dilakukannya promosi jabatan di Inna Sindhu Beach Hotel dan pentingnya prestasi kerja dan kompetensi karyawan dalam keputusan promosi jabatan, maka dilakukan penelitian Pengaruh Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar.

Mastur (2010) mengemukakan bahwa prestasi kerja karyawan sangat berpengaruh dalam membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan mengenai kenaikan jabatan, pemindahan pada unit yang sama maupun pemutusan hubungan kerja pada perusahaan. Mangkunegara (2006:9) mengemukakan bahwa prestasi kerja sebagai suatu hasil kerja yang dicapai seorang karyawan yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya yang akan menentukan kebijakan perusahaan dalam proses promosi, pemberhentian dan penetapan besarnya imbalan kepada karyawan. Wier *et al.* (2002) menyebutkan bahwa prestasi kerja

berpengaruh secara langsung dan positif terhadap promosi jabatan. Prestasi kerja sangat penting dalam beberapa cara yang digunakan dalam organisasi sebagai dasar untuk keputusan perusahaan dalam melakukan promosi jabatan (Agyen-Gyasi, 2015:60). Menurut Showkat (2013:79) prestasi kerja sangat membantu perusahaan untuk menerapkan keputusan perkembangan mengenai penempatan dan promosi jabatan. Prestasi kerja karyawan sangat menentukan promosi jabatan karena apabila penilaian tidak dilakukan dengan baik, maka perusahaan akan salah dalam menempatkan karyawan pada jabatan yang diberikan (Ojokuku, 2013:81). Menurut Ayers (2013:95) Prestasi kerja fokus dalam kegunaannya untuk menentukan keputusan promosi jabatan, personalia, dan keputusan gaji. Promosi jabatan ditentukan oleh prestasi kerja yang dilakukan oleh manajer perusahaan, selain itu prestasi kerja juga menentukan keputusan perusahaan dalam hal kompensasi dan menyediakan umpan balik untuk pengembangan karir karyawan (Siaguru, 2011:116). Menurut Catano (2007:201) manajer perusahaan perlu menempatkan ukuran dalam melakukan prestasi kerja karyawan dalam sistem promosi jabatan agar karyawan mempunyai motivasi dalam bekerja. Rumusan hipotesisnya yaitu sebagai berikut.

H1 : prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar.



Dessler (2004:713) menyatakan bahwa kompetensi karyawan mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan perilaku individu yang berpengaruh terhadap promosi jabatan. Mangkuprawira (2004:196) mengemukakan besarnya pengaruh kompetensi karyawan mengharuskan perusahaan dalam melakukan sistem promosi jabatan sebagai salah satu imbalan balas jasa, walaupun tidak semua karyawan dapat dipromosikan karena perlu keseimbangan *input* dan *output* yang diterima karyawan dan perusahaan. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan sangat mempengaruhi perusahaan dalam membuat keputusan promosi jabatan (Stumpf, 2010:459). Seorang karyawan dapat meningkatkan potensi untuk dipromosikan dan gaji yang mereka dapatkan dengan mengembangkan kompetensi yang dimiliki sesuai dengan keinginan dari perusahaan (Wang, 2011:94). Menurut Melville, (2006:178) kompetensi dengan pendidikan formal sangat menentukan kebijakan perusahaan dalam melakukan promosi jabatan. Kompetensi sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan karena kompetensi digunakan sebagai kriteria untuk promosi jabatan dan kemajuan perusahaan (Marsh, 2014:47). Promosi jabatan ditentukan oleh kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya karena seorang manajer dalam menerapkan sistem promosi jabatan harus secara aktif memilih bakat dan kemampuan bagi perusahaan dan efektif meningkatkan daya saing terhadap perusahaan lain (Lai, 2012:231). Rumusan hipotesisnya yaitu sebagai berikut.

H2 : kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini digolongkan ke dalam penelitian asosiatif (pengaruh) yaitu meneliti pengaruh prestasi kerja dan kompetensi karyawan terhadap promosi jabatan. Data yang diperoleh dalam penelitian ini akan diolah dan dianalisis serta didukung dengan teori pustaka agar dapat membuktikan hipotesis dan menjawab rumusan masalah yang sudah dibuat sebelumnya.

Lokasi penelitian terletak di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar yang beralamat di Jalan Pantai Sindu, Denpasar Selatan 80228, Bali. Alasan peneliti melakukan penelitian ini karena ditemukannya masalah yang terkait dengan promosi jabatan, prestasi kerja dan kompetensi pada karyawan Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Objek dari penelitian ini adalah promosi jabatan, prestasi kerja dan kompetensi karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar.

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas atau yang menjadi akibat dari adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini adalah promosi jabatan (Y). Promosi jabatan merupakan pemindahan karyawan dari satu jabatan pada jabatan yang lebih tinggi dari yang diduduki sebelumnya (Siagian, 2009:169).

Variabel bebas adalah variabel yang tidak tergantung dan tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Dalam penelitian ini adalah prestasi kerja (X1) dan kompetensi (X2). Prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2007:67). Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang

tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai keunggulan di bidang tersebut (Wibowo,2007:86).

Data kuantitatif adalah data yang berupa angka – angka atau data yang dapat diangkakan dengan cara memberi skor. Data kuantitatif dari penelitian ini adalah jumlah karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur,Denpasar.Data kualitatif adalah data yang tidak berupa angka – angka dan tidak dapat dihitung secara sistematis.Data kualitatif dalam penelitian ini seperti struktur organisasi dan sejarah singkat Inna Sindhu Beach Hotel Sanur,Denpasar.

Sumber primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden penelitian, seperti data yang didapatkan berupa jawaban responden melalui kuisioner, wawancara dan observasi. Sumber sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, dikumpulkan dan diolah oleh perusahaan, seperti sejarah singkat perusahaan, data tentang jumlah karyawan serta dokumen – dokumen lain yang berkaitan dengan penulisan proposal penelitian ini.

Populasi merupakan suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek dan subjek yang memiliki kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:115). Populasi karyawan Inna Sindhu Beach Hotel Sanur,Denpasar berjumlah 79 orang yang terdiri dari 53 orang karyawan tetap dan 26 orang karyawan kontrak. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Inna Sindhu Beach Hotel Sanur,Denpasar, sehingga menggunakan *sampling* jenuh.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner dan observasi. Wawancara yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak – pihak yang terkait dalam penelitian yang dilakukan, seperti melalui wawancara dengan beberapa karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Kuisisioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan yang telah dipersiapkan dalam bentuk daftar pertanyaan secara tertulis mengenai promosi jabatan, prestasi kerja dan kompetensi karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Observasi yaitu suatu cara pengumpulan data dengan cara mengadakan kunjungan dan pengamatan langsung pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linear berganda. Teknik ini digunakan untuk menaksir bagaimana keadaan variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) Sugiyono, (2012:277). Menurut Wirawan, (2002:293) bentuk umum persamaan regresi linear berganda berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \mu \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan :

- Y = promosi jabatan
- X<sub>1</sub> = penilaian prestasi kerja
- X<sub>2</sub> = kompetensi
- a = konstanta yang merupakan rata – rata nilai Y pada saat nilai X<sub>1</sub>, dan X<sub>2</sub> = 0
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = koefisien regresi variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub>

$\mu$  = variabel pengganggu yang mewakili faktor lain berpengaruh terhadap Y namun tidak dimasukkan ke dalam model.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor variabel. Hasil uji validitas instrumen dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen**

No	Indikator Variabel	Pearson Correlation	Signifikansi	Keterangan
Prestasi kerja (X1)				
1	X1.1	0,783	$\alpha = 0,000$	Valid
2	X1.2	0,835	$\alpha = 0,000$	Valid
3	X1.3	0,818	$\alpha = 0,000$	Valid
4	X1.4	0,763	$\alpha = 0,000$	Valid
5	X1.5	0,767	$\alpha = 0,000$	Valid
Kompetensi (X2)				
6	X2.1	0,847	$\alpha = 0,000$	Valid
7	X2.2	0,847	$\alpha = 0,000$	Valid
8	X2.3	0,840	$\alpha = 0,000$	Valid
9	X2.4	0,836	$\alpha = 0,000$	Valid
10	X2.5	0,792	$\alpha = 0,000$	Valid
Promosi jabatan (Y)				
11	Y1	0,767	$\alpha = 0,000$	Valid
12	Y2	0,800	$\alpha = 0,000$	Valid
13	Y3	0,763	$\alpha = 0,000$	Valid
14	Y4	0,808	$\alpha = 0,000$	Valid

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 4 terlihat bahwa antara masing-masing skor butir pertanyaan terhadap total skor butir-butir pertanyaan menunjukkan nilai *pearson correlation* di atas 0,30 dan nilai signifikansi di bawah 0,05. Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa masing-masing butir pertanyaan adalah valid.

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan metode *one shot* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau

mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Suatu konstruk atau variabel dikatakan *reliable* jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Berdasarkan hasil SPSS diperoleh nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5.**  
**Hasil Uji Reliabilitas Instrumen**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1.	Prestasi kerja (X1)	0,848	<i>Reliable</i>
2.	Kompetensi (X2)	0,887	<i>Reliable</i>
3.	Promosi jabatan (Y)	0,791	<i>Reliable</i>

Sumber : data primer diolah, (2016)

Hasil uji reliabilitas instrumen pada Tabel 5 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen masing-masing variabel adalah *reliable* karena memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, sehingga dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya.

**Tabel 6.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Prestasi Kerja (X<sub>1</sub>)**

No	Indikator-indikator Variabel Prestasi kerja(X <sub>1</sub> )	Rerata ( <i>Mean</i> )	Keterangan
1.	Atasan memberikan penghargaan atas hasil kerja yang dicapai	4,02	Baik
2.	Tugas yang diberikan dapat selesai sesuai batas waktu	3,89	Baik
3.	Kondisi ruangan kerja dan tata ruang kantor membuat nyaman bekerja	4,23	Sangat Baik
4.	Gaji yang diterima sesuai dengan hasil kerja yang dicapai	4,04	Baik
5.	Pelaksanaan tugas yang diberikan atasan dapat diselesaikan dengan teliti dan tepat	4,04	Baik
<b>Persepsi rerata variabel Prestasi kerja (X<sub>1</sub>)</b>		<b>4,04</b>	<b>Baik</b>

Sumber: data primer diolah, (2016)

Tabel 6 menunjukkan bahwa dari 5 indikator prestasi kerja ada 1 indikator masuk dalam kategori penilaian sangat baik adalah indikator X1.3 yaitu Kondisi ruangan kerja dan tata ruang kantor membuat nyaman bekerja karena memiliki rata-rata skor berada di rentang interval 4,20 sampai dengan 5,00, sedangkan 4

indikator lainnya masuk dalam kategori baik karena memiliki rata-rata skor berada di rentang interval 3,40 sampai dengan 4,19. Indikator yang memiliki rata-rata skor tertinggi sebesar 4,23 adalah indikator X1.4 yaitu Kondisi ruangan kerja dan tata ruang kantor membuat nyaman bekerja, sedangkan indikator yang memiliki rata-rata skor terendah yaitu 3,89 adalah indikator X1.2 yaitu Tugas yang diberikan dapat selesai sesuai batas waktu. Rata-rata skor secara keseluruhan variabel prestasi kerja pada 53 responden adalah sebesar 4,04 yang berarti kategori baik.

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kompetensi (X<sub>2</sub>)**

No	Indikator-indikator Variabel Kompetensi (X <sub>2</sub> )	Rerata (Mean)	Keterangan
1.	Pengetahuan yang dimiliki sesuai bidang pekerjaan	3,83	Baik
2.	Memahami setiap pekerjaan yang diberikan pimpinan	3,74	Baik
3.	Kemampuan yang dimiliki dapat membantu menyelesaikan pekerjaan	3,85	Baik
4.	Dapat mengatasi masalah pekerjaan dengan baik	3,87	Baik
5.	Melaksanakan pekerjaan tanpa adanya tuntutan	3,91	Baik
<b>Persepsi rerata variabel kompetensi (X<sub>2</sub>)</b>		<b>3,84</b>	<b>Baik</b>

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 7 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator masuk dalam kategori penilaian baik karena memiliki rata-rata skor di rentang interval 3,40 sampai dengan 4,19. Indikator yang memiliki rata-rata skor tertinggi sebesar 3,91 adalah indikator X2.5 yaitu Melaksanakan pekerjaan tanpa adanya tuntutan, sedangkan indikator yang memiliki rata-rata skor terendah yaitu 3,74 adalah indikator X2.2 yaitu Memahami setiap pekerjaan yang diberikan pimpinan. Rata-rata skor secara keseluruhan variabel kompetensi pada 53 responden adalah sebesar 3,84 yang berarti kategori baik.

**Tabel 8.**

<b>Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Promosi Jabatan (Y)</b>			
<b>No</b>	<b>Indikator-indikator Variabel Promosi jabatan (Y)</b>	<b>Rerata (Mean)</b>	<b>Keterangan</b>
1.	Kesempatan promosi jabatan diberikan kepada karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan	4,15	Baik
2.	Promosi jabatan diberikan berdasarkan tingkat pendidikan	4,08	Baik
3.	Promosi jabatan diberikan berdasarkan pengalaman kerja	3,94	Baik
4.	Promosi jabatan diberikan kepada karyawan yang memiliki inisiatif dalam bekerja	4,08	Baik
<b>Indeks persepsi rerata variabel promosi jabatan (Y)</b>		<b>4,06</b>	<b>Baik</b>

Sumber: data primer diolah, (2016)

Tabel 8 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator masuk dalam kategori penilaian baik karena memiliki rata-rata skor di rentang interval 3,40 sampai dengan 4,19. Indikator yang memiliki rata-rata skor tertinggi sebesar 4,15 adalah indikator Y1 yaitu Kesempatan promosi jabatan diberikan kepada karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan, sedangkan indikator yang memiliki rata-rata skor terendah sebesar 3,94 adalah indikator Y3 yaitu Promosi jabatan diberikan berdasarkan pengalaman kerja. Rata-rata skor secara keseluruhan variabel promosi jabatan pada 40 responden adalah sebesar 4,06 yang berarti kategori baik.

Analisis regresi linier berganda digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui arah dan besar pengaruh dari prestasi kerja dan kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan. Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program komputer IBM SPSS Statistics 20. Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS selengkapnya ada pada Lampiran 7 dan selanjutnya ditunjukkan pada Gambar 1.



Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.714	1.469		1.167	.249
	Prestasi Kerja (X1)	.375	.157	.432	2.385	.021
	Kompetensi (X2)	.363	.161	.408	2.254	.029

a. Dependent Variable: Promosi Jabatan (Y)

**Gambar 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Sumber : data primer diolah, (2016)

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 1,714+ 0,375 X_1 + 0,363 X_2$$

a = konstanta bernilai positif (+) menunjukkan bahwa promosi jabatan karyawan (Y) dengan asumsi variabel prestasi kerja (X<sub>1</sub>) dan kompetensi (X<sub>2</sub>) dianggap konstan atau tetap. b<sub>1</sub> = koefisien b<sub>1</sub> bernilai positif(+) menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur,Denpasar, yang artinya apabila prestasi kerja meningkat maka promosi jabatan akan meningkat. b<sub>2</sub> = koefisien b<sub>2</sub> bernilai positif (+) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap promosi jabatan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur,Denpasar, yang artinya apabila kompetensi meningkat maka promosi jabatan akan meningkat.

Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal, untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak dalam penelitian ini dilakukan dengan analisis grafik dan uji *Kolmogorov-Smirnov*.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		53
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	1.61014627
Most Extreme Differences	Absolute	.145
	Positive	.062
	Negative	-.145
Kolmogorov-Smirnov Z		1.058
Asymp. Sig. (2-tailed)		.213
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

**Gambar 2. Uji Normalitas dengan Analisis Kolmogorov-Smirnov**

Sumber : data primer diolah, (2016)

Hasil uji *Kolmogorov-Smirnov* pada Gambar 2 menunjukkan angka *Unstandardized Residual* pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,213, nilai ini lebih besar daripada 0,05, maka dengan jelas dapat dikatakan distribusi data mengikuti distribusi normal.

Asumsi multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas prestasi kerja dan kompetensi. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel bebas. Hasil uji multikolinieritas tampak pada Tabel 9.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Multikolinieritas**

No	Variabel	Colinearity Statistic	
		Tolerance	VIF
1	Prestasi kerja (X <sub>1</sub> )	0,203	4,934
2	Kompetensi (X <sub>2</sub> )	0,203	4,934

Sumber : data primer diolah, (2016)

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai *tolerance* masing-masing variabel tidak ada yang lebih kecil dari 0,1 atau di bawah 10 persen dan nilai *variance inflation factor* (VIF) masing-masing variabel di bawah 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan multikolinearitas antara variabel bebasnya.

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari *residual* satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik dan uji *Glejser*.

**Tabel10.**  
**Hasil Uji *Glejser***

No	Variabel	t-hitung	Signifikansi
1	Prestasi kerja ( $X_1$ )	-1,665	0,102
2	Kompetensi ( $X_2$ )	1,289	0,203

Sumber :data primer diolah, (2016)

Hasil uji *Glejser* pada Tabel 10 menunjukkan bahwa tidak ada satupun variabel bebas yang signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat nilai *Absolut Ut* ( $Abs\_Ut$ ).Hal ini terlihat dari probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5%, jadi dapat disimpulkan model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

Uji F dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel prestasi kerja ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) untuk dapat atau mampu menjelaskan tingkah laku atau keragaman variabel promosi jabatan karyawan (Y), selain itu uji statistik F dapat menguji kelayakan model regresi yang diajukan. Hasil uji F dapat dilihat pada Gambar 3.

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	270.998	2	135.499	50.254	.000 <sup>b</sup>
	Residual	134.814	50	2.696		
	Total	405.811	52			

a. Dependent Variable: Promosi Jabatan (Y)  
 b. Predictors: (Constant), Kompetensi (X2), Prestasi Kerja (X1)

**Gambar 3. Uji Kelayakan Model (*F-test*)**

Sumber :data primer diolah, (2016)

Jumlah sampel  $n = 53$  responden, variabel  $K = 3$ , dan variabel  $k = 2$ , maka derajat pembilang  $(K - 1) = (3 - 1) = 2$ , sedangkan derajat penyebut  $(n - k - 1) = (53 - 2 - 1) = 50$  dengan taraf nyata 5%. Nilai F-tabel dengan derajat pembilang 2, derajat penyebut 50, dan taraf nyata 5% adalah sebesar 3,18.

Hasil perhitungan diperoleh nilai F-hitung  $(50,254) > F\text{-tabel } (3,18)$  dan nilai signifikansinya  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan penolakan  $H_0$  dan menerima  $H_a$  yang berarti model yang diajukan yaitu prestasi kerja ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan ( $Y$ ) adalah layak.

Uji-t dipergunakan untuk mengetahui signifikansi koefisien regresi yang diperoleh dari hasil penaksiran secara individual atau dengan kata lain uji-t digunakan untuk menguji apakah suatu variabel prestasi kerja ( $X_1$ ) dan kompetensi ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan ( $Y$ ) seperti yang terlihat dalam Tabel 11.

**Tabel11.**  
**Hasil Uji Signifikansi Parameter Individual (t-test)**

No	Variabel	t-hitung	Signifikansi
1	Prestasi kerja (X <sub>1</sub> )	2,385	0,021
2	Kompetensi (X <sub>2</sub> )	2,254	0,029

Sumber :data primer diolah, (2016)

Daerah kritis ditentukan oleh nilai t-tabel dengan derajat bebas yaitu  $n - k - 1$ . Jumlah sampel  $n = 53$  responden dan variabel  $k = 2$ , maka derajat bebas ( $n - k - 1$ ) =  $(53 - 2 - 1) = 50$  dan taraf nyata 5%. Dengan melakukan uji satu arah atau uji pihak kanan maka diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,676.

Hasil pengujian diperoleh nilai t-hitung sebesar  $2,385 > t$ -tabel sebesar 1,676. Nilai signifikansi pada Tabel 11 sebesar  $0,021 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan penolakan  $H_0$  atau diterimanya  $H_1$  yang diajukan dalam hipotesis penelitian ini yaitu prestasi kerja (X<sub>1</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan (Y).

Hasil pengujian diperoleh nilai t-hitung sebesar  $2,254 > t$ -tabel sebesar 1,676. Nilai signifikansi pada Tabel 11 sebesar  $0,029 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan penolakan  $H_0$  atau diterimanya  $H_2$  yang diajukan dalam hipotesis penelitian ini yaitu kompetensi (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan (Y).

Penyebaran kuesioner dilakukan secara merata kepada 53 responden yang merupakan karyawan tetap Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Hasil kuisisioner setelah melalui pengujian instrumen menunjukkan valid dan reliabel yang berarti dapat dilanjutkan ke analisis berikutnya. Persamaan regresi yang

terbentuk berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda adalah  $Y = 1,714 + 0,375 X_1 + 0,363 X_2$  menjelaskan apabila Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar tidak adanya peningkatan prestasi kerja dan kompetensi atau kedua variabel ini dianggap konstan, maka promosi jabatan karyawan tetap berjalan sebesar 1,714 satuan. Setiap peningkatan prestasi kerja sebesar 1 satuan akan diiringi dengan peningkatan promosi jabatan karyawan sebesar 0,375 satuan dengan asumsi kompetensi adalah konstan atau tetap. Setiap peningkatan kompetensi sebesar 1 satuan akan diiringi peningkatan promosi jabatan karyawan sebesar 0,363 satuan dengan asumsi prestasi kerja adalah konstan atau tetap, dengan demikian dapat dikatakan meningkatnya promosi jabatan karyawan dipengaruhi oleh peningkatan prestasi kerja dan kompetensi.

Hasil uji asumsi klasik maka diketahui bahwa distribusi data pada persamaan regresi adalah normal, model regresi yang terbentuk tidak terjadi gejala multikolinearitas, varian pada model regresi memiliki nilai yang sama (konstan) yaitu homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi bisa digunakan karena memiliki hasil prediksi yang baik atau bisa memberikan manfaat dengan benar.

Uji kelayakan model diperoleh nilai F-hitung (50,254) > F-tabel (3,18) dengan tingkat signifikansi 0,000 lebih kecil dari taraf nyata 0,05. Ini menunjukkan bahwa model yang diajukan dalam hal ini prestasi kerja dan kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar adalah model yang layak.

Prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, sedangkan promosi jabatan merupakan pemindahan karyawan dari satu jabatan pada jabatan yang lebih tinggi dari yang diduduki sebelumnya. Promosi jabatan ditentukan oleh prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan, selain itu prestasi kerja juga menentukan keputusan perusahaan dalam hal kompensasi dan menyediakan umpan balik untuk pengembangan karir karyawan.

Hasil perhitungan dalam penelitian ini diperoleh nilai  $t$ -hitung (2,385) >  $t$ -tabel (1,676) dan tingkat signifikansinya  $0,021 < 0,05$  yang berarti bahwa  $H_1$  yang diajukan dalam penelitian ini yaitu prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap promosi jabatan karyawan dapat diterima, dapat dikatakan bahwa apabila prestasi kerja meningkat maka akan diiringi secara signifikan dengan peningkatan promosi jabatan karyawan yang bekerja di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Temuan ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Wier *et al*, (2002), Catano (2007), Siaguru (2011), Showkat (2013), Ojokuku (2013), Ayers (2013), dan Agyen-Gyasi (2015) yang menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan.

Dewasa ini kompetensi sangatlah diperlukan, dimana perusahaan pencari tenaga kerja lebih mengutamakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi di bidang pekerjaannya tersebut sehingga dapat membantu menjalankan pekerjaannya secara optimal. Kompetensi karyawan mengacu pada pengetahuan,

keterampilan, dan perilaku individu yang berpengaruh pada promosi jabatan. Kompetensi yang dimiliki karyawan sangat memengaruhi perusahaan dalam membuat keputusan untuk mempromosikan karyawan tersebut kepada jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik.

Hasil perhitungan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap promosi jabatan karyawan, hal ini dibuktikan dengan koefisien regresi yang positif sehingga dengan adanya peningkatan kompetensi akan meningkatkan promosi jabatan karyawan, setelah dilakukan pengujian hipotesis melalui uji-t diperoleh nilai t-hitung ( $2,254 > t\text{-tabel } (1,676)$ ) dan tingkat signifikansinya  $0,029 < 0,05$  yang berarti bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan (nyata) terhadap promosi jabatan karyawan yang bekerja di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Temuan ini memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Melville (2006), Stumpf (2010), Wang (2011), Lai (2012), dan Marsh (2014) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan terkait dengan pengaruh prestasi kerja dan kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar adalah prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Hal ini berarti bahwa apabila prestasi kerja



meningkat maka promosi jabatan karyawan di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar akan meningkat secara signifikan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar. Hal ini berarti bahwa apabila kompetensi meningkat maka promosi jabatan karyawan di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar akan meningkat secara signifikan.

Saran yang dapat dikemukakan pada penelitian ini adalah hal yang perlu diperbaiki adalah agar karyawan dapat lebih menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Hal yang perlu dipertahankan kondisi ruangan kerja dan tata ruang kantor yang dapat membuat kenyamanan karyawan dalam bekerja. Hal yang perlu diperbaiki dalam kompetensi adalah agar karyawan dapat memahami setiap pekerjaan yang diberikan pimpinan, sehingga dapat mendorong pada promosi jabatan yang diberikan perusahaan untuk karyawan tersebut, sedangkan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan adalah memberikan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki loyalitas terhadap perusahaan. Penelitian selanjutnya agar menganalisis dengan analisis jalur yang menghubungkan kompetensi terhadap prestasi kerja yang berdampak pada promosi jabatan dan memperluas ruang lingkup penelitian.

## REFERENSI

- Agyen-Gyasi, Kwaku; Boateng, and Michael Sakyi. 2015. Performance Appraisal Systems in Academic and Research Libraries in Ghana: A Survey. *Journal of Business*, 64(1), pp: 43-53.
- Andini, Rizky, Badia Perizade dan Agustina Hanafi. 2013. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kantor Wilayah Dirjen Pajak (DJP) Sumsel dan Kepulauan Bangka Belitung. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*, 10(1), h: 5-17.
- Ayers, Rebecca, S. 2013. Building Goal Alignment in Federal Agencies Performance Appraisal Programs. *Public Personnel Management*, 42(4), pp: 295-299.
- Catano, Victor M., Darr, Wendy Campbell, and Catherine A. 2007. Performance Appraisal Of Behavior-Based Competencies: A Reliable and Valid Procedure. *Personnel Psychology*, 60(1), pp: 72.
- Dessler, Gary. 2004. *Human Resources Management 7ed (Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1 dan 2)*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- De Souza, Gita. 2012. A Study of the Influence of Promotions on Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions Among Managers. *Journal of Human Resource Development Quarterly*, 3(1), pp: 416-432.
- Dharmawan, Yusuf dan Ida Wahyuni. 2013. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Unit Pemadam Kebakaran Kantor Pusat PT. X Jakarta. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(2), h: 1-19.
- Fletcher, C. 2010. Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational*, 74(4), pp: 165-176.
- Griffin, Mark. A, Andrew Neal and Sharon K. Parker. 2007. A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts. *Academic of Management Journal*, 50(2), pp: 327-347.
- Hamzah, Muriko Febrian, Mochammad Al Musadieg, 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), h: 73-82.

- Hayati, Diana dan Mailiana. 2015. Analisis Pengaruh Prestasi Kerja Pegawai Tetap Terhadap Promosi Jabatan pada PT. PLN (Persero) Area Banjarmasin. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(1), h: 1-10.
- Judas, Agnetha. 2013. Mutasi dan Promosi Jabatan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Suluttenggo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA 1219*, 1(4), h: 155-165.
- Lai, Hsin-Shi. 2012. Study on Influence of Employee Promotion System on Organizational Performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), pp: 164-178.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkuprawira, Tb. Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marsh, Sarah J., Terrence R. Bishop. 2014. Competency Modeling in an Undergraduate Management Degree Program. *Business Education & Accreditation Journal*, 6(2), pp: 315-337.
- Melville, Lilach; Peter Howat, Trevor Shilton, and Ruth Weinstein. 2006. Health Promotion Competencies for the Israeli Workforce. *Promotion & Education Journal*, 13(3), pp: 155-171.
- Ojokuku, R M. 2013. Effect of Performance Appraisal System on Motivation and Performance of Academics in Nigerian Public Universities. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(3), pp: 56-62.
- Padjalangi, Andi Iyan. 2009. Pengaruh Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1), h: 23-31.
- Palaiologos, Anastasios, Panagiotis Papazekos and Leda Panayotopoulou. 2011. Organizational Justice and Employee Satisfaction in Performance Appraisal. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), pp: 57-83.
- Pesiwarissa, Eduard L. 2008. Pengaruh Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Nabire, Papua). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 6(1), h: 41-49.

- 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.
- Showkat, Shagufta. 2013. Performance Appraisal in Banking Organizations. *Researches World Journal*, 4(3), pp: 316-322.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siaguru, Frieda. 2011. Performance Appraisal Systems: Procedural and Implementation Issues in Papua New Guinea. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), pp: 170-187.
- Silitonga, Erika Nurmala Sari. 2008. Analisis Hubungan Penilaian Prestasi Kerja dengan Promosi Jabatan Karyawan (Studi Kasus PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Cabang Bogor. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 9(1), h: 20-38.
- Sofyan, Marganto. 2012. Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Sermani Steel Makassar. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. 13(1), h: 1-25.
- Stumpf, Stephen A. 2010. Stakeholder Competency Assessments as Predictors of Career Success. *Career Development International*, 15(5), pp: 167-180.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Cetakan Keduabelas, Alfabeta.
- Tajuddin, Sukma Juwati. 2012. Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Tangkep. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi Terapan*, 3(1), h: 52-83.
- Wang, Yau-De. 2011. Exploring Human Resource (HR) Account Managers Competency in Semiconductor Industry. *African Journal of Business Management*, 5(22), pp: 318-329.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Widyastuti, Tri. 2012. Sistem Promosi Jabatan Pada PT. PLN wilayah Sultan Batara. *Skripsi Universitas Hassanudin Makasar*.
- Wier, Benson, Dan N. Stone, dan James E. Hunton. 2002. Promotion and Performance Evaluation of Managerial Accountants. *Journal of Management Accounting Research*, 14, pp:189.