

**PENGARUH LOYALITAS DAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI  
JABATAN PADA THE JAYAKARTA BALI HOTEL**

**Diah Mahayuni Pratimi<sup>1</sup>  
I Wyn Mudiarta Utama<sup>2</sup>**

(1,2) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail: diahmahayuni28@yahoo.com/ Telp. +6283 114 272 895

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh loyalitas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Penelitian dilakukan di The Jayakarta Bali Hotel dengan sampel yang diambil sebanyak 77 orang dari populasi 325 orang dengan menggunakan metode *Slovin*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dan pengukuran data menggunakan skala *Likert* 5 poin untuk mengukur 24 indikator. Teknik analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel loyalitas dan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa loyalitas dan prestasi kerja dapat meningkatkan keputusan promosi jabatan. Pelaksanaan beberapa tahapan sistem promosi jabatan, kualitas hasil kerja sebaiknya dijadikan pedoman dalam promosi jabatan, karena jika kualitas tidak ditingkatkan, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan.

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

**ABSTRACT**

The purpose of this study to determine the influence of loyalty and performance against a promotion. The study was conducted at The Jayakarta Bali Hotel with a total of 77 samples taken from a population of 325 people using *Slovin*. The data collection is done by distributing questionnaires and data measurement using a 5-point *Likert* scale to measure 24 indicators. The analysis technique used is multiple linear regression. The results showed that the variables of loyalty and job performance positively and significantly to the promotion. This shows that the loyalty and job performance could improve decision-promotion. Implementation of several stages of promotion system, the quality of the work should be used as guidelines in promotion, because if the quality is not improved, it will have an impact on the company's performance.

**Keywords:** *loyalty, work performance, promotions*

## **PENDAHULUAN**

Kompetisi bisnis memaksa perusahaan untuk memberdayakan dan mengoptimalkan segenap sumber daya yang dimiliki guna kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Voon *et al.* (2011) karyawan merupakan asset paling penting bagi organisasi dan organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memimpin dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sutherland (2003) menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan dan menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Takahashi (2006) berpendapat bahwa mengembangkan keterampilan dan kemampuan khusus SDM perusahaan sangat penting dari perspektif organisasi yang bertujuan untuk mempertahankan karyawan jangka panjang dan mempromosikan karyawan.

Santoso (2012) menyatakan bahwa salah satu hal yang dianggap sebagai suatu penghargaan bagi karyawan yaitu promosi atau kenaikan. Promosi merupakan salah satu motivasi bagi karyawan, yang menawarkan penghargaan secara nyata dan status (Souza, 2002). Promosi jabatan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang membuat karyawan memberikan usaha ekstra dalam melakukan tugasnya (Cheung *et al.* 2013). Armstrong (2003) menyatakan bahwa promosi karyawan memiliki dampak psikologis yang positif pada karyawan karena karyawan merasa mendapatkan dukungan oleh pimpinan atau atasan. Penelitian Shah (2011) menemukan hasil bahwa promosi jabatan digunakan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan semangat kerja karyawan. Penelitian Chabok *et al.* (2013) menyatakan adanya

promosi jabatan juga dapat meningkatkan kepercayaan diri, serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi individu dan organisasi.

Loyalitas karyawan pada perusahaan akan mempengaruhi pelaksanaan promosi jabatan bagi karyawan. Menurut Ardana, dkk. (2012:136) loyalitas adalah suatu sikap dari karyawan, di mana karyawan akan tetap bertahan pada dengan berbagai kondisi perusahaan saat itu. Loyalitas memiliki dampak positif terhadap perusahaan, maka dari itu loyalitas merupakan salah satu syarat untuk karyawan dapat dipromosikan (Aryani, dkk. 2010). Menurut Utomo (2002) semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Tingkat loyalitas kerja karyawan pada perusahaan diukur dari kepercayaan karyawan pada tujuan perusahaan, menerima tujuan sebagai karya mereka sendiri untuk kesejahteraan bersama, untuk tetap mengabdikan di perusahaan (Antoncic & Antoncic, 2011).

Salah satu hal yang menjadi dasar keputusan untuk melakukan promosi jabatan adalah prestasi karyawan (Okpara, 2006). Ramadhany, dkk. (2012) menyatakan bahwa prestasi kerja dapat tercapai apabila karyawan melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang dapat mencapai hasil sesuai standar perusahaan dan sudah dinilai oleh perusahaan, hal tersebut disebut prestasi kerja karyawan (Winarno, 2008). Siagian (2012:227) mengungkapkan hasil penilaian prestasi kerja para karyawan sangat penting peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti mendorong peningkatan prestasi kerja, sebagai bahan keputusan dalam

pemberian imbalan, untuk kepentingan mutasi karyawan, guna menyusun program diklat, dan membantu karyawan menentukan rencana karirnya. Penilaian prestasi kerja sering digunakan dalam menentukan kemungkinan karyawan untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi (Anyim, *et al.* 2011). Proses evaluasi untuk mempromosikan seorang karyawan, akan muncul suatu permasalahan terkait sistem promise (Siagian, 2012:170). Faktor kedekatan lebih diperhitungkan dibandingkan prestasi kerja dalam penentuan promosi jabatan karyawan (Fanada, 2012). Setiawan dan Sariyathi (2013) menyatakan bahwa, apabila tidak ada rasa keadilan bagi karyawan dalam sistem promosi, maka hal tersebut akan memiliki dampak yang negatif pada karyawan.

Penelitian ini dilakukan di The Jayakarta Bali Hotel sebagai salah satu bisnis pariwisata yang bergerak di bidang akomodasi perhotelan bintang empat yang menggunakan sumber daya manusia tentu saja harus diperhatikan karena kemajuan suatu hotel dapat dilihat dari kinerja karyawan yang akan berdampak pada penghasilan hotel. The Jayakarta Bali Hotel merupakan kawasan perhotelan yang banyak berkembang pesat sehingga ini menjadi suatu persaingan untuk seluruh hotel dan juga villa yang berada di kawasan tersebut untuk menarik wisatawan. Jumlah karyawan yang bekerja pada The Jayakarta Bali Hotel sebanyak 325 orang yang terdiri atas pria 290 orang dan wanita 35 orang. Jumlah karyawan ini bervariasi tergantung dari banyaknya pembagian tugas dari masing-masing bidang sehingga tidak sedikit persoalan yang timbul dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya dalam promosi jabatan. Setiap karyawan tentu ingin diperlakukan adil baik dari segi material maupun moril demi kepuasan kerja mereka. Hasil kerja yang

baik dari yang ditunjukkan oleh karyawan sebaiknya dijadikan pedoman di dalam promosi jabatan. Banyaknya karyawan di The Jayakarta Bali Hotel tentu tidak semua memiliki kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan, karena keterbatasan jabatan yang ada atau tersedia. Faktor-faktor yang akan mempengaruhi promosi jabatan adalah prestasi kerja yang dapat dilihat dari bagaimana disiplin kerjanya, kecakapan, kejujuran dalam bekerja, dan juga dilihat dari loyalitas karyawan yang dilihat dari bagaimana hubungan kerjasama di dalam pekerjaannya, serta komunikatif. Jika semua kriteria penilaian di dalam promosi jabatan sudah terpenuhi, tetapi kesempatan guna mengisi jabatan yang sedang kosong belum ada, maka promosi jabatan belum bisa dilaksanakan. Kriteria penilaian promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel yakni dilihat dari kerjasama, kecakapan, komunikatif, kedisiplinan, tanggung jawab, sikap kerja, hasil kerja, dan kreativitas.

Manajer HRD menyatakan bahwa promosi jabatan bagi karyawan harus melewati beberapa tahapan, seperti adanya rekomendasi dari *department head* karyawan yang bersangkutan, pengajuan surat lamaran ulang untuk posisi jabatan yang dipromosikan, mengikuti interview, dan mengikuti *psychotest*. Beberapa *department head* menyatakan untuk mempromosikan karyawan, hal paling utama dilihat adalah seberapa prestasi kerja yang ditunjukkan, bagaimana loyalitas terhadap hotel terutama dari kesediaan *over time* demi penyelesaian tugas tambahan, dan juga adakah kesempatan di dalam promosi jabatan tersebut sesuai dengan bidang mereka. Menurut Arifin dan Mutamimah (2009) menyatakan bahwa promosi jabatan dipengaruhi oleh loyalitas karyawan. Prestasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada promosi jabatan (Wier *et al.*, 2002). Jumlah karyawan yang sudah

mendapatkan kesempatan promosi jabatan dari tahun 2011 sampai 2015 di The Jayakarta Bali Hotel, dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Tingkat Promosi Jabatan Karyawan The Jayakarta Bali Hotel**

Tahun	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah Promosi (Orang)	Persentase (%)
2011	343	15	23
2012	335	13	26
2013	329	11	30
2014	332	13	25
2015	325	10	33

*Sumber:* The Jayakarta Bali Hotel, 2015

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan The Jayakarta Bali Hotel dan jumlah promosi jabatan dari tahun ke tahun berfluktuasi. Pelaksanaan beberapa tahapan sistem promosi jabatan masih banyak terjadi permasalahan. Permasalahan pertama terletak pada proses evaluasi, apabila penilaian hanya dilihat dari satu kriteria penilaian saja untuk mempromosikan karyawan, belum tentu karyawan tersebut benar-benar unggul pada kriteria lainnya. Hal ini dipicu karena sistem promosi jabatan yang dibuat hanya tertulis dan terstruktur dengan baik di atas kertas saja tetapi kenyataannya berbanding terbalik di lapangan. Permasalahan kedua, yakni adanya faktor kedekatan yang lebih diperhitungkan dibandingkan prestasi kerja dalam penentuan promosi jabatan karyawan. Ini berarti hasil kerja yang baik dari kualitas tidak digunakan sebagai dasar dalam promosi jabatan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana pengaruh loyalitas terhadap promosi jabatan pada The Jayakarta Bali Hotel, dan bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada The Jayakarta Bali Hotel. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh loyalitas terhadap promosi jabatan

pada The Jayakarta Bali Hotel, dan untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada The Jayakarta Bali Hotel. Penelitian ini memiliki dua kegunaan penelitian yaitu kegunaan secara teoritis dan kegunaan praktis. Kajian pustakan yang digunakan dalam penelitian ini antara lain adalah definisi dan tujuan promosi jabatan, jenis dan prosedur promosi jabatan, faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan, indikator-indikator promosi jabatan, definisi loyalitas, indikator-indikator loyalitas, definisi prestasi kerja, indikator-indikator prestasi kerja.

Pencapaian tujuan perusahaan dapat didukung dengan hasil kerja yang baik oleh karyawan dan hasil kerja yang baik dapat disebabkan oleh loyalitas karyawan. Oleh karena itu loyalitas menjadi salah satu syarat promosi jabatan (Aryani, dkk. 2010). Ardana, dkk (2012:136) menyatakan bahwa seorang karyawan dapat dikatakan memiliki loyalitas pada perusahaan apabila karyawan tersebut tetap bertahan pada perusahaan dengan kondisi yang bagaimanapun. Ningsih (2013) memiliki pendapat bahwa loyalitas memiliki pengaruh besar dalam promosi jabatan.

Hamzah, dkk. (2013) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki rasa loyalitas akan mampu mengorbankan sesuatu hal terhadap perusahaan, dan terdapat perasaan memiliki terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Mutamimah (2009) mendapatkan hasil yang menunjukkan bahwa pimpinan yang memberikan motivasi positif pada karyawan akan mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan, dan tingkat loyalitas memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan. Komitmen karyawan dan loyalitas berpengaruh signifikan pada promosi jabatan (Turkyilmaz, *et al.*, 2011). Penelitian yang dilakukan oleh Soegandhi, dkk. (2013) menunjukkan bahwa loyalitas karyawan pada perusahaan memiliki pengaruh pada

promosi jabatan. Promosi jabatan akan lebih mudah didapatkan oleh karyawan yang memiliki loyalitas pada perusahaan.

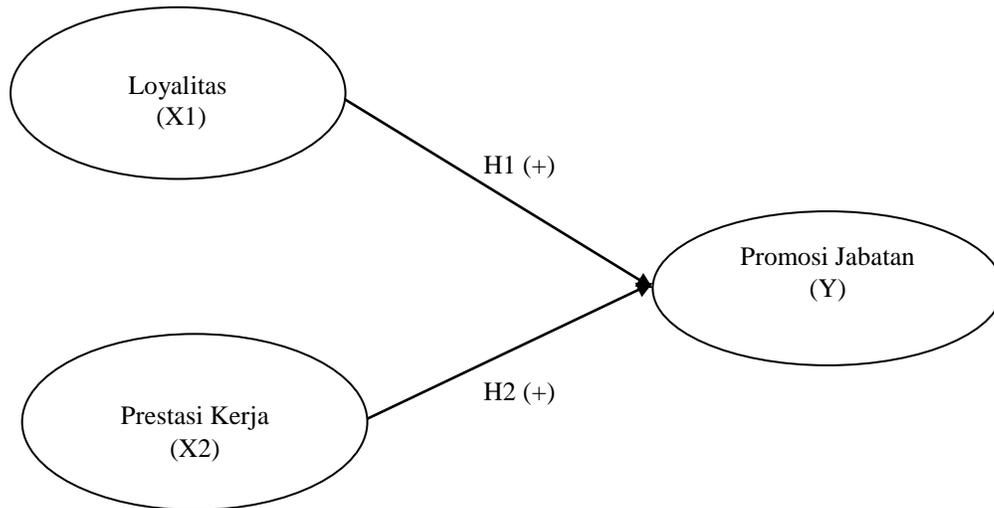
H1: Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap jabatan

Karyawan yang melaksanakan tugasnya dengan baik dan memiliki prestasi maka karyawan tersebut berhak mendapatkan promosi jabatan (Purnama, 2011). Fernandes dan Vijay (2012) menyatakan bahwa prestasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan pada promosi jabatan. Penelitian Macdonald dan Lorne (2009) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja dapat menentukan promosi jabatan seorang karyawan. Menurut Nasution (2000:99) prestasi kerja dapat dilihat dari kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, inisiatif, dan kerjasama. Penelitian yang dilakukan oleh Cressida, dkk (2013) menunjukkan hasil bahwa promosi jabatan dipengaruhi oleh prestasi kerja, dan dipertimbangkan oleh kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan ketepatan waktu penyelesaian hasil kerja.

Prestasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan (Wier *et al.*, 2002). Diharapkan dengan adanya penilaian prestasi kerja sangat maka dapat meningkatkan kinerja karyawan yang masih memiliki kinerja yang kurang baik (Sugiarto, 2006). Rani (2012) menyatakan bahwa prestasi kerja yang baik dari karyawan akan mendapatkan suatu reward atau penghargaan dari perusahaan berupa promosi jabatan.

H2: Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Berdasarkan hipotesis di atas, maka dapat dibuat hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen seperti Gambar 1.



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

*Sumber:* H1: Arifin dan Mutamimah (2009), Soegandhi, dkk. (2013)

H2: Rani (2012), Wier *et al.* (2002)

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif berbentuk kausalitas. Lokasi penelitian pada penelitian ini adalah The Jayakarta Bali Hotel, dan dipilihnya lokasi tersebut dengan alasan karena terdapat beberapa tahapan sistem promosi jabatan yang masih banyak terjadi permasalahan, seperti proses evaluasi dan adanya ketidakadilan di dalam promosi jabatan. Objek penelitian dalam ini adalah loyalitas, prestasi kerja, dan promosi jabatan.

Sugiyono (2013:58) menyatakan bahwa variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari subjek, objek atau kegiatan yang mempunyai variabel tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Penelitian ini terdapat dua jenis variabel penelitian yaitu variabel dependen dan

variabel independen. Variabel dependennya adalah promosi jabatan, dan variabel independennya adalah loyalitas dan prestasi kerja.

Promosi jabatan promosi jabatan adalah perpindahan pekerjaan seseorang di dalam perusahaan dari satu jabatan kejabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan juga semakin tinggi. Indikator yang digunakan untuk mengukur promosi jabatan menurut Hasibuan (2013:111) adalah kerja sama, kecapakan, kepemimpinan, dan komunikatif.

Loyalitas merupakan kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaannya yang akan menimbulkan rasa tanggung jawab, karena karyawan yang memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan dapat memberikan hasil kerja baik bagi pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Nitisemito (2005:179) terdapat indikator yang dapat mengukur loyalitas yaitu taat pada peraturan, tanggung jawab, dan sikap kerja.

Prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan yang didasarkan tugas-tugas kecakapan, pengalaman dan keunggulan waktu. Selain itu Hasibuan (2013:95) juga mengungkapkan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja yaitu hasil kerja, kedisiplinan, kreativitas, dan kepribadian.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan data kuantitatif. Berdasarkan sumbernya penelitian ini menggunakan sumber data primer dan skunder. Data primer meliputi data mengenai loyalitas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan yang diperoleh dari jawaban kuisioner yang disebarkan kepada responden dan wawancara mengenai masalah-masalah menyangkut loyalitas, prestasi

kerja, dan promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel. Sedangkan data sekundernya adalah data yang ada hubungannya dengan penelitian ini seperti sejarah perusahaan dan struktur organisasi The Jayakarta Bali Hotel.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada The Jayakarta Bali Hotel yang berjumlah 325 orang. Dalam penelitian ini menggunakan rumus *Slovin* dalam menentukan sampel yang digunakan. Berdasarkan rumus *Slovin* yang digunakan dalam penentuan sampel diperoleh jumlah sampel sebesar 77. Jumlah sampel dialokasikan ke masing-masing bidang secara proposional. Jumlah perhitungan pembagian sampel dapat dilihat Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Jumlah Sampel yang Dijadikan Responden Berdasarkan Departemen pada The Jayakarta Bali Hotel**

No	Department	Jumlah Populasi (Orang)	Jumlah Sampel/Responden (Orang)
1	Sales & Marketing	5	1
2	Front Office	38	9
3	Accounting	25	6
4	Human Resources Development	26	6
5	Housekeeping	108	26
6	Engineering	33	8
7	Food & Beverage Service	48	11
8	Food & Beverage Kitchen	42	10
	<b>Total :</b>	<b>325</b>	<b>77</b>

*Sumber:* The Jayakarta Bali Hotel, 2016

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuesioner, observasi, wawancara, dan studi pustaka. Skala *Likert* merupakan skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini. Skala *Likert* yang digunakan adalah skala *Likert* lima point.

Uji instrument dilakukan dengan cara melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda yaitu teknik analisis yang digunakan untuk mengetahui pengaruh dua atau lebih variabel bebas pada variabel terikat. Adapun persamaanya sebagai berikut.

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \dots \dots \dots (1)$$

Dimana:

- Y = promosi jabatan
- a = nilai konstan
- X<sub>1</sub> = loyalitas
- X<sub>2</sub> = prestasi kerja
- b<sub>1</sub> = koefisien regresi dari X<sub>1</sub>
- b<sub>2</sub> = koefisien regresi dari X<sub>2</sub>
- e = *error*

Uji asumsi klasik digunakan dalam penelitian ini dengan cara melakukan uji normalitas, uji autokorelasi, dan uji multikolinieritas. Uji kelayakan model atau uji F dilakukan untuk mengetahui kelayakan model regresi linier berganda yang digunakan sebagai alat analisis yang menguji pengaruh variabel bebas pada variabel terikat. Uji parsial atau uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh variabel bebas secara bersamaan atau parsial berpengaruh pada variabel terikat.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini karakteristik responden merupakan profil dari 77 responden yang berpartisipasi dalam pengisian kuesioner. Pada Tabel 3 menjelaskan mengenai karakteristik Tabel 3 menunjukkan bahwa persentase responden laki-laki sebesar 71,4 persen dan responden perempuan sebesar 28,6 persen. Hal ini dikarenakan jenis

pekerjaan membutuhkan tenaga kerja kuat seperti *security, chef, mechani, gardener* dan lain sebagainya. Karakteristik responden kedua yaitu menunjukkan usia responden yang paling dominan adalah usia 20-30 tahun dengan persentase 36,3 persen, sedangkan untuk kelompok usia terendah adalah usia lebih dari 50 tahun dengan persentase 15,6 persen. Hal ini dikarenakan usia produktif karyawan dalam bekerja.

**Tabel 3.**  
**Karakteristik Responden**

No	Keterangan	Jumlah (Responden)	Persentase (%)
<b>1</b>	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Laki-Laki	55	71,4
	Perempuan	22	28,6
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>Usia</b>		
	20 tahun-30 tahun	28	36,3
	31 tahun-40 tahun	23	29,9
	41 tahun-50 tahun	14	18,2
	≥ 50 tahun	12	15,6
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>	
<b>3</b>	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
	SMA / SMK	26	33,8
	D1/D2/D3	35	45,4
	S1	16	20,8
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>	
<b>4</b>	<b>Masa Kerja</b>		
	< 5 tahun	23	29,9
	6-10 tahun	29	37,6
	11 -15 tahun	16	20,8
	≥ 16 tahun	9	11,7
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>	

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Karakteristik responden ketiga yaitu pendidikan terakhir, tingkat pendidikan tertinggi adalah D1/D2/D3 yaitu 45,4 persen, sedangkan responden terendah adalah S1 sebanyak 20,8 persen. Hal ini menunjukkan bahwa lulusan diploma merupakan lulusan kejuruan yang spesifik khususnya jurusan pariwisata. Karakteristik responden terakhir yaitu masa kerja, responden yang paling banyak yaitu masa kerja 6-10 tahun sebesar 37,6 persen, sedangkan responden yang paling sedikit yaitu masa kerjanya lebih dari 16 tahun sebesar 11,7 persen. Hal ini menunjukkan karyawan sudah cukup lama bekerja di The Jayakarta Bali Hotel.

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

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Promosi Jabatan	Y1.1	0,924	Valid
		Y1.2	0,882	Valid
		Y1.3	0,924	Valid
		Y1.4	0,845	Valid
		Y1.5	0,903	Valid
		Y1.6	0,876	Valid
		Y1.7	0,878	Valid
		Y1.8	0,863	Valid
		Y1.9	0,940	Valid
		Y1.10	0,927	Valid
		Y1.11	0,961	Valid
2	Loyalitas	X1.1	0,966	Valid
		X1.2	0,947	Valid
		X1.3	0,940	Valid
		X1.4	0,968	Valid
		X1.5	0,967	Valid
3	Prestasi Kerja	X2.1	0,799	Valid
		X2.2	0,950	Valid
		X2.3	0,950	Valid
		X2.4	0,955	Valid
		X2.5	0,937	Valid
		X2.6	0,906	Valid
		X2.7	0,932	Valid
		X2.8	0,894	Valid

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Pengujian validitas setiap butir digunakan analisis item, yang mengkorelasikan skor setiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah setiap skor butir. Suatu instrumen dikatakan valid apabila koefisien korelasi antar butir pertanyaan  $> 0,3$ . Tabel 4 menyajikan hasil uji validitas instrument penelitian sedangkan Tabel 5 menyajikan hasil uji reliabilitas instrument penelitian. Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi suatu variabel pada penelitian. Instrumen dikatakan reliabel bila memiliki nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$ .

Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh koefisien korelasi dari indikator variabel yang diuji nilainya lebih besar dari 0,30 ( $r > 0,3$ ). Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator yang terdapat pada penelitian ini terbukti *valid*.

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

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Promosi Jabatan (Y)	0.977	Reliabel
Loyalitas (X1)	0.976	Reliabel
Prestasi Kerja (X2)	0.972	Reliabel

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 5 diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* pada tiap instrumen tersebut lebih besar dari 0,6. Oleh karena itu semua instrument pada penelitian ini reliabel.

Pendeskripsian tanggapan responden mengenai variabel-variabel dalam penelitian dilakukan dengan penggolongan rata-rata skor jawaban responden pada skala pengukuran yang telah ditetapkan. Kategori diformulasikan ke dalam suatu *interval range* yang diperoleh dari nilai batas tertinggi dikurangi nilai batas terendah

lalu dibagi dengan total nilai yang digunakan  $((5-1):5 = 0,8)$ , maka kriteria pengukuran yaitu dapat dilihat pada Tabel 6.

**Tabel 6.**  
**Kriteria Pengukuran Deskripsi Varibel Penelitian**

Skala Pengukuran	Keterangan		
	Promosi Jabatan	Loyalitas	Prestasi Kerja
1,00-1,80	Sangat Rendah	Sangat Rendah	Sangat Rendah
1,81-2,60	Rendah	Rendah	Rendah
2,61-3,40	Kurang Tinggi	Kurang Tinggi	Kurang Tinggi
3,41-4,20	Tinggi	Tinggi	Tinggi
4,21-5,00	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

Berdasarkan Tabel 7 terlihat bahwa rata-rata skor dari 11 pernyataan mengenai promosi jabatan yaitu sebesar 3,60 yang berada di kasaran 3,41-4,20 yang berarti tinggi. Hal ini berarti promosi jabatan pada The Jayakarta Bali Hotel dalam kondisi tinggi. Distribusi jawaban responden terhadap promosi jabatan nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,79 pada pernyataan karyawan mampu berkomunikasi secara efektif merupakan alasan promosi jabatan, sedangkan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,40 pada pernyataan karyawan bekerja secara terus menerus yang dibimbing atasan dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.

Berdasarkan hasil tabulasi data jawaban responden terhadap 5 pernyataan tentang loyalitas yang dijawab oleh 77 orang responden, maka dapat dibuat tabulasi jumlah jawaban seluruh responden untuk masing-masing kategori seperti yang terlihat pada Tabel 8.

**Tabel 7.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Promosi Jabatan**

No	Pernyataan	Jawaban Responden (orang)					Rata - Rata	Kriteria
		5	4	3	2	1		
1	Karyawan dapat bekerjasama dengan baik secara horizontal merupakan alasan promosi jabatan.	6	51	8	4	8	3,56	Tinggi
2	Karyawan dapat bekerjasama dengan baik secara vertikal merupakan alasan promosi jabatan.	12	43	7	14	1	3,66	Tinggi
3	Karyawan yang cakap tanggap dalam pengerjaan tugas dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.	9	46	11	4	7	3,60	Tinggi
4	Karyawan yang kreatif dalam bekerja dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.	12	34	19	11	1	3,58	Tinggi
5	Karyawan yang inovatif dalam bekerja dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.	12	36	19	2	8	3,55	Tinggi
6	Karyawan yang bekerja secara mandiri dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.	8	33	25	10	1	3,48	Tinggi
7	Karyawan bekerja secara terus menerus yang dibimbing atasan dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.	8	32	27	3	7	3,40	Kurang Tinggi
8	Karyawan yang mampu membina bawahannya dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.	15	25	24	12	1	3,53	Tinggi
9	Karyawan yang mampu memotivasi dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.	18	39	6	8	6	3,71	Tinggi
10	Karyawan mampu berkomunikasi secara efektif merupakan alasan promosi jabatan.	19	39	5	12	2	3,79	Tinggi
11	Karyawan mampu menerima informasi dengan baik dapat dipertimbangkan untuk promosi jabatan.	14	41	8	7	7	3,62	Tinggi
<b>Variabel Promosi Jabatan</b>							<b>3,60</b>	<b>Tinggi</b>

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 8 terlihat bahwa rata-rata skor dari 5 pernyataan mengenai loyalitas yaitu sebesar 3,52 yang berada dikisaran 3,41-4,20 yang berarti tinggi. Hal ini berarti loyalitas pada The Jayakarta Bali Hotel dalam kondisi tinggi. Distribusi jawaban responden terhadap loyalitas nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,73 pada

pernyataan karyawan yang taat pada perintah atasan merupakan kriteria dari promosi jabatan, sedangkan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 3,39 pada pernyataan respon positif dari karyawan atas resiko kerja merupakan pertimbangan dalam promosi jabatan.

**Tabel 8.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Loyalitas**

No	Pernyataan	Jawaban Responden (orang)					Rata - Rata	Kriteria
		5	4	3	2	1		
1	Karyawan yang taat pada peraturan perusahaan merupakan kriteria dari promosi jabatan.	15	34	15	7	6	3,58	Tinggi
2	Karyawan yang taat pada perintah atasan merupakan kriteria dari promosi jabatan.	12	42	13	10	0	3,73	Tinggi
3	Karyawan yang tidak pernah melanggar aturan merupakan alasan dalam promosi jabatan.	6	47	15	2	7	3,56	Tinggi
4	Karyawan bertanggungjawab atas resiko kerja dapat menjadi pertimbangan promosi jabatan.	10	42	11	6	8	3,52	Tinggi
5	Respon positif dari karyawan atas resiko kerja merupakan pertimbangan dalam promosi jabatan.	11	29	24	5	8	3,39	Kurang Tinggi
<b>Variabel Loyalitas</b>							<b>3,52</b>	<b>Tinggi</b>

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 9 terlihat bahwa rata-rata skor dari 8 pernyataan mengenai prestasi kerja yaitu sebesar 3,56 yang berada di kasaran 3,41-4,20 yang berarti tinggi. Hal ini berarti prestasi kerja pada The Jayakarta Bali Hotel dalam kondisi tinggi. Distribusi jawaban responden terhadap prestasi kerja nilai rata-rata tertinggi sebesar 3,71 pada pernyataan karyawan yang disukai oleh rekan kerja merupakan alasan promosi jabatan, sedangkan untuk nilai rata-rata terendah sebesar 2,96 pada pernyataan hasil kerja yang baik dari kualitas adalah alasan dari promosi jabatan.

**Tabel 9.**  
**Deskripsi Jawaban Responden Terhadap Prestasi Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban Responden (orang)					Rata - Rata	Kriteria
		5	4	3	2	1		
1	Hasil kerja yang baik dari kualitas adalah alasan dari promosi jabatan.	2	26	23	19	7	2,96	Kurang Tinggi
2	Hasil kerja yang baik dari kuantitas adalah alasan dari promosi jabatan.	11	46	5	14	1	3,68	Tinggi
3	Kedisiplinan dalam melaksanakan pekerjaan merupakan alasan promosi jabatan.	11	46	5	14	1	3,68	Tinggi
4	Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan merupakan alasan promosi jabatan.	9	47	9	5	7	3,60	Tinggi
5	Sikap karyawan yang sesuai dengan pedoman organisasi merupakan alasan promosi jabatan.	13	35	17	6	6	3,56	Tinggi
6	Perilaku karyawan yang sesuai dengan etika organisasi merupakan alasan promosi jabatan.	9	48	9	10	1	3,70	Tinggi
7	Karyawan yang disukai oleh rekan kerja merupakan alasan promosi jabatan.	16	35	14	12	0	3,71	Tinggi
8	Karyawan berpenampilan sesuai dengan pedoman dalam organisasi merupakan alasan promosi jabatan.	10	42	9	14	2	3,57	Tinggi
<b>Variabel Prestasi Kerja</b>							<b>3,56</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2016

**Tabel 10.**  
**Analisis Regresi Linear Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi		T	Sig
	B	Std. Error		
Loyalitas	0.269	0.095	2.824	0.006
Prestasi Kerja	0.628	0.111	5.675	0.000
(Constant)	: 0,411			
F Statistik	: 138,871			
Sig F	: 0,000			
R <sup>2</sup>	: 0,790			

Sumber: Data primer diolah, 2016

Model analisis regresi linear berganda digunakan untuk mendapat koefisien regresi yang akan menentukan apakah hipotesis yang dibuat akan diterima atau ditolak. Hasil analisis ini mengacu pada hasil pengaruh loyalitas dan prestasi kerja

terhadap promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel. Adapun hasil analisis regresi dengan program *Statistical Package of Social Science (SPSS) versi 17.0 for Windows* dapat dilihat pada Tabel 10.

Berdasarkan Tabel 10 dapat ditulis persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$Y = 0,411 + 0,269 X_1 + 0,628 X_2$$

Dimana:

Y = Promosi Jabatan

X<sub>1</sub> = Loyalitas

X<sub>2</sub> = Prestasi Kerja

Persamaan regresi linear berganda tersebut dapat diuraikan sebagai berikut.

X<sub>1</sub> = + 0,296, menunjukkan bahwa loyalitas berpengaruh positif terhadap promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel.

X<sub>2</sub> = + 0,628, menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel.

R<sup>2</sup> = 0,790, yang berarti bahwa sebesar 79 persen promosi jabatan dipengaruhi oleh loyalitas dan prestasi kerja, sedangkan sisanya sebesar 21 persen dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model penelitian.

Suatu model regresi linear berganda secara teoritis akan menghasilkan nilai parameter penduga yang tepat bila memenuhi persyaratan asumsi klasik regresi, yaitu: uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

**Tabel 11.**  
**Hasil Uji Normalitas**

		Unstandardized Residual
N		77
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0.0000000
	Std. Deviation	0.37241344
Most Extreme Differences	Absolute	0.079
	Positive	0.049
	Negative	-0.079
Kolmogorov-Smirnov Z		0.693
Asymp. Sig. (2-tailed)		0.722

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Berdasarkan Tabel 11 dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,722 dan lebih besar dari  $\alpha = 0,05$ . Jadi dapat dikatakan bahwa data tersebut telah memenuhi syarat normalitas dan data tersebut berdistribusi normal.

**Tabel 12.**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Loyalitas	0.245	4.083
Prestasi Kerja	0.245	4.083

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Hasil uji multikoliniritas menunjukkan bahwa variabel bebas memiliki nilai *tolerance* > 0,10 (10%). Nilai VIF menunjukkan bahwa variabel bebas < 10. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

**Tabel 13.**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

Variabel	T	Signifikansi
Loyalitas	0.328	0.744
Prestasi Kerja	0.486	0.628

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa signifikansinya  $> \alpha = 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa model regresi pada penelitian ini tidak terdapat heteroskedastisitas.

### **Pengujian hipotesis pertama**

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui kelayakan model regresi linear berganda yang menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama. Hasil Uji Kelayakan Model (Uji F) menunjukkan nilai F hitung sebesar 138,871, dengan signifikansi 0,000 yang probabilitas signifikansi lebih kecil dari *alpha* 0,05. Ini menunjukkan bahwa loyalitas dan prestasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel.

### **Pengujian hipotesis kedua**

Analisis ini digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas (loyalitas dan prestasi kerja) terhadap variabel terikat (promosi jabatan). Tabel 14 menunjukkan hasil perhitungan uji t dengan menggunakan SPSS.

Tabel 14 menunjukkan bahwa bahwa nilai signifikansi uji t  $0,006 < 0,05$ , oleh karena itu  $H_1$  diterima, ini berarti bahwa loyalitas memiliki pengaruh dan signifikan terhadap promosi jabatan. Nilai koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,269, hal tersebut memiliki makna bahwa setiap peningkatan loyalitas yang dilakukan karyawan maka

akan memiliki dampak pada promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel yang akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Mutamimah (2009), Soegandhi, dkk. (2013) yang memiliki hasil bahwa loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

**Tabel 14.**  
**Hasil Uji t**

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients Beta</i>	t hitung	Sig.
Loyalitas	0.269	2.824	0.006
Prestasi Kerja	0.628	5.675	0.000

*Sumber:* Data primer diolah, 2016

Tabel 14 menunjukkan bahwa nilai signifikansi uji t sebesar 0,000 nilai signifikansi uji t sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_1$  diterima, hal tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Nilai koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,628, menunjukkan bahwa prestasi kerja yang mengalami peningkatan akan memiliki dampak promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel yang akan mengalami peningkatan. Hal ini mendukung hipotesis kedua yaitu prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Wier *et al.* (2002) dan Rani (2012) yang memiliki hasil bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, sehingga diperoleh kesimpulan sebagai berikut. Variabel loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel. Hasil ini

menunjukkan jika loyalitas meningkat maka peluang untuk promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel juga meningkat. Variabel prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel. Hasil ini menunjukkan jika prestasi kerja meningkat maka peluang untuk promosi jabatan di The Jayakarta Bali Hotel juga meningkat.

Berdasarkan hasil analisis penelitian, hasil pembahasan, dan kesimpulan maka saran yang dapat pada The Jayakarta Bali Hotel sebagai berikut. Sebaiknya pihak perusahaan maupun atasan tidak selalu membimbing bawahannya dalam melakukan pekerjaan. Hal tersebut akan membuat para karyawannya tidak bisa mandiri setiap melakukan tugas-tugas yang diberikan. Respon positif atas resiko kerja perlu ditingkatkan dalam setiap karyawan karena itu akan dilihat dari sikap kerja yang ditunjukkan dan akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri. Hasil kerja yang baik dari kualitas sebaiknya dijadikan pedoman di dalam promosi jabatan karena jika kualitas tidak ditingkatkan, kinerja dari karyawan tersebut akan berdampak di perusahaan maupun pada karyawan itu sendiri.

## **REFERENSI**

- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. 2011. Employee Loyalty and Its Impact on Firm Growth. *International Journal of Management and Information Systems*. 15(1), pp: 81-87.
- Anyim, Francis C., Cyril Oseloka Ikemefuna, dan A. Oluseyi Shadare. 2011. Internal Versus External Staffing in Nigeria: Cost-Benefit Implication. *Journal of Management and Strategy*. 2(4), pp: 35-42.
- Ardana, Mujiati, dan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.

- Arifin, Timbul dan Mutamimah. 2009. Model Peningkatan Loyalitas Dosen Melalui Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Siasat Bisnis*. 13(2), pp: 185-201.
- Armstrong Stassen, Marjorie. 2003. Job Transfer During Organizational Downsizing: A Comparison Of Promotion and Lateral Transfers. *Group & Organization Management Journal*. 3(8), pp: 392-415.
- Aryani, Yunita, Ratih Maria Dhewi, dan Sjafrri Mangkuprawira. 2010. Analisis Pengaruh Sistem Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Human Resources and General Affairs PT Indocement Tunggal Prakarsa, Tbk Citeureup. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 1(3), pp: 171-186.
- Chabok, Mohhamadbagher, Mahmoud Javadi, Ali Jafari, Shahrokh Yousefi, dan Seyedhasan Mousavi. 2013. New Strategies For Human Resource Development in Organizational. *Interdisciplinary Journal of Contporary Resource Business*. 5(1), pp: 1122-1125.
- Cheung, Millissa FY, Wei-ping Wu, dan Mei-Ling Wong. 2013. Supervisor-Subordinate Kankei, Job Satisfaction and Work Outcomes in Japanese Firms. *International Journal of Cross Cultural Management*. 13(3), pp: 265-278.
- Cressida, Farda, Al-Musadieq, dan Soe'oad Hakam. 2013. Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 3(1), pp: 1-8.
- Fanada, Mery. 2012. Mind Set (Pola Pikir) Pimpinan Melihat Prestasi Kerja Pegawai dalam Promosi Jabatan. 1(1), pp: 1-10.
- Fernandes, Daphne T., dan Vijay Pithadia. 2012. A Stuty On The Effectiveness Of Performance Appraisal System At Suzlon. *International Journal of Management Research and Review*. 2(13), pp: 1001-1012.
- Hamzah, Muriko Febrian, Mochammad Al Musadieq, dan M. Soe'oad Hakam. 2013. Pengaruh Senioritas dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi Pada Karyawan PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. 6(2), pp: 2-8.
- Hasibuan, Malayu SP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- MacDonald, Heather A dan Lorne M. Sulsky. 2009. Rating Format and Rater Training Redux: A Context-Specific Approach for Enhancing the Effectiveness of Performance Management. *Canadian Journal Of Behavioural Science*. 41(4), pp: 227
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Djambatan.

- Ningsih, Fitriani Puspa. 2013. Pengaruh Efektivitas Komunikasi Interpersonal Terhadap Promosi Jabatan pada Dinas Sosial Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Ilmu Komunikasi*. 2(3), pp: 1-10.
- Nitisemito, Alex S. 2005. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Edisi Ketiga. Cetakan Kesembilan. Yogyakarta: Ghalia Indonesia.
- Okpara, John O. 2006. Gender And The Relationship Between Perceived Fairness In Pay, Promotion, And Job Satisfaction In A Sub-Saharan African Economy. *Journal of Women in Management Review*. 1(1), pp: 224-240.
- Purnama, Husna. 2011. Peranan Promosi Jabatan dalam Usaha Meningkatkan Prestasi Kerja Karyawan CV. Probolinggo Mandiri Lampung Timur. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*. 1(1), pp: 41-48.
- Ramadhany, Marina., Habsji, Al Taher., Mukzam, Mochammad Djudi. 2012. Pengaruh Program Kesejahteraan Karyawan Terhadap Semangat Kerja Karyawan dan Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap Kompartemen SDM PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 2(2), pp: 1-10.
- Rani, Yulia Banyu. 2012. Pengaruh Pelaksanaan Penilaian dan Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. KK Indonesia. *Jurnal Manajemen*. 1(1), pp: 13-20.
- Santoso, Budi dan Riyardi, Agung. 2012. Rotasi, Mutasi dan Promosi Karyawan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Klaten. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Daya*. 13(1), pp: 26-34.
- Setiawan dan Sariyathi. 2013. Pengaruh Kompensasi Finansial, Promosi Jabatan dan Lingkungan Fisik Terhadap Kepuasan Kerja pada Parigata Resort and Spa Sanur, Bali. *E-Jurnal Manajemen*. 2(7), pp: 786-801.
- Shah, Naimatullah. 2011. Investigating Employee Career Commitment Factors in a Public Sector Organization of a Developing Country. *Journal of Enterprise Information*. 24(6), pp: 534-546.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Soegandhi, Vannecia Marchelle., Eddy M. Sutanto dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Jurnal Agora*. 1(1), pp: 65-78.

- Souza, Gita De. 2002. A Study of the Influence of Promotion Satisfaction and Expectations of Future Promotions Among Managerr. *Journal of Human Resource Development Quarterly*. 13(3), pp: 325.
- Sugiarto, Toni. 2006. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta Kinerja terhadap Promosi Jabatan pada Kantor Wilayah Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Barat. *Tesis Magister Administrasi dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Universitas Indonesia*.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Edisi Ketujuh. Bandung: Alfabeta.
- Sutherland, John. 2003. The Experience Of Work: Is Working For An Overseas-Owned Multinational So Different. *Journal Academy Of Management Review*. 1(2), pp: 149-167.
- Takahashi, Kiyoshi. 2006. Effects Of Wage And Promotion Incentives On The Motivation Levels Of Japanese Employees. *Journal Of Career Development International*. 11(3), pp: 193-203.
- Turkyilmaz, Ali, Gulsen akman, Coskun Ozkan, dan Zbigniew Pastuszak. 2011. Empirical Study of Public Sector Employee Loyalty and Satisfaction. *Journal of Industrial Management and Data System*. 111(5), pp: 675-696.
- Utomo, B. 2002. Menentukan Faktor-faktor Kepuasan Kerja dan Tingkat Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan PT P. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 7(2), pp: 71-188.
- Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S. dan Ayob, N.B. 2011. The influence of Leadership Styles on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organization Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*. 2(1), pp: 24-32.
- Wier, Benson, dan N. Stone, dan James E. Hunton. 2002. Promotion and Performance Evaluation of Managerial Accoutants. *Journal of Management Accounting Research*. 1(1), pp: 14-189.
- Winarno, Jacinta. 2008. Emotional Intelegence sebagai Salah Satu Faktor Penunjang Prestasi Kerja. *Jurnal Manajemen*. 8