

# “Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. ( Bank Jatim ) Cab. Pasuruan ”

(Deskripsi penelitian di Bank Jatim Cab. Pasuruan)

**Daniel Putro Wicaksono**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya*

*Jl. MT. Haryono 165 Malang*

*Email : danielputrowicaksono@gmail.com*

## **ABSTRACT**

*There are five sources of production factors in the company, but the only factor that showed a potential advantage is the human resource. To empower and improve the quality of human resources in order to increase production company one of them with promotion. In banking the human resource production factors directly affect to the performance of the company therefore the company should be well thought of his promotion system . Bank Jatim has a good promotion programs system include staff development program (SDP), Manager Development Program (MDP) and Exsecutive Development Program (EDP). The promotion system has a requirement of at least two years of work and successfully passed on the test. This study uses multiple regression analysis with SPSS version 21 . Methods of data collection using questionnaires for collecting data on employee career on Bank Jatim Pasuruan’s Branch Office. This study aims to find out the influence of the competence and loyalty of employees towards promotion. From the results of this study found that the competence and loyalty of employees affect significantly and positively to the promotion. The Employee loyalty has the dominant influence on promotion at Bank Jatim Branch Office Pasuruan .*

**Keywords:** *competence , loyalty and promotion*

## **1. PENDAHULUAN**

Tujuan utama didirikannya perusahaan baik perusahaan jasa, perusahaan dagang ataupun perusahaan manufaktur adalah untuk mendapatkan keuntungan dan menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan didirikan bukan hanya untuk tujuan sesaat dan cukup sekali mendapat keuntungan, setelah itu berhenti beroperasi. Dalam menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan memperoleh keuntungan yang maksimal diperlukan adanya pengelolaan secara efektif terhadap sumber-sumber produksi. Sumber-sumber faktor

produksi dalam perusahaan yang harus mendapat perhatian dalam pengelolaannya diantaranya meliputi: *man* (manusia), *material* (bahan baku), *money* (modal atau uang), *machines* (mesin-mesin), termasuk fasilitas-fasilitas lainnya. Kendatipun berbagai sumber daya yang ada penting bagi perusahaan, namun satu-satunya faktor yang menunjukkan keunggulan kompetitif potensial adalah sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya ini dikelola (Simamora, 2006).

Maksud dan tujuan pengelolaan tidak lain adalah untuk mencegah terjadinya pemborosan yang akan berakibat pada

kebangkrutan perusahaan. Perusahaan pasti akan berusaha semaksimal mungkin untuk tetap dapat mempertahankan dan memperluas usahanya, terlebih lagi memasuki era persaingan bebas yang penuh dengan tantangan dan persaingan yang ketat. Setiap perusahaan dituntut mampu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Adanya tuntutan pencapaian tujuan perusahaan tidaklah mudah, hal ini dibutuhkan adanya pengelolaan secara efektif dan efisien akan semua faktor produksi yang ada dalam perusahaan. Paling tidak ada 4 (empat) fungsi yang terlibat dalam mengelola kinerja karyawan menurut Armstrong, (2003:11) yakni (1) Seleksi yaitu kegiatan mencocokkan sumberdaya manusia yang ada dengan jabatan yang tersedia (2) Penilaian/manajemen kinerja, (3) Imbalan, yakni sistem imbalan yang layak dan (4) Pengembangan karyawan, atau lebih ringkasnya seperti yang dikatakan Simamora, (2006) Manajemen sumberdaya Manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia didalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Beritik tolak dari uraian itu maka, seorang manajer sumber daya manusia selaku pimpinan hendaknya memperhatikan faktor - faktor yang menunjang kinerja perusahaan, sebagai salah satu aset terpenting karyawan perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan. Hal itu sangat penting karena kelangsungan dan pencapaian tujuan perusahaan tidak hanya tergantung pada hal-hal yang bersifat material ataupun teknologi yang dikembangkan, tetapi juga tergantung pada karyawan yang ada. Sebagai aset perusahaan, karyawan adalah satu-satunya yang memiliki potensi untuk terus berkembang dalam menghadapi tuntutan zaman guna membawa kepada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu

perusahaan perlu menetapkan suatu strategi agar setiap karyawan memiliki kompetensi yang sesuai dengan bagian pekerjaannya.

Pada dasarnya kompetensi sebagai sebuah konsep dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif untuk menerapkan prinsip *the right man, on the right place, at the right time, and on the right job*. Keefektifan dalam melakukan pekerjaan dapat menunjang operasional dalam pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan serta meminimalkan biaya yang tidak perlu sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal. Menurut Mathis & Jackson (2001:32), "*competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*".

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi itu sendiri terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Kompetensi sejatinya ada yang terlihat dan ada yang tersembunyi. Pengetahuan, lebih dapat terlihat, dapat dikenali oleh banyak organisasi dalam mencocokkan orang terhadap pekerjaan. Keterampilan, walaupun sebagian dapat terlihat seperti keterampilan dalam membuat lembar pekerjaan keuangan, sebagian lain seperti keterampilan negoisasi dapat kurang teridentifikasi. Akan tetapi kompetensi tersembunyi berupa kecakapan, yang mungkin lebih berharga, yang dapat meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, kompetensi untuk membuat konsep hubungan strategis dan untuk mengatasi konflik interpersonal, lebih sulit diidentifikasi dan dinilai. Kompetensi yang ditetapkan di organisasi merupakan basis dari berbagai aspek pengembangan sumber daya yang dimiliki, yang dikondisikan sebagai upaya pendukung dalam pencapaian kinerja organisasi, dengan keunggulan

kinerja merupakan modal penting untuk mengantar organisasi mencapai tingkat keunggulan bersaing yang optimal dan efisien.

Sejalan dengan peningkatan kompetensi karyawan, seorang manajer sumberdaya manusia juga harus memperhatikan aspek loyalitas, loyalitas karyawan perlu ditumbuhkan dalam diri karyawan untuk menciptakan rasa kebersamaan yang nantinya dapat membawa dampak positif bagi perusahaan. Adanya rasa satu kesatuan terhadap tempat kerja merupakan salah satu perwujudan dari rasa loyalitas. Jika perasaan itu sudah terbentuk maka karyawan akan selalu berbuat terbaik bagi perusahaan. Dan nantinya karyawan akan merasa ikut bertanggung jawab atas kemajuan atau kemunduran perusahaan. Apabila perusahaan mengalami kemunduran maka karyawan akan ikut memperbaiki kinerja perusahaan dan mencari jalan keluar, sebaliknya jika perusahaan berkembang maka ini adalah hasil kinerja bersama seluruh karyawan. Loyalitas yang tinggi akan membuat karyawan berusaha bekerja dengan mengarahkan sasaran langsung ke tujuan dari perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka, dapat dipahami betapa pentingnya loyalitas karyawan.

Pengolahan karyawan yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi akan memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju, apabila kompetensi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, produktifitas kerja meningkat dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan maka hal ini akan mempertimbangkan adanya kecenderungan semangat kerja yang tinggi dan juga

meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Pihak kalangan atas perusahaan nantinya akan membutuhkan karyawan yang memiliki kompetensi dan loyalitas untuk menempati jabatan yang lebih tinggi didalam perusahaan, yang disebut promosi jabatan.

Promosi jabatan adalah salah satu bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap para karyawan. Promosi jabatan memiliki arti tersendiri bagi perusahaan karena adanya promosi jabatan berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan dapat terjamin. Dengan adanya promosi jabatan diharapkan mampu menjaga kinerja perusahaan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Promosi jabatan merupakan salah satu hal terpenting bagi karyawan sebab, promosi jabatan tidak hanya dipandang sebagai penghargaan yang diberikan kepada karyawan tetapi sebagai bukti pengakuan atas seluruh kinerja yang di berikan karyawan kepada perusahaan. Promosi jabatan diberikan kepada karyawan yang mampu menunjukkan kinerja yang baik terhadap perusahaan sehingga nantinya, akan dapat memberikan motivasi kepada pekerja yang lain.

Pemberian promosi jabatan sebaiknya dianggap sebagai suatu langkah pembinaan tenaga kerja yang ada pada setiap tingkatan perusahaan, dengan demikian promosi jabatan dianggap sebagai kegiatan yang telah mendapat prioritas sebelumnya bukan hanya merupakan kegiatan yang spontanitas, karena merupakan hadiah atas prestasi sementara.

Promosi jabatan sangat penting bagi masa depan karyawan untuk itu, perusahaan harus menghindari tindakan yang tidak adil dalam pemberian kesempatan promosi jabatan. Setiap perusahaan harus dapat memberikan kriteria-kriteria yang jelas dalam pemberian promosi jabatan. Dengan adanya pemberian kriteria yang jelas akan dapat digunakan manajemen personalia

sebagai dasar pemberian promosi jabatan kepada karyawan yang telah memenuhi beberapa kriteria tersebut. Tidak jarang beberapa perusahaan mendasarkan pemberian promosi jabatan dengan kriteria kompetensi dan loyalitas karyawan. Sebagai salah satu fasilitas penghargaan promosi jabatan diharapkan mampu meningkatkan rasa untuk berprestasi dan mempertebal loyalitas.

PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. adalah sebuah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang bergerak di bidang perbankan yang juga tidak bisa lepas dari keterlibatan aktif karyawan, karena pada dasarnya termasuk dalam perusahaan Jasa. Hal itu berpengaruh langsung terhadap kelangsungan kegiatan operasional dan masa depan perusahaan dalam menghadapi persaingan global. Sudah seharusnya perusahaan jasa memikirkan masa depan karyawannya. Bagaimana mengelola dan mempertahankan karyawannya menjadi pertimbangan penting bagi manajemen personalia.

Sistem promosi jabatan yang diberlakukan PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk adalah berdasarkan dua indikator, pertama indikator loyalitas yaitu dengan menyeleksi karyawan berdasarkan jumlah minimum masa kerja (2 Tahun) disetiap jenjangnya, kedua indikator kompetensi dengan tes kepegawaian. Sistem tes itu sendiri dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) macam pertama *Staff Development Program (SDP)* kedua *Manager Development Program (MDP)* dan ketiga *Executive Development Program (EDP)*. *Staff Development Program (SDP)* adalah program tes promosi jabatan yang dibuat untuk semua staf yang nantinya menjadi penyelia bagian. *Manager Development Program (MDP)* adalah program tes promosi jabatan yang dibuat untuk penyelia yang nantinya menjadi Pemimpin Bidang Operasional atau Pemimpin Cabang

Pembantu. *Executive Development Program (EDP)* adalah program tes promosi jabatan khusus yang dibuat untuk Pemimpin Bidang Operasional atau Pemimpin Cabang Pembantu yang nantinya menjadi Pemimpin Cabang atau tingkat yang lebih tinggi.

Siti Insiya selaku Penyelia Umum dan SDM PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Tbk Cab. Pasuruan menuturkan bahwa sistem promosi jabatan yang diberlakukan sebelumnya hanya berlandaskan pada loyalitas karyawan. Pada tahun 2011 semenjak pergantian direksi dan dikeluarkannya Surat Keputusan direksi bahwa dalam menghadapi persaingan global didalam sistem promosi jabatan diperlukannya kriteria tambahan yaitu kompetensi. Hal itu menyebabkan didalam masa transisi ini banyak karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi seringkali kalah bersaing dengan karyawan baru / *fresh graduate* didalam proses sistem promosi jabatan yang diberlakukan.

Mengingat adanya pergantian sistem promosi jabatan di Bank Jatim dan pentingnya pengaruh kompetensi dan loyalitas karyawan dalam keputusan mengenai promosi jabatan yang didukung penelitian oleh Padjalangi, (2012) dan Hamzah, Et. all (2013). Maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai **Analisis Pengaruh Kompetensi Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. (Bank Jatim) Cab Pasuruan.**

## 2. LANDASAN TEORI

### 2.1 Karyawan

Menurut Undang-Undang Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja dalam pasal 1 dikatakan bahwa karyawan adalah tenaga kerja yang melakukan pekerjaan dan memberikan hasil kerjanya kepada pengusaha yang mengerjakan dimana hasil

karyanya itu sesuai dengan profesi atau pekerjaan atas dasar keahlian sebagai mata pencariannya. Senada dengan hal tersebut menurut Undang-Undang No.14 Tahun 1969 tentang Pokok Tenaga Kerja, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melaksanakan pekerjaan, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Manulang, 2002: 3).

## 2.2 Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan di bidang tersebut (Wibowo, 2007:86)

### Tujuan Kompetensi

Menurut Hutapea dan Nurianna (2008: 16:19) kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya bertujuan untuk:

- 1) Pembentukan pekerjaan (*job design*)
- 2) Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)
- 3) Rekrutmen dan seleksi (*recruitment and selection*)
- 4) Pembentukan dan pengembangan organisasi (*organization design and development*)
- 5) Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan (*company culture*)
- 6) Pembelajaran organisasi (*organizational learning*)
- 7) Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan (*career management & employee's assessment*)

## Indikator Kompetensi

Adapun yang menjadi indikator kompetensi sumber daya manusia Hutapea dan Nurianna (2008:28) yaitu:

- 1) Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang meliputi:
  - a) Mengetahui dan memahami pengetahuan di bidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.
  - b) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, tehnik yang baru dalam perusahaan.
  - c) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan taktik yang tepat dan benar.
- 2) Keterampilan individu meliputi:
  - a) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
  - b) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
- 3) Sikap kerja
  - a) Memiliki kemampuan dalam berkeaktifitas dalam bekerja.
  - b) Adanya semangat kerja yang tinggi.
  - c) Memiliki kemampuan dalam perencanaan/pengorganisasian.

## 2.3 Loyalitas

Hasibuan (2005), mengemukakan bahwa loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi.

### Unsur – Unsur Loyalitas

Unsur – Unsur loyalitas menurut Saydam (2000:484) adalah sebagai berikut :

- 1) Ketaatan atau kepatuhan  
Ketaatan yaitu kesanggupan seorang pegawai untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang belaku dan mentaati perintah dinas yang diberikan atasan yang

berwenang, serta sanggup tidak melanggar larangan yang ditentukan.

Ciri-ciri ketaatan yaitu :

- a) Mentaati segala peraturan perundang-undangan dan ketentuan yang berlaku.
- b) Mentaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang dengan baik
- c) Selalu mentaati jam kerja yang sudah ditentukan
- d) Selalu memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya

## 2) Bertanggungjawab

Tanggungjawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan baik, tepat waktu, serta berani mengambil resiko untuk keputusan yang dibuat atau tindakan yang dilakukan.

Ciri-ciri tanggungjawab yaitu :

- a) Dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu
- b) Selalu menyimpan atau memelihara barang-barang dinas dengan sebaikbaiknya
- c) Mengutamakan kepentingan dinas dari kepentingan golongan
- d) Tidak pernah berusaha melemparkan kesalahan yang dibuatnya kepada orang lain.

## 3) Pengabdian

Pengabdian yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas kepada perusahaan.

## 4) Kejujuran

kejujuran adalah keselarasan antara yang terucap atau perbuatan dengan kenyataan.

Ciri-ciri kejujuran yaitu :

- a) selalu melakukan tugas dengan penuh keikhlasan tanpa merasa dipaksa
- b) tidak menyalahgunakan wewenang yang ada padanya

- c) melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan apa adanya

## 2.4 Promosi Jabatan

Menurut Bambang Wahyudi (2002:166) “ Promosi adalah perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang ”.

### Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Menurut Dessler (1996:562) yang menyatakan bahwa dasar yang digunakan untuk menentukan promosi karyawan adalah:

#### 1) Kecakapan kerja / Kompetensi

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 karyawan 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 karyawan terhadap perusahaan. Dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas menggunakan anggapan:

- a. Bahwa prestasi kerja seorang karyawan banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya.
- b. Meningkatnya loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan karyawan terhadap perusahaan

Oleh karena itu perlu bagi perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaannya, sehingga untuk setiap karyawan 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 PENELITIAN

1. Terdapat adanya pengaruh secara simultan antara variabel kompetensi dan loyalitas karyawan terhadap variabel promosi jabatan pada Bank Jatim Cab. Pasuruan.
2. Terdapat adanya pengaruh secara parsial antara variabel kompetensi dan loyalitas karyawan terhadap variabel promosi jabatan pada Bank Jatim Cab. Pasuruan

### 4. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian penjelasan/ *Explanatory, Explanatory Research* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel – variabel penelitian melalui uji hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga dapat mengetahui berapa besar kontribusi variabel – variabel

bebas terhadap variabel terikatnya serta besar arah hubungan yang terjadi Sugiyono (2008). Dengan demikian alasan digunakan penelitian *explanatory* ini untuk mengetahui apakah ada pengaruh yang signifikan antara variabel Kompetensi ( $X_1$ ) dan variabel Loyalitas Karyawan ( $X_2$ ), terhadap variabel Promosi Jabatan ( $Y$ ) pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk. Cab Pasuruan baik secara simultan maupun secara parsial. Pengambilan sampel atau *sampling* berarti mengambil suatu bagian dari populasi sebagai wakil (*representasi*) dari populasi itu. Sedangkan teknik *sampling* adalah teknik yang digunakan untuk mengambil sampel dari populasi dengan prosedur tertentu, dalam jumlah yang sesuai dengan memperhatikan sifat-sifat penyebaran populasi agar diperoleh sampel yang benar-benar mewakili populasi (Hadi, 2000).

Pada penelitian ini, teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam menentukan responden adalah teknik *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel ini dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2008:122). Pertimbangan didalam penentuan sampel didalam penelitian ini adalah karyawan karir, karena hanya karyawan karir di Bank Jatim yang memiliki jenjang promosi jabatan dan diperbolehkan mengikuti program promosi jabatan.

Untuk melengkapi penelitian ini, maka perlu didukung oleh data yang lengkap dan akurat. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi dua data, yaitu data primer dan data sekunder.

#### Data Primer

Menurut Sugiarto (2002) data primer merupakan data yang di dapat dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan. Jadi data primer adalah data yang di peroleh secara langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya melalui wawancara atau

hasil pengisian kuesioner. Data primer ini diperoleh dari komunitas yang menjadi objek dalam penelitian ini.

### Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain, bukan dari pihak peneliti sendiri untuk tujuan yang lain (Istijanto, 2005). Data sekunder diperoleh dari berbagai bahan pustaka, baik berupa buku, jurnal-jurnal dan dokumen lainnya yang ada hubungannya dengan materi kajian tentang kompetensi, loyalitas karyawan serta promo jabatan, guna menunjang teori dan hipotesis didalam penelitian ini.

#### 4.1 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### Wawancara

Wawancara merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung, mendalam, tidak terstruktur, dan individual menggunakan pertanyaan lisan kepada subjek penelitian (Indriantoro dan Supomo, 1999). Data yang dikumpulkan umumnya berupa masalah yang bersifat kompleks, sensitif atau kontroversial. Dari wawancara ini, periset akan memperoleh informasi spontan dan mendalam dari setiap responden.

#### Studi Pustaka

Mempelajari literatur atau buku-buku yang relevan, surat kabar, jurnal, artikel, maupun penelitian atau tulisan ilmiah yang berkaitan

#### Kuesioner

Menurut Rangkuti (1997) tujuan kuesioner adalah memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan survei, memperoleh informasi dengan tingkat keandalan dan tingkat keabsahan setinggi mungkin. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan tersebut dilakukan sendiri oleh responden tanpa bantuan dari pihak peneliti.

Pertanyaan yang diajukan pada responden harus jelas dan tidak meragukan responden. Dengan melakukan penyebaran kuesioner responden untuk mengukur persepsi responden digunakan Skala Likert (Freddy Rangkuti, 1997). Pernyataan dalam kuesioner dibuat dengan menggunakan skala 1-5, untuk mewakili pendapat dari responden. Nilai untuk skala tersebut adalah:

- a. Sangat Setuju : 5
- b. Setuju : 4
- c. Netral : 3
- d. Tidak Setuju : 2
- e. Sangat Tidak Setuju : 1

Alat uji yang digunakan untuk menguji instrumen penelitian ini berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik dan uji korelasi. Uji hipotesis dilakukan menggunakan uji F dan uji t. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda.

Gujarati (2003) menjelaskan bahwa analisis regresi pada dasarnya adalah studi mengenai ketergantungan variabel dependen (terikat) dengan satu atau lebih variabel independen (variabel penjelas/ bebas), dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui. Karena satuan dari Kompetensi ( $X_1$ ) Loyalitas karyawan ( $X_2$ ) dan Promosi Jabatan ( $Y$ ) belum sama, maka perlu disamakan dahulu dengan menggunakan *standardized beta*, sehingga tidak ada konstantanya. Oleh karena itu, persamaan regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2$$

Dimana :

$Y$  = Promosi Jabatan

$b_1$  = Koefisien regresi Kompetensi

$b_2$  = Koefisien regresi Loyalitas Karyawan

$X_1$  = Kompetensi

$X_2$  = Loyalitas Karyawan



## 5. HASIL DAN ANALISIS

### 5.1 Tabel Deskripsi Variabel Kompetensi (X<sub>1</sub>) dan Loyalitas Karyawan (X<sub>2</sub>) Serta Promosi Jabatan (Y)

Variabel	Indikator	Item	
Kompetensi (X <sub>1</sub> ) Hutapea dan Nurianna (2008:28)	Pengetahuan Pekerjaan	Mengetahui pengetahuan dibidangnya	
		Mengetahui penggunaan peraturan	
		Mengetahui penggunaan sarana	
	Ketrampilan Individu	Kemampuan berkomunikasi secara tulisan	
		Kemampuan berkomunikasi secara lisan	
	Sikap Kerja	Kreatif dalam bekerja	
		Semangat kerja tinggi	
		Kemampuan pengorganisasian	
	Loyalitas (X <sub>2</sub> ) Saydam (2000:484)	Ketaatan	Mentaati peraturan perundanganan
			Mentaati perintah kedinasan
Mentaati jam kerja			
Memberikan pelayanan dengan baik			
Bertanggungjawab		Menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu	
		Memelihara inventaris dinas	
		Mengutamakan kepentingan dinas	
		Tidak melempar kesalahan	
Pengabdian		Sumbangkan pemikiran dan tenaga dengan ikhlas	
		Melakukan tugas dengan ikhlas	
Kejujuran	Tidak menyalahgunakan wewenang		
	Transparan		
Promosi Jabatan (Y) Dessler (1996:562)	Senioritas	Lamanya masa kerja karyawan	
	Kecakapan kerja	Keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan	
	Kombinasi	Loyalitas karyawan	

Sumber : Data Sekunder yang diolah,2014

### 5.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Proses analisis data dengan menggunakan analisis regresi linier berganda dilakukan beberapa tahapan untuk mencari pengaruh antara variabel independen dan dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adakah variabel kompetensi (X<sub>1</sub>), lolyalitas karaywan (X<sub>2</sub>), sedangkan varibel dependen dalam peneltian ini adalah variabel promosi jabatan (Y).

### Hasil Uji Regresi

Variabel	Keterangan	Standardized Coefficients	Sig	T <sub>hitung</sub>
X <sub>1</sub>	Kompetensi	0,338	0,025	2,321
X <sub>2</sub>	Loyalitas	0,398	0,009	2,731
Konstanta		-		
R = 0,677		Sig Constanta = 0,232		
R <sup>2</sup> = 0,458		F <sub>hitung</sub> = 20,258      F <sub>sig</sub> = 0.000		
Variabel Terikat = Promosi Jabatan (Y)				

Sumber : Data Primer yang diolah,2014

$$Y = 0,338X_1 - 0,398X_2$$

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS 21 didapati hasil seperti berikut :

1. b<sub>1</sub>= 0,338, Merupakan nilai koefisen beta variabel kompetensi karyawan, Kompetensi karyawan mempunyai pengaruh nyata terhadap promosi jabatan dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Jadi apabila kompetensi karyawan mengalami peningkatan satu satuan, maka promosi jabatan meningkat sebesar 0,338 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
2. b<sub>2</sub>= 0,398, Merupakan nilai koefisen beta variabel loyalitas karyawan, loyalitas karyawan mempunyai pengaruh nyata terhadap promosi jabatan dan loyalitas karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Jadi apabila loyalitas karyawan mengalami peningkatan satu satuan , maka promosi jabatan akan meningkat sebesar 0,398 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

### 5.3 Koefisien Determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>)

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.677(a)	.458	<b>.435</b>	1.339

a Predictors: (Constant) X1, X2

b Dependent Variable: Y

Data Primer yang diolah, 2014

Model regresi tersebut memiliki koefisien determinasi (Adjusted R<sup>2</sup>) sebesar 0,435. Hal ini berarti bahwa model regresi yang menjelaskan pengaruh antara variabel kompetensi (X<sub>1</sub>) dan loyalitas karyawan (X<sub>2</sub>), terhadap promosi jabatan (Y) sebesar 43,5% dan sisanya sebesar 56,5% dijelaskan oleh variabel lain yang terdeteksi tetapi tidak dimasukkan ke dalam penelitian,

### 5.4 Uji Hipotesis Pertama (Uji F)

Untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh simultan antara Kompetensi (X<sub>1</sub>) dan Loyalitas Karyawan (X<sub>2</sub>) terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cab. Pasuruan menggunakan uji F. Apabila didapati F<sub>sig</sub> hitung lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 Maka maka Ho ditolak dan Ha diterima.

Hasil dari perhitungan analisa regresi berganda dengan SPSS *Versi 21 For windows* diperoleh nilai F<sub>sig</sub> hitung 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 maka didalam uji hipotesis pertama dapat disimpulkan **H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima**. Hal ini menyimpulkan bahwa didalam uji F ini variabel kompetensi dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap variabel promosi jabatan. Hasil di dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Padjalangi (2012), dan Purnama (2008).

### 5.5 Uji Hipotesis Kedua (Uji t)

Untuk menguji hipotesis kedua yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh parsial antara Kompetensi (X<sub>1</sub>) dan Loyalitas Karyawan (X<sub>2</sub>) terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Cab. Pasuruan menggunakan uji t. Apabila didapati sig. hitung lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 Maka maka Ho ditolak dan Ha diterima.

#### 5.5.1 Uji Parsial (t) Untuk Variabel X<sub>1</sub>

Hasil dari perhitungan analisa regresi berganda dengan SPSS *Versi 21 For windows* diperoleh nilai sig hitung 0,025 atau lebih kecil dari 0,05 maka didalam uji hipotesis kedua dapat disimpulkan **H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima**. Hal ini menyimpulkan bahwa didalam uji t ini variabel kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel promosi jabatan.

#### 5.5.2 Uji Parsial (t) Untuk Variabel X<sub>2</sub>

Hasil dari perhitungan analisa regresi berganda dengan SPSS *Versi 21 For windows* diperoleh nilai sig hitung 0,009 atau lebih kecil dari 0,05 maka didalam uji hipotesis kedua dapat disimpulkan **H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima**. Hal ini menyimpulkan bahwa didalam uji t ini variabel loyalitas karyawan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel promosi jabatan, Hasil di dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh Hamzah, et. All. (2013), Widyastuti (2012), dan Saharudin (2004).

Begitu pula untuk mencari variabel dominan dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai t hitung masing-masing variabel independen didalam penelitian. Hasil t hitung kompetensi : t hitung loyalitas adalah 2,321: 2,731, dari perbandingan tersebut menunjukkan bahwa t hitung yang dimiliki oleh variabel loyalitas lebih besar dari t hitung variabel

kompetensi. Hal ini berarti bahwa variabel loyalitas adalah variabel yang dominan memberikan pengaruh terhadap variabel promosi jabatan di PT. Bank Jatim Cabang Pasuruan.

## 6. KESIMPULAN DAN SARAN

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari hasil analisis, diketahui bahwa kompetensi dan loyalitas karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Pasuruan secara bersama-sama berpengaruh terhadap promosi jabatan.
2. Dari hasil analisis, diketahui bahwa kompetensi dan loyalitas karyawan pada PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Pasuruan secara individual berpengaruh terhadap promosi jabatan. Dengan demikian hendaknya karyawan termotivasi untuk mengembangkan kompetensi dan membangun loyalitas yang nantinya berguna untuk memenuhi persyaratan dari sistem promosi jabatan yang diberlakukan oleh PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.
3. Diketahui juga dari hasil analisis tersebut, bahwa loyalitas karyawan memiliki pengaruh yang lebih besar dari pada kompetensi karyawan terhadap promosi jabatan pada PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (Bank Jatim) Cabang Pasuruan.

### 6.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran kepada PT Bank Jatim sebagai berikut:

1. Pelaksanaan sistem promosi jabatan telah dilakukan dengan baik dan terpusat.

Namun pihak manajemen harus memperhatikan pemerataan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan senior maupun karyawan junior sebelum melakukan sistem promosi jabatan dikarenakan faktor kompetensi didalam sistem promosi jabatan terbilang baru, maka dibutuhkan proses lebih lanjut, salah satu cara yang mungkin bisa dilakukan sebelum dilakukannya promosi jabatan adalah dengan dilakukannya pelatihan dan pengembangan.

2. Pelaksanaan promosi jabatan adalah hal yang sensitif maka dari itu pelaksanaannya harus dilakukan secara objektif dan terbuka agar manfaatnya dapat dirasakan oleh perusahaan maupun karyawan.
3. Mengacu dari hasil penelitian ini diketahui bahwa loyalitas karyawan masih berpengaruh lebih besar dibandingkan dengan kompetensi maka didalam masa transisi perubahan kebijakan sistem promosi jabatan ini, selayaknya loyalitas karyawan harus lebih diperhatikan, Sehingga karyawan yang memiliki loyalitas tinggi merasa lebih dihargai terutama dalam hal promosi jabatan.

Bagi Peneliti Selanjutnya :

1. Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai promosi jabatan, disarankan untuk mencari objek perusahaan yang lain dan menambahkan atau mencari variabel independen baru guna melengkapi dan atau memperkaya penelitian mengenai promosi jabatan.

## 7. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2003). Manajemen Penelitian. Yogyakarta : Rineka Cipta.
- ....., (2005). Manajemen Penelitian. Jakarta : Cetakan Ketujuh, Penerbit Rineka Cipta.

- ....., (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armstrong, Michael. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Elexmedia Komputindo.
- Bambang Wahyudi, Drs. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita
- Dessler, Garry. (1996). *Human Resources Management 7ed (Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1 dan 2)*. Jakarta: PT. Prehalindo.
- ....., (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Jilid 2)*. Terjemahan Eli Tanya. Jakarta: BPFU-UGM.
- Gujarati, Damodar. (2003). *Ekonometrika Dasar*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga
- Ghozali, Imam. (2001). *Analisis Multivariate dengan program SPSS*. Edisi ke 2. Universitas Diponegoro.
- Hadi, Sutrisno. (2000). *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta
- Hamzah, Febrian Muriko, Al. Musadieg dan Hakam (2013). *Pengaruh Senioritas dan Loyalitas Terhadap Promosi pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya*. *Jurnal Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*. <http://administrasibisnis.studentjournal.uib.ac.id/index.php/jab/article/download/289/482>. Diakses pada tanggal 8-Februari-2014.
- Hasibuan, Malayu S.P., (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta : Bumi Aksara.
- ..... (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksar. Jakarta.
- Hutapea, Parulian dan Nurianna Thoha. (2008). *Kompetensi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Indriantoro, N & Supomo, B. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama, Yogyakarta : BPFU Yogyakarta.
- Istijanto. (2005). *Riset Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kadarwati, U. (2003). *Hubungan Antara Persepsi Terhadap Upah dan Jaminan Sosial Dengan Loyalitas Kerja*. Skripsi. Surakarta : Fakultas Psikologi UMS. <http://digilib.unimus.ac.id/download.php?id=6137> diakses pada tanggal 8-Februari-2014
- Laksana, Fajar. 2008. *Manajemen Pemasaran*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, buku 1 dan buku 2 Terjemahan. Jakarta : Salemba Empat.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Manullang dan Manihot Manullang. (2002). *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nitisemito, Alex S. (2002). *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Palan, R. (2007). *Competence Management- A Practicioner's Guide (Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi)*. Penterjemah: Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM

- Padjalangi, Andi Iyan (2012). Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Makassar. Jurnal Skripsi, Universitas Hasanuddin Makasar.  
<http://repository.unhas.ac.id/xmlui/handle/123456789/2118>. Diakses pada tanggal 15-Desember-2013.
- Poerpoespito.F.Z. (2004). Manajemen Krisis Manusia di Perusahaan. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Purnama, Mira Permatasari. (2008). Sistem Promosi Jabatan Karyawan Fungsional Direktorat Produksi PT. Phapros Tbk. Jurnal Thesis. UNIKA Soegijapranata. <http://eprints.unika.ac.id/1360/> . Diakses pada tanggal 20-Maret-2014.
- Priyatno, Dwi. (2008). Mandiri Belajar SPSS Untuk Analisis Data dan Uji Statistik. Jakarta : Mediakom.
- Rangkuti, Freddy. (1997). Riset Pemasaran. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka
- Saharudin. (2004). Pelaksanaan Promosi Jabatan di PT Kereta Api Bandung. Jurnal Thesis. Administrasi Niaga Politeknik Bandung. <http://digilib.polban.ac.id/gdl.php?mod=browse&op=read&id=jbptppolban-gdl-s1-2004-saharudin0-551>. Diakses pada tanggal 23-Maret-2014.
- Sarjono, Haryadi & Winda Julianita. (2011). SPSS vs LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset. Jakarta: Salemba Empat.
- Saydam, Gouzali. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management Jilid 2). Jakarta : PT Toko Gunung Agung.
- Sekaran, Uma. (2006). Research Methods for Business Buku 2. Edisi 4. Jakarta : Salemba Empat.
- Simamora, Henry. (1995). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : STIE YKPN.
- ....., (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 3). Yogyakarta : STIE YKPN.
- Sugiarto. (2002). Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono. (2008). Metode Penelitian Bisnis. Bandung: Cetakan Keduabelas, Alfabeta.
- ....., (2004). Statistika Untuk Bisnis. Bandung : Alfabeta.
- Umar, Husein. (2000). Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Werther, WB dan Davis, K. (1996). Human Resources and Personel Management. New York : McGraw Hill Inc.
- Wibowo. (2007). Manajemen Kinerja. PT. Raja Grafindo Parsada: Jakarta.
- Widyastuti, Tri. (2012). Sistem Promosi Jabatan Pada PT. PLN wilayah Sultan Batara. Jurnal Skripsi. Universitas Hassanudin Makasar. <http://repository.unhas.ac.id/handle/123456789/1741>. Diakses pada tanggal 15-Februari-2014.