

# PENGARUH SENIORITAS DAN LOYALITAS TERHADAP PROMOSI (Studi Pada Karyawan PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya)

Febrian Muriko Hamzah  
Mochammad Al Musadieg  
M. Soe'oad Hakam

Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya  
Malang

Email: [febrianmuriko@yahoo.com](mailto:febrianmuriko@yahoo.com)

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to figure out the effect of seniority and loyalty with the variabel is employee seniority and employee loyalty with simultaneously and partially to job promotion in the process needs of fillinf vacant position of the company to achieve goals that have been set and make company quality to be better and better. The research conducted in PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya. The number of samples respondents in this research are 36 employees of PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya with surfeited sampling. The type of this research is explatory research which uses quantitative approach. Based on the results in this research that can be a significant influence simultaneously (together – the same) employee seniorty variable ( $X_1$ ) and employee loyalty variable ( $X_2$ ) on job promotion variable ( $Y$ ) with the Sig.  $F$  is 0,000 that smaller than the Sig.  $\alpha$  0,05 (Sig.  $F < 0,05$ ). Partially known that employee seniority variable ( $X_1$ ) significantly affect the value of the regression coefficient of 0,349 and Sig. 0,000 < 0,05. While employee loyalty variable ( $X_2$ ) has partially significant effect on job promotion variable with a regression coefficient of 0,462 with significant value is 0,015 < 0,05.*

**Keywords:** *seniority, employee seniority, loyalty, employee loyalty, job promotion.*

## ABSTRAK

*Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh senioritas dan loyalitas dengan variabel senioritas karyawan dan loyalitas karyawan baik secara simultan maupun parsial terhadap promosi dalam proses kebutuhan akan pengisian posisi yang kosong di perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga kualitas perusahaan lebih baik. Penelitian dilaksanakan di PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya. Jumlah sampel responden dalam penelitian ini adalah 36 karyawan PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu jenis penelitian penjelasan (explanatory research) dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui terdapat pengaruh signifikan secara bersama – sama (simultan) antara variabel Senioritas Karyawan ( $X_1$ ) dan loyalitas karyawan ( $X_2$ ) terhadap variabel Promosi Jabatan ( $Y$ ) dengan nilai Sig.  $F$  sebesar 0,000 lebih kecil dari Sig.  $\alpha$  0,05 (Sig.  $F < 0,05$ ). Secara parsial diketahui bahwa variabel Senioritas Karyawan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan secara parsial dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,349 dan nilai Sig. 0,000 < 0,05. Sedangkan variabel Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ) diketahui berpengaruh signifikan secara parsial dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,462 dan nilai Sig. 0,015 < 0,05.*

**Kata kunci:** *senioritas, senioritas karyawan, loyalitas, loyalitas karyawan, promosi jabatan.*

## 1. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia saat ini merupakan faktor dan harta terpenting dari sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang bertanggung jawab penuh terhadap pengelolaan seluruh sumber daya manusia yang ada diperusahaan. Sedangkan sumber daya manusia sendiri merupakan faktor yang sangat

mempengaruhi operasional dari sebuah perusahaan. Kenyataan itulah yang menjadikan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia dirasa sangat penting. Faktor lain yang menjadi pertimbangan pentingnya pemeliharaan sumber daya manusia tersebut adalah kenyataan bahwa biaya perekrutan yang diperlukan untuk mendapatkan sumber daya manusia sangat mahal.

Perusahaan modern saat ini sangat mengedepankan perlakuan pemeliharaan sumber daya yang dimiliki dalam operasional manajemen sumber daya manusia. Semua upaya untuk memelihara sumber daya manusia tersebut akan kembali pada loyalitas dari tiap karyawan tersebut dan akan berakhir pada senioritas karyawan serta sangat berkaitan dengan promosi yang mungkin untuk diperoleh oleh seorang karyawan. Kesimpulan ini didasarkan atas kenyataan bahwa upaya pemeliharaan sumber daya manusia oleh perusahaan tidak akan berjalan maksimal apabila tidak ada rasa loyalitas dari karyawan. Hal tersebut akan berakibat hilangnya senioritas karyawan diperusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi proses promosi jabatan pada perusahaan tersebut.

PT. Pembangunan Perumahan merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor. Perusahaan ini merupakan perusahaan kontraktor terbesar di Indonesia yang lingkup proyeknya tersebar di seluruh Indonesia. Bangunan-bangunan yang merupakan hasil kerja PT. Pembangunan Perumahan diantaranya ialah pelabuhan Tanjung Priuk Jakarta, pelabuhan Tanjung Mas Semarang, pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, BOZEM Surabaya, Graha Pangeran Surabaya, dan sebagainya. Dalam operasionalnya, PT. Pembangunan Perumahan dibagi atas beberapa DVO (Divisi Operasional). Pada penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian ialah PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya yang membawahi kantor cabang 5 Semarang, kantor cabang 6 Kalimantan, dan kantor cabang 7 Bali. Contoh proyek PT. Pembangunan Perumahan di Malang ialah kampus Universitas Islam Negeri Malang di kawasan Sengkaling, DOME milik Politeknik Negeri Malang dan di Universitas Brawijaya.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh senioritas dan loyalitas dengan variabel senioritas karyawan ( $X_1$ ) dan loyalitas karyawan ( $X_2$ ) baik secara simultan maupun parsial terhadap promosi dalam proses kebutuhan akan pengisian posisi yang kosong di perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga kualitas perusahaan lebih baik.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1. Senioritas Karyawan**

Senioritas menurut Wahyudi (1998:170) diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang

bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Sedangkan Nitisemito (2002:149) mengartikan senioritas sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasi baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam instansi keseluruhan.

Beberapa alasan senioritas dijadikan sebagai kriteria promosi jabatan menurut Simamora (2004:643) :

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

### **2.2. Loyalitas Karyawan**

Menurut Poerwadarminta (2002:609) loyalitas dapat diartikan dengan kesetiaan, pengabdian dan kepercayaan yang diberikan atau ditujukan kepada seseorang atau lembaga, yang didalamnya terdapat rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik. Steers & Porter dalam Nitisemito (2002:177) berpendapat bahwa: Pertama, loyalitas kepada perusahaan sebagai sikap, yaitu sejauh mana seseorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya yang ditunjukkan dengan keinginan untuk bekerja dan berusaha sebaik-baiknya dan kedua, loyalitas terhadap perusahaan sebagai perilaku, yaitu proses dimana seseorang karyawan mengambil keputusan pasti untuk tidak keluar dari perusahaan apabila tidak membuat kesalahan yang ekstrim.

Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto dalam Nitisemito (2002:167) yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

- a. Taat pada peraturan  
Karyawan mempunyai tekad dan kesanggupan untuk menaati segala peraturan, perintah dari perusahaan dan tidak melanggar larangan yang telah ditentukan baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Peningkatan ketaatan tenaga kerja merupakan prioritas utama dalam pembinaan tenaga kerja dalam rangka peningkatan loyalitas kerja pada perusahaan.
- b. Tanggung jawab  
Karakteristik pekerjaan dan prioritas tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan kesadaran setian resiko melaksanakan tugas akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesediaan menanggung rasa tanggung jawab ini akan melahirkan loyalitas kerja. Dengan kata lain bahwa karyawan yang mempunyai loyalitas yang tinggi maka karyawan tersebut mempunyai tanggung jawab yang lebih baik.
- c. Sikap kerja  
Sikap mempunyai sisi mental yang mempengaruhi individu dalam memberikan reaksi terhadap stimulus mengenai dirinya diperoleh dari pengalaman dapat merespon stimulus tidaklah sama. Ada yang merespon secara positif dan ada yang merespon secara negatif.

### 2.3.Promosi Jabatan

Menurut Nitisemito (2002:134) promosi adalah Proses kegiatan pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain. Sedangkan menurut Fathoni (2006:101) promosi jabatan merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang. Jika ada kesempatan untuk dipromosikan bagi setiap karyawan yang berdasarkan atas azas keadilan dan objektivitas akan mendorong karyawan lebih giat, semangat, disiplin, dan berprestasi kerja yang semakin besar sehingga sasaran perusahaan yang optimal dapat dicapai.

Menurut Gary Dessler (2005:562) yang menyatakan bahwa dasar yang digunakan untuk menentukan promosi jabatan adalah:

1. Kecakapan kerja. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan yang diperlukan untuk memenuhi:
  - a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
  - b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.
  - c. Kecakapan dalam memberi motivasi secara langsung.
2. Senioritas. Pihak pegawai menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi. Mereka berpendapat bahwa makin lama bekerja, maka makin berpengalaman pula seseorang sehingga diharapkan kecakapan kerja mereka makin baik dan mencerminkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas mempergunakan anggapan:
  - b. Bahwa prestasi kerja seorang pegawai banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya.
  - c. Meningkatnya loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan pegawai terhadap perusahaan. Oleh karena itu perlu bagi perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaannya, sehingga untuk setiap pegawai perusahaan mempunyai perlakuan yang sama atas dasar yang baik.
3. Kombinasi kecakapan dan senioritas. Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Promosi berdasarkan kombinasi ini merupakan dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan yang paling pintar sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan kerja saja dapat teratasi.

### 3. HIPOTESIS

1. Diduga terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Senioritas Karyawan ( $X_1$ ) dan Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya.
2. Diduga terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari Senioritas Karyawan ( $X_1$ ) terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya.
3. Diduga terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya.

### 4. METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Singarimbun dan Effendi (2006:5) menjelaskan bahwa apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (*explanatory research*). Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa penelitian *explanatory* dapat berguna untuk menjelaskan adanya pengaruh variabel-variabel yang diuji menggunakan pengujian statistik. Dengan demikian alasan digunakan penelitian *explanatory* ini untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel Senioritas Karyawan ( $X_1$ ), variabel Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ), terhadap variabel Promosi Jabatan (Y) PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji F (uji simultan) dan uji t (uji parsial).

### 5. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Analisis Deskriptif

Tabel 1. Deskripsi variabel Senioritas Karyawan ( $X_1$ ) dan Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ) Serta Promosi Jabatan (Y)

Variabel	Indikator	Mean
Senioritas Karyawan ( $X_1$ )	1. Total masa kerja perlu di perusahaan dipertimbangkan	3,7
	2. Masa kerja di suatu posisi perlu dipertimbangkan	3,7
	3. Pengalaman kerja keseluruhan berguna	3,8
	4. Pengalaman kerja di suatu posisi berguna	3,7
Loyalitas Karyawan ( $X_2$ )	1. Tekat taat pada peraturan	4,3
	2. Sanggup mematuhi peraturan	4,2
	3. Sanggup melaksanakan pekerjaan dengan baik	4,1
	4. Siap menerima resiko	3,8
	5. Memiliki mental yang baik	4,1
	6. Siap bereaksi atas pengalaman kerja	4,0
Promosi Jabatan (Y)	1. Pengalaman kerja meningkatkan kemampuan	4,15
	2. Pengalaman kerja menambah pengetahuan	3,75
	3. Mampu bekerja mandiri	4,09
	4. Cakap, kreatif, dan inovatif	4,37
	5. Pendidikan formal perlu	4,17
	6. Pendidikan sesuai dengan spesifikasi jabatan	4,30

#### 5.2. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Arikunto (2006:339), Analisis regresi linear berganda merupakan yang menjelaskan tentang hubungan antara satu *dependent variable* dengan dua atau lebih *independent variable*. Berdasarkan perhitungan regresi dengan program SPSS 16 diperoleh hasil seperti seperti berikut :

Tabel 2. Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara  $X_1$  dan  $X_2$  Terhadap Y

Variabel	Keterangan	Koefisien Regresi	$t_{hitung}$	Sig.
$X_1$	Senioritas Karyawan	0,349	6,238	0,000
$X_2$	Loyalitas Karyawan	0,462	2,570	0,015
Konstanta		0,751		
R		0,766		
R square		0,586		
Fhitung		23,354		
Sig. F		0,000		
n		36		
Variabel terikat		Promosi Jabatan (Y)		

Hasil perhitungan regresi berganda tersebut dapat diketahui formulasinya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

$$Y = 0,751 + 0,349X_1 + 0,462X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Konstanta ( $a$ ) = 0,751 menunjukkan besarnya promosi jabatan ( $Y$ ), jika tidak ada senioritas dan loyalitas karyawan, maka besarnya promosi jabatan sebesar 0,751.
- b. Koefisien regresi  $X_1$  (Senioritas) sebesar 0,349 ( $b_1$ ), menunjukkan besarnya pengaruh  $X_1$  (Senioritas) terhadap promosi jabatan ( $Y$ ), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan  $X_1$  (Senioritas) berpengaruh searah terhadap Promosi jabatan ( $Y$ ), yang berarti semakin baik senioritas ( $X_1$ ) akan menyebabkan peningkatan promosi jabatan ( $Y$ ).
- c. Koefisien regresi  $X_2$  (Loyalitas karyawan) sebesar 0,462 ( $b_2$ ), menunjukkan besarnya pengaruh  $X_2$  (Loyalitas karyawan) terhadap promosi jabatan ( $Y$ ), koefisien regresi bertanda positif menunjukkan  $X_2$  (Loyalitas karyawan) berpengaruh searah terhadap promosi jabatan ( $Y$ ), yang berarti semakin baik loyalitas karyawan ( $X_2$ ) akan menyebabkan peningkatan promosi jabatan ( $Y$ ).

Koefisien korelasi berganda ( $R$ ) sebesar 0,766; menunjukkan bahwa secara bersama-sama terdapat hubungan yang cukup kuat dan searah antara senioritas dan loyalitas karyawan dengan promosi jabatan sebesar 76,6%. Hubungan ini dapat dikategorikan cukup kuat, sebagaimana diketahui bahwa suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 100% atau 1 (baik dengan angka positif atau negatif).

Dari hasil analisa regresi linier berganda di atas, dapat diketahui nilai koefisien determinasi (*adjusted R square*) sebesar 0,586. Angka ini menunjukkan bahwa variabel senioritas dan loyalitas karyawan dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap variabel promosi jabatan sebesar 58,6%, sedangkan sisanya sebesar 41,4% disebabkan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

### 5.3. Pengujian Hipotesis

#### 5.3.1. Uji Simultan (F)

Untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Senioritas Karyawan ( $X_1$ ) dan Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Promosi Jabatan ( $Y$ ) pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya, menggunakan uji F. Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas senioritas dan loyalitas

karyawan secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Apabila besarnya  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hasil dari perhitungan analisa regresi berganda dengan SPSS *Versi 15.0 For windows* diperoleh  $F_{hitung}$  sebesar 23,354, sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 5\%$ ,  $df_1 = 2$ , dan  $df_2 = 33$  sebesar 3,30; hal ini berarti  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $23,354 > 3,30$ ) sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti bahwa variabel bebas : Senioritas dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, dengan demikian hipotesis pertama secara statistik dapat diterima atau teruji.

#### 5.3.2. Uji Parsial (t) Untuk Variabel $X_1$

Untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari Senioritas Karyawan ( $X_1$ ) terhadap Promosi Jabatan ( $Y$ ) pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya, menggunakan uji t. Berdasarkan hasil uji t nilai  $t_{hitung}$  variabel senioritas sebesar = 6,238 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 2,042$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), jadi  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, sehingga variabel senioritas ( $X_1$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan ( $Y$ ). Dengan demikian hipotesis kedua secara statistik diterima.

#### 5.3.3. Uji Parsial (t) Untuk Variabel $X_2$

Untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh parsial yang signifikan dari Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ) terhadap Promosi Jabatan ( $Y$ ) pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya, menggunakan uji t. Hasil uji t nilai  $t_{hitung}$  variabel loyalitas karyawan sebesar = 2,570 sedangkan nilai  $t_{tabel} = 2,042$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  sedangkan nilai signifikansi sebesar 0,015 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,015 < 0,05$ ), jadi  $H_0$  ditolak atau  $H_a$  diterima, sehingga variabel loyalitas karyawan ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan ( $Y$ ). Dengan demikian hipotesis ketiga secara statistik diterima.

## 6. PEMBAHASAN

### 6.1. Pengaruh Senioritas Karyawan terhadap Promosi Jabatan

Senioritas berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem senioritas pada dasarnya merupakan salah

satu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasi kepada organisasi. Senioritas yang dijadikan sebagai kriteria promosi jabatan akan mengurangi terjadinya kecemburuan sosial. Senioritas sendiri biasanya memiliki pengaruh terhadap kinerja dari seorang karyawan. Seorang karyawan yang sudah bekerja di suatu perusahaan dalam waktu yang lama biasanya memiliki kemampuan yang lebih serta memiliki pengalaman pada suatu posisi.

Faktor lain yang memperkuat pernyataan bahwa senioritas karyawan perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan ialah adanya rasa hormat dari karyawan lain terhadap karyawan yang lebih senior. Rasa hormat ini akan mempermudah karyawan menerima perintah dari karyawan senior tersebut. Selain itu, adanya rasa hormat tersebut akan mengurangi terjadinya rasa iri atau kecemburuan sosial dalam proses promosi jabatan. Penjelasan ini sesuai dengan teori dari Simamora (2006:643).

Dalam kenyataan saat ini, senioritas masih memiliki pengaruh yang kuat walaupun tidak menjadi satu – satunya indikator dalam penentuan promosi jabatan. Ini menunjukkan bahwa dalam subyektifitas dan obyektifitas yang seimbang diperlukan dalam promosi jabatan. Adanya anggapan umum bahwa promosi jabatan yang didasarkan atas kemampuan dan kecakapan lebih baik daripada berdasarkan senioritas tidak dapat dianggap betul sepenuhnya. Ini dikarenakan baik senioritas maupun kemampuan memiliki pengaruh dan dibutuhkan dalam pertimbangan promosi jabatan. Pernyataan peneliti tersebut sesuai dengan teori dari Gary Dessler (2005:562) yang menjelaskan bahwa dasar dalam promosi jabatan salah satunya ialah senioritas. Penjelasan tersebut diperkuat dengan pernyataan dari bapak DH, selaku manajer personalia PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya yakni : “Memang senioritas bukan indikator tunggal dalam menentukan seorang karyawan akan dipromosikan atau tidak. Ada pertimbangan lain seperti hasil penilaian kinerja, kemampuan, attitude, loyalitas terhadap perusahaan, serta prestasi yang pernah ditorehkan. Tetapi pada prakteknya, senioritas juga harus dipertimbangkan dan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan tersebut setelah dipromosikan. Banyak faktor yang bisa mempengaruhinya. Rata - rata juga diterjadi di perusahaan lain kok.”

Dari pernyataan tersebut cukup jelas bahwa senioritas pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya pada khususnya memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan dan dianggap penting untuk dipertimbangkan. Peneliti juga mendapatkan penjelasan tentang contoh promosi jabatan yang terjadi di perusahaan tersebut yang cenderung lebih didasarkan pada senioritas. Dengan kenyataan yang ada di lapangan tersebut dirasa cukup membuktikan bahwa hipotesis dari peneliti yakni senioritas karyawan berpengaruh pada promosi jabatan ialah benar.

## **6.2. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Promosi Jabatan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa sistem ini akan mendorong tenaga kerja untuk bersikap lebih loyal dan setia kepada organisasinya serta dapat menempatkan orang yang memiliki suatu loyalitas terhadap perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan akan loyal pada perusahaan apabila mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap, serta karyawan yang mempunyai keterlibatan tinggi dalam bekerja tidak mempunyai keinginan untuk keluar dari lembaga dan dalam hal ini merupakan modal dasar untuk mendorong produktivitas yang tinggi. Ini diperkuat dengan pendapat dari Fathoni dalam bukunya (2006:121) dan Nitisemito (2002:178) yang menyatakan salah satu syarat promosi jabatan ialah loyalitas.

Loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan tidak terbentuk begitu saja namun memerlukan proses dalam membentuknya. Dalam proses loyalitas karyawan tersebut ada aspek-aspek di dalamnya, karena dalam aspek-aspek loyalitas karyawan tersebut merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang sesuai dengan sistem manajemen yang ditetapkan pada perusahaan tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan loyal pada perusahaan, hal ini dibuktikan dengan rata-rata skor loyalitas berada pada kategori cenderung setuju yang bermakna bahwa karyawan loyal pada perusahaan, yang ditunjukkan dari jawaban responden yang menyatakan bahwa karyawan bertekad untuk taat pada peraturan perusahaan, sanggup mengikuti dan mematuhi semua peraturan perusahaan,

sanggup sebagai karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, siap menerima resiko dari setiap tugas yang diberikan, memiliki mental kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan, dan siap bereaksi terhadap pengalaman yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian ini diperkuat dengan pernyataan bapak DH yaitu : “Loyalitas dari karyawan juga dipertimbangkan, terutama untuk posisi – posisi strategis tertentu dan yang menyangkut rahasia dari perusahaan. Kalau karyawan tersebut loyal kan, tidak akan merugikan perusahaan karena punya rasa memiliki. Makanya penting juga untuk pertimbangan promosi, kan semakin tinggi jabatannya, semakin banyak yang diharapkan oleh perusahaan dan dapat dia berikan pada perusahaan.”

Pernyataan tersebut memperjelas hasil penelitian ini yakni loyalitas karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan di PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya. Hasil tersebut juga sesuai dengan teori dari para ahli yang menyatakan salah satu faktor yang mempengaruhi promosi jabatan ialah loyalitas karyawan.

## 7. KESIMPULAN DAN SARAN

### 7.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dilakukan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Senioritas karyawan dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini berdasarkan hasil perhitungan analisa regresi berganda  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $23,354 > 3,30$ ) sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ). Sedangkan nilai koefisien determinasi (*R square*) sebesar 0,586. Angka ini menunjukkan bahwa variabel senioritas dan loyalitas karyawan dapat menjelaskan variasi atau mampu memberikan kontribusi terhadap variabel promosi jabatan sebesar 58,6%.
2. Senioritas karyawan dan loyalitas karyawan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, yang ditunjukkan dengan nilai signifikansi lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ .
3. Penggunaan senioritas karyawan dalam pertimbangan promosi jabatan secara teori memang tidak begitu baik, namun kenyataan yang ada dilapangan menunjukkan bahwa

senioritas karyawan masih cukup dominan pengaruhnya terhadap promosi jabatan.

4. Loyalitas karyawan berpengaruh terhadap promosi jabatan karena menyangkut rasa tanggung jawab, pengorbanan, dan perasaan memiliki perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja dan diharapkan memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

### 7.2. Saran

1. Perusahaan hendaknya memberikan informasi yang tentang hal – hal yang menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan dan melakukan penilaian secara berkala terhadap karyawan sepanjang karirnya agar karyawan menjadi maju dan dapat dipromosikan.
2. Perusahaan dapat benar – benar menjaga keseimbangan sistem promosinya agar tidak menjadikan senioritas maupun kecakapan karyawan menjadi indikator tunggal. Dengan pertimbangan yang baik, maka promosi jabatan akan lebih efektif dan prinsip “*the right man in the right place*” dapat terlaksana.
3. Agar perusahaan efektif dan efisien sehingga mencapai kemajuan yang diinginkan sesuai dengan visi, misi dan tujuan perusahaan, maka promosi jabatan harus dilakukan dengan baik dan sesuai dengan aturan serta kebutuhan, sehingga karir pegawai akan berkembang yang berorientasi pula terhadap berkembangnya perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT. Rineke Cipta.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Indeks.
- Fathoni, Abdurahmat. 2006. *Organisasi Dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nitisemito, Alex S. 2002. *Manajemen Personalialia*. Edisi Revisi. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Poerwadarminta, W.J.S. 2002. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Edisi III. Cetakan Kedua. Jakarta: Balai Pustaka.

- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metodologi Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Wahyudi, Bambang. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Sulita.