

**PENGARUH SENIORITAS, PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI  
TERHADAP PROMOSI JABATAN KARYAWAN DIVISI AIRPORT  
MAINTENANCE PT. ANGKASAPURA II (PERSERO)  
BANDARA INTERNASIONAL  
KUALANAMU**

**TESIS**

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*

**OLEH:**

**FAJAR PRADIPTO UTOMO**  
NPM : 192003019



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2021**

**PENGESAHAN TESIS**

Nama : **Fajar Pradipto Utomo**  
Nomor Pokok Mahasiswa : **1920030109**  
Program Studi : **Magister Manajemen**  
Konsentrasi : **Manajemen SDM**  
Judul Tesis : **PENGARUH SENIORITAS, PENGALAMAN  
KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP  
PROMOSI JABATAN KARYAWAN DIVISI  
AIRPORT MAINTENANCE PT.  
ANGKASAPURA II (PERSERO) BANDARA  
INTERNASIONAL KUALANAMU**

Pengesahan Tesis

Medan, 26 Januari 2022

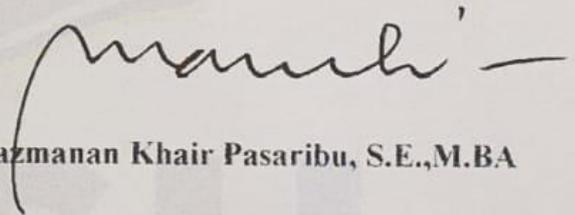
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



**Dr. Ir. Hj. R. Sabrina., M.Si**

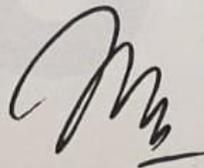
Pembimbing II



**Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA**

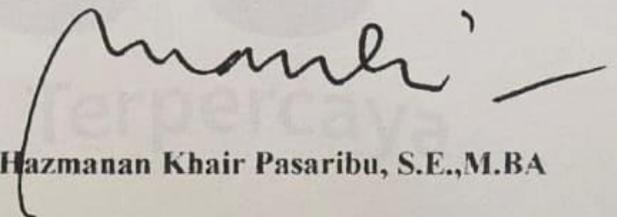
Diketahui

Direktur



**Prof. Dr. Triono Eddy, S.H., M.Hum**

Ketua Program Studi



**Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA**

## PENGESAHAN

### PENGARUH SENIORITAS, PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PROMOSI JABATAN KARYAWAN DIVISI AIRPORT MAINTENANCE PT. ANGKASAPURA II (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU

**FAJAR PRADIPTO UTOMO**  
**1920030109**

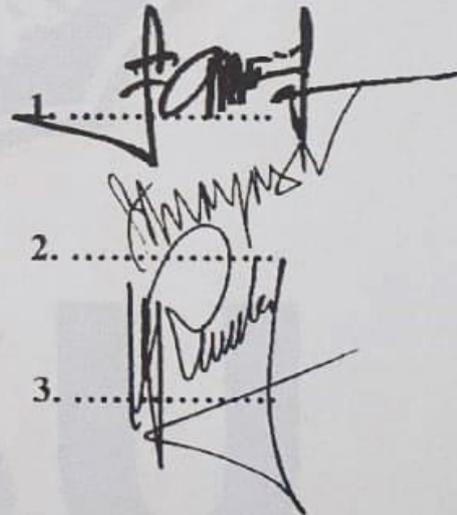
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M) Pada hari Rabu, Tanggal 26 Januari 2022

#### Komisi Penguji

1. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si.  
Ketua
2. Assoc .Prof. Ir. Satria Tirtavasa, M.M., Ph.D.  
Sekretaris
3. Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M  
Anggota

1. ....  
2. ....  
3. ....



Unggut | Cerdas | Terpercaya

## PERNYATAAN

### PENGARUH SENIORITAS, PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PROMOSI JABATAN KARYAWAN DIVISI AIRPORT MAINTENANCE PT. ANGKASAPURA II (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister dan/atau Doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara ataupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya Tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 26 Januari 2022

Peneliti



**FAJAR PRADIPTO UTOMO**

**NPM: 1920030109**

## ABSTRAK

### **PENGARUH SENIORITAS, PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PROMOSI JABATAN KARYAWAN DIVISI AIRPORT MAINTENANCE PT. ANGKASAPURA II (PERSERO) BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU**

**Fajar Pradipto Utomo**  
**Program Studi Magister Manajemen**  
**Email : fajarpradipto@gmail.com**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh senioritas ,pengalaman kerja dan kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan divisi Airport Maintenance PT. Angkasapura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan divisi Airport Maintenance PT. Angkasapura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu . Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 57 orang. Teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang telah diuji validatas dan reabilitasnya. Analisis data yang digunakan adalah metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) Senioritas berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan dengan nilai 0.356 dan *P-Values* 0.000. (2). Pengalaman kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan dengan nilai 0.401 dan *P-Values* 0.004. (3). Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan dengan nilai 0.295 dan *P-Values* 0.012. (4). Senioritas ,pengalaman kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan.

Kata Kunci : Senioritas ,Pengalaman Kerja, Kompetensi Dan Promosi Jabatan

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF SENIORITY, WORK PERFORMANCE AND COMPETENCY ON JOB PROMOTION IN AIRPORT MAINTENANCE DIVISION OF PT. ANGKASAPURA II (PERSERO) INTERNATIONAL KUALANAMU AIRPORT**

**Fajar Pradipto Utomo**  
**Master of Management Study Program**  
**Email : fajarpradipto@gmail.com**

The purpose of this study was to determine the effect of seniority, work experience and competence on job promotion in Airport Maintenance Division of PT. Angkasapura II (persero) International Kualanamu Airport. This research uses a quantitative associative approach. The population in this study were in Airport Maintenance Division of PT. Angkasapura II (persero) International Kualanamu Airport. The sample in this study used a saturated sample of 57 people. Data collection techniques through questionnaires that have been tested for validity and reliability. The data analysis used was the Structural Equation Model (SEM) method with the Partial Least Square (PLS) method. The results of this study indicate that: (1) Seniority has a significant positive effect on job promotion with a value of 0.356 and P-Values of 0.000. (2). Work experience has a significant positive effect on job promotion satisfaction with a value of 0.401 and P-values of 0.004. (3). Competence has a significant positive effect on job promotion with a value of 0.295 and P-values of 0.012. (4). Seniority, work experience and competence simultaneously have a significant positive effect on job promotion.

Keywords: Seniority, Work Experience, Competence and Job Promotion

## KATA PENGANTAR



*Assalammualaikum Wr.Wb*

Alhamdulillah rabbil'alamin puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa pula peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi peneliti guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti yaitu : **“Pengaruh Senioritas, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu”**. Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis. penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih sebesar- besarnya terutama kepada:

1. Kepada ayahanda dan ibunda tersayang H. Poniran Moh Abdi,S.E, S.SiT dan Hj. Tri Setiawaty yang telah menjadi motivasi tersendiri dan memberikan kebanggaan untuk peneliti dalam pembuatan tesis ini.
2. Teristimewa untuk istriku tercinta Dede Aldila,ST yang telah memotivasi dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, SH M.Hum, selaku direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
5. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E. M.BA selaku ketua program studi magister manajemen pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
6. Bapak Dr. Fajar Pasaribu,S.E.,M.Si. selaku sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Dr .Ir .Hj R Sabrina M.Si selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
8. Seluruh dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan segala ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.

9. Bapak Heriyanto Wibowo, S.S, selaku Executive General Manager Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
10. Bapak Yusron Fauzi, selaku Senior Manager of Airport Maintanance Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
11. Rekan-rekan kerja di PT. Angkasa Pura II khususnya divisi di bawah Airport Maintanance. divisi Electronic & IT Facility, divisi Infrastructure dan divisi Electrical & Mechanical Facility Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
12. Kakakanda Mita Prasetyorini,S.E dan Indri Anggiasari,S.E yang telah memotivasi dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini.
13. Teman – Teman seperjuangan Magister Manajemen Kelas A reguler B dan serta seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat penulis lanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis yang menjadi salah satu syarat penulis menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

*Wassalammualaikum, Wr.Wb*

Medan, Agustus 2021

Penulis

**FAJAR PRADIPTO UTOMO**  
**NPM:1920030109**

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	i
ABSTRAK .....	ii
ABSTRACT .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	8
1.3. Batasan Masalah .....	8
1.4. Rumusan Masalah.....	9
1.5. Tujuan Penelitian .....	9
1.6. Manfaat Penelitian .....	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	12
2.1. Uraian Teoritis .....	12
2.1.1 Promosi Jabatan .....	12
2.1.1.1 Pengertian Promosi Jabatan.....	13
2.1.1.2 Manfaat dan Tujuan Promosi Jabatan .....	13
2.1.1.3 Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan .....	15
2.1.1.4 Indikator Promosi Jabatan .....	19
2.1.2 Senioritas.....	20
2.1.2.1 Pengertian Senioritas .....	21
2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Senioritas .....	21
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Senioritas .....	21
2.1.2.4 Indikator Senioritas.....	24
2.1.3. Pengalaman Kerja .....	25
2.1.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja.....	25
2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Pengalaman Kerja.....	27
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja.....	28
2.1.3.4 Indikator Pengalaman Kerja .....	30
2.4.1 Kompetensi .....	32
2.1.4.1 Pengertian Kompetensi.....	32

2.1.4.2 Manfaat dan Tujuan Kompetensi.....	36
2.1.4.3 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kompetensi .....	37
2.1.4.4 Indikator Kompetensi .....	39
2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan .....	42
2.3 Kerangka Konseptual.....	46
2.3.1Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan .....	46
2.3.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan.....	48
2.3.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan.....	49
2.3.4Pengaruh Senioritas, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan.....	50
2.4 Hipotesis Penelitian .....	52
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>53</b>
3.1 Pendekatan Penelitian .....	53
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	54
3.2.1 Tempat Penelitian .....	54
3.2.2 Waktu Penellitian.....	54
3.3 Populasi dan Sampel.....	54
3.3.1Populasi.....	54
3.3.2Sampel.....	55
3.4 Definisi Operasional Variabel.....	56
3.5 Teknik Pengumpulan Data.....	58
3.6 Teknik Analisis Data.....	59
3.6.1 Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural .....	60
3.6.2 Analisis Measurement Model .....	61
3.6.2.1 Uji Validitas.....	62
3.6.2.2 Uji Reabilitas .....	64
3.6.3 Analisis Structural Model .....	64
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>66</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	66
4.1.1 Deskripsi Data.....	66
4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin .....	66
4.1.1.2 Deskripsi Usia Responden.....	66
4.1.1.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan.....	67
4.1.2 Deskripsi Jawaban Responden.....	68
4.1.2.1 Variabel Promosi Jabatan (Y).....	68

4.1.2.2 Variabel Senioritas (X1) .....	74
4.1.2.3 Variabel Pengalaman Kerja (X2).....	77
4.1.2.4 Variabel Kompetensi (X3).....	81
4.1.3 Hasil Uji Persyaratan Analisis .....	87
4.1.3.1 Hasil Uji Validitas .....	87
4.1.3.2 Hasil Uji Reliabilitas .....	92
4.1.4 Hasil Uji Hipotesis .....	94
4.1.4.1 Kolinearitas (Colinearity/Variance Inflation Factor/ VIF).....	94
4.1.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R-square).....	95
4.1.4.3 Uji t-statistic (Bootstrapping) .....	96
4.2 Pembahasan .....	97
4.2.1 Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan .....	97
4.2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan.....	99
4.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan.....	101
<b>BAB 5 PENUTUP</b> .....	<b>103</b>
5.1 Kesimpulan .....	103
5.2 Saran .....	104
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	<b>106</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Data Karyawan .....	4
Tabel 1.2. Data Karyawan .....	5
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu .....	42
Tabel 3.1. Waktu Penelitian .....	54
Tabel 3.2. Data Karyawan Divisi Airport Maintenance .....	55
Tabel 3.3. Sampel Karyawan Divisi Airport Maintenance .....	56
Tabel 3.4. Definisi Operasional .....	57
Tabel 3.5. Skala Likert .....	59
Tabel 4.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
Tabel 4.2. Deskripsi Usia Responden .....	67
Tabel 4.3. Deskripsi Latar Belakang Pendidikan.....	68
Tabel 4.4. Skor Angket Variabel Promosi Jabatan (Y).....	69
Tabel 4.5. Skor Angket Variabel Senioritas (X1).....	74
Tabel 4.6. Skor Angket Variabel Pengalaman Kerja (X2).....	77
Tabel 4.7. Skor Angket Variabel Kompetensi (X3).....	81
Tabel 4.8. Nilai <i>Loading Factor</i> setiap indikator .....	87
Tabel 4.9. Nilai AVE setiap Variabel .....	88
Tabel 4.10. Nilai Fornell-Larcker. ....	89
Tabel 4.11. Nilai Cross Loading. ....	90
Tabel 4.12. Nilai Reliabilitas Berdasarkan CR.....	91
Tabel 4.13. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> . ....	92
Tabel 4.14. Kolinearitas (VIF).....	93
Tabel 4.15. Koefisien Determinasi (R-Square).....	94
Tabel 4.16. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung .....	95

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan .....	48
Gambar 2.2. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Promosi Jabatan .....	49
Gambar 2.3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan .....	50
Gambar 2.4. Pengaruh Senioritas, Pengalaman Kerja dan Komptensi Terhadap Promosi Jabatan .....	51
Gambar 3.1. Struktur Analisa Variabel Penelitian Dalam SmartPLS.....	61
Gambar 3.2. Prosedur Analisis Indikator Reflektif.....	63
Gambar 4.1. Pengujian Validitas berdasarkan Average Variance Extracted (AVE).....	88
Gambar 4.2. Grafik Nilai Composite Reliability.....	91
Gambar 4.3. Grafik Nilai Cronbach's Alpha (CA).....	92
Gambar 4.4. Path Cofficient.....	95

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi ini pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan hal penting dalam agenda bisnis. Para pimpinan perusahaan yang berhasil adalah mereka yang mampu melihat sumber daya manusia sebagai asset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah-satunya adalah dengan melalui promosi jabatan. Memiliki jabatan yang strategis di dalam sebuah perusahaan tentu menjadi sebuah kebanggaan bagi seorang karyawan.

Untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang strategis tersebut setiap karyawan akan berusaha untuk selalu meningkatkan kompetensi mereka dengan melaksanakan setiap tugas pekerjaan dengan sebaik mungkin. Karyawan yang kompeten dalam bekerja pada sebuah perusahaan tentu akan mendapatkan penghargaan atau keuntungan yang meliputi banyak hal. Salah satu jenis penghargaannya adalah adanya promosi jabatan.

Seperti halnya Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu yang terletak di Kabupaten Deli Serdang. Sebagai bandara terbesar ketiga di Indonesia setelah Bandara Soekarno-Hatta dan Bandara Kertajati yang dikelola langsung oleh PT. Angkasa Pura II (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara telah berupaya meningkatkan kualitas dalam segala aspek

menghadapi persaingan global di dunia usaha pelayanan jasa penerbangan termasuk kualitas Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan dalam promosi jabatan karyawan khususnya pada divisi Airport Maintenance.

Kebijakan sebuah perusahaan dalam melakukan promosi untuk pengembangan karier karyawan dengan kinerja yang baik tentu merupakan hal yang sangat normal dalam dunia kerja. Dengan adanya promosi, seorang karyawan tidak hanya merasa dihargai dan diakui kemampuannya, karyawan yang dipromosikan tentu bisa mengembangkan kariernya ke jenjang yang lebih tinggi lagi untuk menambah pengalaman kerja di dalam sebuah perusahaan.

Sementara promosi jabatan menjadi idaman yang selalu di nanti-nantikan oleh seluruh karyawan perusahaan. Karena dengan promosi berarti adanya kepercayaan atau pengakuan perusahaan mengenai kemampuan suatu kecakapan dan prestasi karyawan yang bersangkutan untuk menjabat yang lebih tinggi dan fenomena yang terjadi di PT.Angkasa Pura II bandara Kualanamu dimana lebih banyak karyawan junior yang mengisi posisi jabatan yang strategis karena dianggap dapat berpikir secara cepat, efisien dan fleksibel sedangkan dalam promosi jabatan sangat perlu diperhatikan prestasi kerja, kecakapan, senioritas, pengalaman kerja, kompetensi, keadilan serta tanggung jawab.

Menurut (Hasibuan, 2014) promosi jabatan ialah perpindahan memperbesar *Authority* dan *Responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Sedangkan menurut (Siagian, 2014) menyatakan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung

jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat karyawan akan berlomba-lomba untuk bekerja yang lebih baik agar mereka dapat di promosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Manfaat dari adanya promosi jabatan maka karyawan akan merasa dihargai, termotivasi dalam bekerja, dibutuhkan diperhatikan, dan diakui kemampuan kerjanya sehingga mereka akan menghasilkan (output) yang tinggi. Dari (output) yang tinggi oleh karyawan, akan berdampak positif terhadap bagaimana tingkat pelayanan yang profesional kepada konsumen (Rayadi, 2012). Suatu perusahaan tidak sembarangan dalam menempatkan dan memilih karyawannya dalam suatu posisi jabatan. Bagi manajer, promosi jabatan diberikan kepada karyawan sebagai reward atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Bagi perusahaan sendiri, promosi jabatan merupakan tujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia yang telah dimiliki demi kelangsungan perusahaan tersebut.

Banyak faktor yang mempengaruhi promosi jabatan beberapa diantaranya adalah senioritas. Aspek ini memiliki pengaruh atau pun pertimbangan terhadap promosi jabatan. Senioritas adalah hal yang akan muncul dengan sendirinya seiring berjalannya waktu atau lamanya seseorang bekerja dan bisa diartikan mempunyai pangkat atau jabatan yang tinggi dari bawahannya di perusahaan. Namun fenomena masalah yang terjadi pada divisi Airport Maintenance dimana karyawan senior pada divisi Airport Maintenance yang menghendaki promosi jabatan dikarenakan telah

merasa memiliki masa kerja cukup lama dan usia yang cukup senior serta memiliki pengalaman namun belum pernah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Hal dapat ini ditemukan dari salah satu unit kerja dibawah divisi Airport Maintenance yaitu unit General Electronic Facility dimana karyawan senior mendominasi di kelas jabatan bawah dan menengah sedangkan karyawan junior menempatin kelas jabatan atas.

**Tabel 1.1 Data Karyawan**

	NAMA JABATAN BARU	KJ	STATUS	UMUR	Lama Masa Kerja
a.	<b>Assistant Manager of General Electronic Facility</b>	14	PEGAWAI	35	7 Tahun
	General Electronics Facility Supervisor	12	PEGAWAI	36	8 Tahun
		12	PEGAWAI	36	8 Tahun
		12	PEGAWAI	30	7 Tahun
	General Electronics Facility Engineer	11	PEGAWAI	29	6 Tahun
		11	PEGAWAI	40	6 Tahun
		11	PEGAWAI	29	6 Tahun
		11	PEGAWAI	32	7 Tahun
	General Electronics Facility Technician	10	PEGAWAI	33	6 Tahun
		10	PEGAWAI	33	8 Tahun
		10	PEGAWAI	28	1 Tahun
	<b>Σ a. General Electronic Facility</b>				

Teori Senioritas menurut Wahyudi dalam (Tampani, 2016) diartikan sebagai “lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan”. Pendapat lain dari Nitisemito dalam (Desmita & Kasmiruddin, 2018) mengemukakan bahwa senioritas sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasinya baik pada jabatan yang bersangkutan ataupun dalam instansi keseluruhan. Sedangkan (Manullang, 2011) mengemukakan bahwa senioritas disamping dipergunakan

sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala.. Hal ini didukung oleh penelitian (Andhara, 2015). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara senioritas dan promosi jabatan pada departemen kebijakan ekonomi dan moneter Bank Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut maka senioritas karyawan perlu menjadi bahan pertimbangan dalam program promosi jabatan.

**Tabel 1.2 Data Karyawan**

NO	NAMA JABATAN BARU	KJ	STATUS	PERSYARATAN JABATAN			TMT PEGAWAI
				PENDIDIKAN	PELATIHAN	PENGALAMAN	
	<b>b. Assistant Manager of Safety &amp; Security Facility</b>	14	PEGAWAI	S.1 Teknik Elektro / Informatika	Pembekalan Manjerial	Kelas Jabatan 11-13	2014
	Safety & Security Facility Supervisor	12	PEGAWAI	S.1 Teknik Elektro / Informatika	Teknis Lanjut	Kelas Jabatan 9 - 11	2013
		12	PEGAWAI				2013
		12	PEGAWAI				2015
		12	PEGAWAI				2015
	Safety & Security Facility Engineer	11	PEGAWAI	S.1 Teknik Elektro / Informatika	Teknis Lanjut	Kelas Jabatan 8 - 10	2015
		11	PEGAWAI		Teknis Dasar	Kelas Jabatan 7 - 9	2009
		11	PEGAWAI				2009
	Safety & Security Facility Technician	11	PEGAWAI				2012
	Safety & Security Facility Technician	10	PEGAWAI	D.III Teknik Elektro / Informatika			2011
		10	PEGAWAI				2011
	Safety & Security Facility Junior Technician			D.III Teknik Elektro / Informatika	-	-	
	Safety & Security Facility Technician Assistant			SMK Elektro	-	-	
	Safety & Security Facility General Staff			SLTA	-	-	
	<b>Σ b. Safety &amp; Security Facility</b>						

Seperti di salah satu unit Safety Security Facility dibawah Divisi Airport Maintenance dimana Faktor pengalaman kerja juga menjadi salah satu aspek yang perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan. Akan tetapi fenomena yang terjadi faktor pengalaman kerja juga tidak menjadi bahan pertimbangan atau pendukung dimana pengalaman kerja karyawan pada safety security yang meliputi masa kerja lebih lama masih menempati level posisi jabatan di kelas yang lebih rendah

dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya masih baru diterima oleh perusahaan sehingga hal ini dapat menjadi kecemburuan dalam hal promosi jabatan.

Pengalaman kerja adalah proses pembentukan atau keterampilan tentang mode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manullang, 2011) sementara Ranupandojo dalam (Muryani et al., 2016) berpendapat bahwa pengalaman kerja adalah ukuran tentang lama waktu atau masa yang telah di tempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik atau pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah di lakukan selama beberapa waktu tertentu. Hal ini didukung penelitian (Dharma Jaya & Adnyani, 2020) dimana hasil penelitian menjelaskan bahwa pengalaman kerja dibutuhkan oleh karyawan karena dengan adanya pengalaman maka timbul dampak positif berupa kemampuan maupun ide-ide baru yang lebih inovatif dari sebelumnya. Tanpa adanya pengalaman yang cukup, seseorang mengalami kesulitan dalam menciptakan suatu ide maupun gagasan karena keterbatasan pengalaman yang dimiliki. Adanya promosi jabatan membuat seorang karyawan yang sudah memiliki jabatan tinggi lebih dituntut untuk berinovasi supaya tempatnya bekerja dapat bersaing dengan perusahaan lain. Maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah suatu kemampuan karyawan yang sudah terasah atau terampil sehingga mampu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan dengan baik.

Senioritas dan pengalaman kerja bukan merupakan variabel yang memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan , namun kompetensi karyawan juga dibutuhkan

dalam program promosi tersebut. Faktor kompetensi juga memiliki pertimbangan terhadap promosi jabatan. Sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh industri saat ini adalah yang memiliki kompetensi dalam pemanfaatan teknologi digital. Kompetensi ini untuk mewujudkan pabrik cerdas (*smart factories*), seperti salah satunya *Internet of Things* (IoT). Era revolusi industri 4.0 membuka kesempatan bagi sumber daya manusia untuk memiliki keahlian yang sesuai dengan perkembangan teknologi terkini. Untuk itu, diperlukan pelaksanaan program peningkatan keterampilan (*up-skilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) para sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan dunia industri saat ini, salah satu yang kompetensi yang dibutuhkan dalam promosi jabatan di PT. Angkasa Pura II khususnya divisi Airport Maintenance adalah sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang siap dalam implementasi persaingan global era industri 4.0 khususnya didalam dunia jasa penerbangan baik itu secara lisensi dari Dirjen Bandar Udara (DBU) atau dari Keamanan Penerbangan (Kampen).

Fenomena yang terjadi dari divisi Elektronika dan IT dari Divisi Airport Maintenance adalah karyawan junior yang terdiri dari generasi milenial lebih siap menempati posisi jabatan kelas yang lebih tinggi dibanding karyawan senior yang memiliki level kompetensi atau memiliki lisensi yang lebih banyak. Perusahaan menganggap karyawan junior lebih fleksibel dan cepat tanggap dalam bekerja dibandingkan karyawan dari generasi sebelumnya. Sehingga lebih terbuka kesempatan untuk dipromosikan jabatannya.

Kompetensi Menurut Dessler dalam (Tjahyanti, 2020) adalah karakteristik pribadi yang dapat ditunjukkan seperti pengetahuan, keterampilan dan perilaku

pribadi seperti kepemimpinan. Wibowo dalam (Riska Riyanti & Adnyana Sudibya, 2013) mengemukakan bahwa 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 itu tersebut. 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 (Sutrisno, 2016) Hal ini juga dibuktikan oleh penelitian (Rini, 2018) dimana hasil penelitian menunjukkan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan di PT BANK CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Senioritas , Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang terjadi pada perusahaan yang telah dijelaskan di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat di identifikasikan sebagai berikut:

1. Karyawan senior pada divisi Airport Maintenance menghendaki senioritas. Lama bekerja ,usia dan pengalaman lebih diutamakan dalam penentuan promosi jabatan.
2. Pengalaman kerja karyawan yang meliputi masa kerja dalam menempuh dan memahami tugas-tugas pekerjaan , tingkat pengetahuan dan

keterampilan yang dimiliki serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan tidak menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam promosi jabatan

3. Terjadinya perbedaan kompetensi antara karyawan senior dan junior yang lebih siap untuk perusahaan dalam menghadapi era industri khususnya dibidang jasa pelayanan penerbangan.sehingga lebih terbuka kesempatan untuk dipromosikan jabatannya.
4. Karyawan junior lebih diutamakan promosi jabatan dibandingkan karyawan senior dikarenakan dapat bekerja secara fleksibel dan cepat tanggap dibandingkan karyawan senior yang telah memiliki lisensi yang lebih banyak.

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi promosi jabatan yaitu pendidikan, senioritas , pengalaman kerja.kepemimpinan,kompetensi,produktivitas, budaya kerja dan lain-lain namun dalam penelitian ini hanya dibatasi tiga faktor yaitu senioritas ,pengalaman kerja dan kompetensi. Disamping itu penelitian ini hanya membatasi pada divisi Airport Maintanance Bandara Internasional Kualanamu.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka penulis menemukan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu?
2. Apakah ada pengaruh pengalaman Kerja terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu?
3. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu?
4. Apakah ada pengaruh senioritas, pengalaman kerja dan kompetensi secara bersama-sama terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Sebagaimana berkaitan dengan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara senioritas terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara kompetensi terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh antara senioritas, pengalaman kerja dan kompetensi secara simultan terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah pemahaman tentang kebijakan karir suatu perusahaan yang bersifat konseptual

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan terhadap promosi jabatan khususnya pengisian formasi jabatan pada unit yang di bawah divisi Airport Maintenance.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2. 1 Uraian Teoritis**

##### **2.1.1 Promosi Jabatan**

###### **2.1.1.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Promosi adalah proses kegiatan pemindahan pegawai dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi. Dengan demikian promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Pengertian promosi jabatan Menurut (Siagian, 2014) ialah promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama.

Menurut (Hasibuan, 2014) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat

dikatakan bahwa promosi adalah berpindahnya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya dan biasanya diikuti dengan penambahan gaji dan fasilitas lain sesuai dengan tugas promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.

Manfaat dari adanya promosi jabatan maka karyawan akan merasa dihargai, termotivasi dalam bekerja, dibutuhkan diperhatikan, dan diakui kemampuan kerjanya sehingga mereka akan menghasilkan (output) yang tinggi. Dari (output) yang tinggi oleh karyawan, akan berdampak positif terhadap bagaimana tingkat pelayanan yang profesional kepada konsumen (Rayadi, 2012)

Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

#### **2.1.1.2 Manfaat dan Tujuan Promosi Jabatan**

Beberapa manfaat dan tujuan dari promosi jabatan Menurut (Hasibuan, 2014) promosi jabatan memiliki tujuan, antara lain :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.

3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin kestabilan kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

Sedangkan Menurut (Mangkuprawira & Hubeis, 2013) promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

1. Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Dengan adanya promosi karyawan ke jabatan lebih tinggi, maka pegawai diberikan kesempatan untuk berpikir, kreatif dan lebih produktif bagi perusahaan.

### **2.1.1.3 Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Promosi Jabatan**

Didalam sebuah promosi jabatan terdapat faktor -faktor yang mempengaruhi. Menurut (Siagian, 2014) faktor-faktor yang mempengaruhi promosi adalah:

1. Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.

2. Tingkat pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Loyalitas

Dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

4. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

5. Tanggung jawab

Kadang-kadang sering kali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

#### 6. Kepandaian bergaul

Misalnya jabatan untuk salesman adalah sangat penting untuk menetapkan kepandaian bergaul sebagai suatu syarat promosi jabatan.

#### 7. Prestasi kerja

Pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat untuk prestasi kinerjanya.

#### 8. Inisiatif dan kreatif

Untuk syarat promosi jabatan terhadap jabatan tertentu, mungkin syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif

(Hasibuan, 2014) mengemukakan bahwa pedoman yang umum yang bisa digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan adalah sebagai berikut :

##### 1. Pengalaman

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang telah terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa

pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian, perusahaan akan dipimpin oleh orang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

## 2. Kecakapan

Kecakapan (ability) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan.

## 3. Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang memiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang paling berpengalaman dan

terpintar, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

Kemampuan seorang untuk menduduki dan melaksanakan tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, jelas didalamnya terkandung makna kemampuan, Nitisemito, (Rustuti, 2015).

Faktor-faktor promosi jabatan menurut (Ardana et al,2012) dapat dipertimbangkan sebagai berikut :

1. Senioritas.

Tingkat Senioritas tenaga kerja dalam banyak hal sering sekali dipergunakan sebagai salah satu standar untuk promosi jabatan.

2. Kualifikasi Pendidikan.

Walaupun sangat langka,tetapi terdapat pula perusahaan yang menjadikan kriteria minimal tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu.

3. Prestasi Kerja.

Prestasi Kerja yang tinggi cenderung dapat memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan.

4. Karsa dan Daya Cipta

Untuk kegiatan promosi jabatan karsa dan daya cipta salah satu syarat yang tidak dapat ditawar lagi.hal ini disebabkan demi kontinuitas perusahaan yang mempunyai dampak meningkatnya tingkat profitabel tenaga kerja itu sendiri.

5. Loyalitas.

Tingkat loyalitas yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang lebih besar.

6. Kejujuran. Kejujuran dapat dipandang sangat penting karena berhubungan dengan financial, produksi, marketing yang memerlukan kejujuran dari tenagakerja.

7. Supelitas.

Diperlukan kepandaian bergaul sehingga kemampuan tersebut menjadi salah satu standar untuk promosi jabatan.

#### **2.1.1.4 Indikator Promosi Jabatan**

Perlu diperhatikan dalam memberikan promosi jabatan. Adapun Indikator-indikator didalam promosi antara lain menurut (Hasibuan, 2014) meliputi hal-hal “status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*) dan penghasilan (*outcomes*)” :

1. Status sosial

Pegawai yang dipromosikan di jenjang karir yang lebih tinggi akan dapat meningkatkan status sosial dalam kehidupannya.

2. Wewenang (*Authority*)

Promosi jabatan yang diberikan kedi pegawai akan menambah /memperluas wewenangnya dalam melakukan aktivitas pekerjaan.

3. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Promosi jabatan menuntut tanggung jawab yang lebih tinggi dalam hal pekerjaannya dimana pegawai yang dipromosikan akan memiliki tanggung jawab besar dari jabatan yang lebih tinggi.

#### 4. Penghasilan (*Outcomes*)

Dengan adanya promosi jabatan maka penghasilan pegawai akan lebih tinggi. Hal ini disebabkan dengan adanya promosi jabatan maka pegawai tersebut akan mendapatkan jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Promosi jabatan merupakan salah satu pencapaian yang baik bagi karyawan yang bekerja di suatu perusahaan. Tapi patut diingat, bahwa dibalik jabatan yang besar terdapat tanggung jawab yang besar.

### **2.1.2 Senioritas**

#### **2.1.2.1 Pengertian Senioritas**

Senioritas secara harfiah menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam (Tampani, 2016) diartikan sebagai keadaan yang lebih tinggi dalam hal pangkat, usia dan pengalaman. Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang.

Menurut (Simamora, 2012) senioritas dapat dianggap sebagai cara absah untuk melakukan promosi karena senioritas menghindari masalah-masalah dan sikap memihak manajemen yang memberikan kepada karyawan yang difavoritkan kesempatan pertama untuk promosi jabatan.

Senioritas menghemat waktu, mudah, dan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi jabatan.

Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang, menurut Wahyudi dalam (Tampani, 2016) senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Pendapat lain dari (Manullang, 2011) mengemukakan bahwa senioritas di samping dipergunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala

Pendapat lain dari Nitisemito dalam (Hamzah, 2013) mengemukakan bahwa senioritas sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui prestasinya baik pada jabatan yang bersangkutan ataupun dalam instansi keseluruhan.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut diatas maka dapat dikatakan bahwa senioritas merupakan adalah keadaan seorang karyawan lebih tinggi dalam pangkat, pengalaman, dan usia atau tingkatan yang diperoleh dari umur atau lamanya masa bekerja disuatu perusahaan.

#### **2.1.2.2 Manfaat dan Tujuan Senioritas**

Beberapa Manfaat senioritas dijadikan sebagai kriteria promosi jabatan menurut (Simamora, 2012) :

1. 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.
2. Senioritas menghemat waktu, mudah, dan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi.
3. Biasanya ada korelasi antara senioritas dan kinerja. Sampai pada titik tertentu, para karyawan pada umumnya menjadi lebih kompeten di pekerjaannya manakala mereka menimba pengalaman.
4. Senioritas mengimbali karyawan loyal yang telah bekerja keras selama beberapa tahun untuk menghasilkan produk dan jasa perusahaan.

Pada dasarnya manfaat dan tujuan senioritas itu adalah suatu budaya untuk mendidik dan digunakan untuk hal positif dengan tujuan mendidik para junior menjadi pribadi yang lebih baik dan bertanggung jawab, terlebih agar dapat saling menghormati satu sama lain terutama yang lebih senior.

### **2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Senioritas**

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi senioritas yakni menurut Gary Dessler dalam (Hamzah, 2013) 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, teknikteknik 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:

- a. Bahwa prestasi kerja seorang pegawai banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya.
- b. 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.

Namun senioritas juga dapat berdampak positif bagi yang melakukannya dengan benar dan menanggapi dengan baik.

#### **2.1.2.4 Indikator Senioritas**

Ada beberapa indikator yang dikemukakan para ahli diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Indikator senioritas menurut (Wahyudi , 2016) sebagai berikut:

##### 1. Usia

Ketika seseorang dari segi usia menjadi “senior” dalam dunia kerja maka dia akan di hormati karena usianya, banyak orang yang akan menerima saran atau pendapat. Biasanya saran yang diminta akan berhubungan dengan kehidupan di luar dunia kerja. Di dunia nyata banyak dijumpai rekan kerja yang umurnya di atasnya, dan posisi mereka di bawah yang lebih muda.

## 2. Pengalaman

Seseorang dipandang sebagai senior karena dia mempunyai posisi yang tinggi dan pengalaman luas. Hal ini terjadi dengan perkiraan dia berusia muda atau tua namun dengan jabatan yang tinggi maka pegawai lain akan memandangnya sebagai “senior”.

## 3. Masa kerja

Banyak juga orang yang akan dianggap “senior” ketika masa kerjanya lama di sebuah perusahaan. Orang yang baru masuk walau dengan jabatan lebih tinggi akan sungkan. Orang yang senior dari segi masa kerja dianggap sebagai pembimbing di dunia kerja tersebut. Sehingga dapat disimpulkan bahwa senioritas dipandang melalui lamanya waktu seseorang bekerja di suatu perusahaan.

Ada kalanya kita menganggap hal itu menjadi tidak penting, dimana senioritas harus diartikan secara profesional dalam sebuah organisasi . Perbedaan usia adalah hal yang penting sering menimbulkan senioritas karena pada dasarnya orang yang lebih tua selalu memiliki pengalaman yang lebih banyak daripada orang yang lebih .Tapi tentu saja masih ada senioritas didalam kelompok usia yang sama dengan pengalaman yang berbedaa-tau sebaliknya. Persepsi yang salah adalah seorang senior selalu memiliki pemikiran bahwa berasa diatas dari juniornya.

### **2.1.3 Pengalaman Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah suatu kemampuan, pengetahuan dan keterampilan seorang yang diperoleh melalui rentang waktu atau masa kerja yang telah ditempuh untuk pekerjaan tertentu melalui tindakan, reaksi, kecekatan dan berbagai percobaan yang telah dilakukan. Semakin luas pengalaman kerja seseorang, maka semakin terampil seseorang dalam melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pula pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengalaman dalam semua kegiatan sangat diperlukan, karena *experience is the best teacher*, pengalaman guru yang terbaik. Pengalaman merupakan pelajaran dan merupakan pemahaman yang dipelajari dan dialami. Maksud dari hal tersebut adalah bahwa seseorang belajar dari pengalaman yang pernah dialami. Menurut pendapat Siagian dalam (Tahir et al., 2019) disebutkan pengalaman sebagai keseluruhan pelajaran yang dibentuk oleh seseorang dari peristiwa-peristiwa yang dilalui dalam pelajaran hidupnya.

Menurut (Sutrisno, 2016) Mendefinisikan Pengalaman kerja adalah suatu dasar atau seorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tetap menjaga produktivitas, kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidangnya Menurut (Manulang, 2013) mengemukakan Pengalaman Kerja sebagai berikut: “Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode

suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan”. Menurut Foster (Aristarini et al., 2013) pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Human resources departement tentu akan memperhatikan pengalaman kerja seseorang dalam memberikan suatu jabatan, sehingga jabatan dalam suatu perusahaan dirasa memang sudah tepat bilatdiduduki oleh karyawan tersebut (Campbell, 2015).

(Kot-Radojewska & Timenko, 2018) menyatakan pengalaman dan kinerja memiliki keterikatan terhadap promosi jabatan lewat pengetahuan dan keterampilan. Mendapatkan pengalaman selama masa studi memungkinkan seseorang meningkatkan pemahaman mereka tentang tempat kerja. On the job training adalah salah satu cara bagaimana perusahaan memberikan pengalaman bagi karyawannya. (Thao & Hwang, 2015) menyatakan jika nilai yang diperoleh dari pengalaman kerja semakin besar maka semakin meningkat kinerja yang dimiliki karyawan yang berpengaruh terhadap promosi jabatan yang akan diterima. Dari berbagai uraian diatas dapat disimpulkan, bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya telah dipahami dan dikuasai dengan baik.

### **2.1.3.2 Manfaat dan Tujuan Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seorang. Sehingga semakin lama seseorang bekerja semakin bertambah pengalamannya terhadap pekerjaannya. Adapun manfaat adanya pengalaman kerja bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman kerja dapat berpengaruh terhadap kecermatan individu dalam memberikan suatu persepsi.
2. Melalui pengalaman kerja yang dimiliki, kualitas teknis dan keterampilan karyawan semakin meningkat, maka karyawan tersebut dapat menyelesaikan tugas-tugas yang dikerjakan secara efektif dan efisien, sehingga akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan

Tujuan pengalaman kerja menyebutkan bahwa ada berbagai macam tujuan seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja. Adapun tujuan pengalaman kerja adalah sebagai berikut :

1. Mendapat rekan kerja sebanyak mungkin dan menambah pengalaman kerja dalam berbagai bidang.
2. Mencegah dan mengurangi persaingan kerja yang sering muncul di kalangan tenaga kerja.

Dengan banyaknya pengalaman kerja yang dimiliki seseorang pekerja maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga

dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik ini berarti orang tersebut mempunyai efektivitas kerja yang baik.

### **2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja**

Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seperti menurut (Handoko, 2013) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja :

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang diwaktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.
3. Sikap dan kebutuhan (attitudes and needs) untuk meramalkan tanggung jawab dan wewenang seseorang.
4. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulative mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan.
5. Keterampilan dan kemampuan teknik, untuk menilai kemampuan dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

Sedangkan faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja menurut Ahmad dalam (Muamarizal et al., 2015), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja seseorang adalah waktu, frekuensi, jenis, tugas, penerapan, dan hasil. Dapat dijelaskan sebagai berikut..

1. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman bekerja yang lebih banyak.

2. Frekuensi

Semakin sering melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.

3. Jenis Tugas

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

4. Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.

5. Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Bekerja dengan maksimal demi mendapatkan manfaat dari pengalaman kerja. Menjadi pekerja berkualitas yang punya banyak pengalaman akan menjadi nilai tambah bagi diri sendiri.

#### **2.1.3.4 Indikator Pengalaman Kerja**

Dalam Promosi Jabatan perlukan pengalaman dalam bekerja. Ada pun beberapa Indikator yang dipakai untuk mengukur pengalaman kerja akan seperti diukur menurut Zainullah (2019) adalah sebagai berikut :

1. Lama Masa Kerja

Lama Masa Kerja adalah Jangka waktu yang telah dilalui seseorang sejak menekuni pekerjaan. Lama kerja dapat menggambarkan pengalaman seseorang dalam menguasai bidang tugasnya. Pada umumnya karyawan dengan pengalaman kerja yang banyak tidak memerlukan bimbingan dibandingkan dengan karyawan yang pengalamannya sedikit.

2. Tingkat Rutinitas Pekerjaan

Pengalaman yang dimiliki Semakin sering melakukan pekerjaan, semakin banyak pengalaman karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan karena menurut para ahli mengungkapkan bahwa tingkat rutinitas yang tinggi membuat karyawan semakin mahir dalam pekerjaannya.

3. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki.

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh karyawan

Ada beberapa hal juga untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja menurut ( Sedarmayanti,2011) yaitu:

### 1. Lama waktu / Masa Kerja

Ukuran tentang waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik

### 2. Tingkat pengetahuan dan Keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep ,prinsip dan prosedur yang dibutuhkan oleh karyawan.Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan

### 3. Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam melaksanakan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan

Semakin banyak pengalaman kerja,maka semakin besar kesempatan untuk bertemu banyak orang . Bahkan dapat berkesempatan mendapatkan peluang kerja dari jalinan relasi tersebut

## 2.4.1 Kompetensi

### 2.1.4.1 Pengertian Kompetensi

Berdasar pada arti etimologi kompetensi diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk

melakukan atau untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

Menurut Wibowo (2016) menyebutkan bahwa 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 suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tertentu, dengan indikatornya adalah :

1. Pengetahuan (Knowledge) Pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi :
  - a. Mengetahui dan memahami pengetahuan dibidang masing-masing.
  - b. Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam institusi pemerintahan.
2. Keterampilan (Skill) Keterampilan individu meliputi:
  - a. Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
  - b. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
3. Sikap (Attitude) Sikap individu, meliputi :
  - a. Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam berkeativitas dalam bekerja.

b. Adanya semangat kerja yang tinggi.

Sedangkan McClelland (2014) mendefinisikan bahwa :  
“Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksi kinerja yang sangat baik, dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para outstanding performers lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik dari pada apa yang dilakukan para average performers”. Spencer dalam (Moehariono, 2014) mengemukakan bahwa :“Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja”.

Sedangkan menurut Kuncoro (2013) juga mengatakan kompetensi inti adalah nilai utama perusahaan/organisasi dalam penciptaan keahlian dan kapabilitas yang disebarkan melalui bermacam garis produksi ataupun bisnis. Moh. Uzer Usman (2014) menyebutkan bahwa seseorang disebut kompeten apabila telah memiliki kecakapan bekerja pada bidang tertentu dari hal ini maka kompetensi juga diartikan sebagai suatu hal yang menggambarkan kualifikasi atau kemampuan seseorang, baik yang kualitatif maupun kuantitatif.

Kemudian Marwansyah (2018) mengemukakan bahwa:  
“Kompetensi adalah perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan

dalam sebuah pekerjaan, yang bisa diukur dengan menggunakan standar yang telah disepakati, dan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan”.

Berdasarkan UU No.14 Tahun 2005 tentang guru dan dosen kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki, dihayati, dan dikuasai oleh guru atau dosen dalam melaksanakan tugas keprofesionalan. Kamus bahasa Indonesia kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu), ling kemampuan menguasai gramatika suatu bahasa secara abstrak atau batiniah.

Kompetensi berdasarkan UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan: pasal 1 (10), “Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”. Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu (Rustyah, 2017)

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu dan merupakan sejumlah kemampuan yang harus dimiliki seseorang terutama pegawai untuk mencapai tingkatan pegawai profesional.

#### **2.1.4.2 Manfaat dan Tujuan Kompetensi**

Kompetensi yang dimiliki oleh setiap orang memiliki peranan yang penting terhadap efektivitas pelaksanaan berbagai tugas pekerjaan. Beberapa pendapat ahli menjelaskan bahwa sudah banyak perusahaan besar yang memanfaatkan kompetensi sebagai suatu dasar kriteria dalam merekrut tenaga kerja.

Manfaat kompetensi menurut Edison et al., (2016) kompetensi begitu penting dalam dunia usaha sebagai dasar prekrutan (recruitmen). Begitu pentingnya kompetensi ini membuat sistem perkembangannya bagi setiap perusahaan/organisasi yang ingin sukses wajib dan harus dilakukan seluas-luasnya, lebih-lebih pada perusahaan modern saat ini. Adapun dasar dalam konsep atau pengembangan sistem berbasis kompetensi ini adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan yang spesifik.

Pelatihan-pelatihan di arahkan secara spesifik sesuai dengan bidang yang di tangannya. Misal nya seseorang perawat sebuah Rumah Sakit di latih bagai mana cara ia melayani pasien dan cara menerima keadaan pasien yang sedang butuh pengobatan.

2. Dasar rekrutmen

Penerimaan pegawai yang selama ini lebih di dasarkan pada surat keterangan tentang pengalaman dan keahlian di ubah ke arah penilaian berbasis kompetensi, missal nya penilaian kepada calon perawatia harus

mampu menunjukkan keahliannya melakukan perawatan sesuai dengan standar dan waktu yang dipersyaratkan.

Kompetensi juga bisa membantu perusahaan dalam mengetahui sejauh mana karyawan tersebut mampu memberikan yang terbaik sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

#### **2.1.4.3 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kompetensi**

Ada pun faktor yang mempengaruhi kompetensi menurut Michael Zwell dalam Wibowo (2016) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang, yaitu sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Kepercayaan banyak pekerja bahwa manajemen merupakan musuh yang mencegah mereka melakukan inisiatif yang seharusnya dilakukan.
2. Keterampilan Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara didepan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki.
3. Pengalaman Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi dihadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya.
4. Karakteristik kepribadian Kepribadian dapat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk

dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, memberikan pengaruh dan membangun hubungan.

5. Motivasi Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerja bawahan, memberikan pengakuan, dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh terhadap motivasi seseorang bawahan.
6. Isu emosional Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai, atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.
7. Kemampuan intelektual Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi.
8. Budaya organisasi Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti: rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan.

Jadi dapat diuraikan bahwa kompetensi merupakan salah satu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai yang terdapat dalam diri seseorang yang tercermin dari kemampuan berpikir dan bertindak secara konsisten.

#### 2.1.4.4 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi perusahaan Berdasarkan Keputusan Direksi PT.Angkasa Pura II (persero) Nomor : KEP.03.04/01/2013 tentang Peraturan Perusahaan Nomor 28.1 Tentang Penilaian Key Performace Indicator Individu (KPI-I) di lingkungan PT.Angkasa Pura II (Persero) pasal 8 poin b) menyebutkan komponen-komponen kompetensi terdiri dari:

1. Komitmen kepada PT.Angkasa Pura II (Persero)

Komitmen kepada PT.Angkasa Pura II (Persero) adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dimana karyawan dapat bertahan dengan kesetiaannya demi kepentingan perusahaan sehingga terbentuk sebuah kompetensi atau pun loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu perusahaan.

2. Orientasi Kepada Pelanggan.

Kompetensi Orientasi pelanggan dapat diartikan sebagai pemahaman yang memadai tentang pelayanan terhadap pelanggan dengan tujuan agar dapat menciptakan nilai unggul bagi karyawan secara terus menerus.

3. Kerjasama

Tujuan bekerja sama dengan orang lain, menjadi bagian dari suatu kelompok, memiliki tujuan bersama, komitmen untuk mencapai tujuan kelompok dan bekerja bersama (sebagai kondisi yang

bertolak belakang dengan bekerja secara terpisah atau berkompetisi).

4. Keteraturan dan keakuratan

Dorongan untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan kerjanya dengan cara memantau dan mengecek pekerjaan atau informasi serta menekankan pada kejelasan peran, fungsi dan lain-lain secara teratur dan akurat.

5. Kepemimpinan

Keinginan dan upaya untuk mengambil peran sebagai pemimpin dalam suatu kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama atau melalui anggota-anggota kelompok.

6. Pengembangan Bawahan

Keinginan tulus untuk mendorong proses belajar dan pengembangan bawahan / orang lain sesuai dengan kebutuhan dan pertimbangan lainnya. Kompetensi ini berfokus pada intensi pengembangan, bukan sekedar pelatihan formal.

7. Pengambilan Keputusan

Merupakan kompetensi proses memilih diantara beberapa pilihan alternatif. Proses ini bisa berlangsung lama, dimana dalam proses ini termasuk menetapkan tujuan, mengumpulkan informasi yang relevan, mengidentifikasi alternatif, menetapkan kriteria untuk keputusan, dan memilih opsi terbaik yang tersedia.

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi kompetensi karyawan dalam suatu perusahaan. Adapun teori indikator kompetensi menurut (Ruky, 2020), yaitu:

1. Karakter pribadi (traits)

Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.

2. Konsep diri (self concept)

Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.

3. Pengetahuan (knowledge)

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.

4. Keterampilan (skill)

Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.

5. Motivasi kerja (motives)

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan

Dengan kata lain, kompetensi ini tidak hanya mengenai pengetahuan atau kemampuan seseorang, namun kemauan melaksanakan atau melakukan

suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut

## 2.2 Kajian Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, terlihat pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

NO	Nama Penulis/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Andhara, 2015)	Pengaruh Senioritas Dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi Pada Karyawan Departemen Kebijakan Ekonomi Dan Moneter Bank Indonesia Jakarta	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel senioritas karyawan dan loyalitas karyawan memberikan kontribusi terhadap promosi jabatan di Bank Indonesia Jakarta pada karyawan departemen kebijakan ekonomi dan moneter.</li> <li>2. Secara senioritas dan loyalitas karyawan pada karyawan Bank Indonesia pada departemen kebijakan ekonomi dan moneter berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan</li> </ol>
2.	(Hamzah, 2013)	Pengaruh senioritas dan loyalitas terhadap promosi (studi pada karyawan PT. Pembangunan perumahan DVO III Surabaya)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan Senioritas karyawan dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.</li> </ol>

			2. Senioritas karyawan dan loyalitas karyawan secara berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan
3.	(Patmarina & Harsono, 2018)	Pengaruh Senioritas Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan PT. Rabobank Metro	Hasil penelitian menunjukkan Senioritas dan Prestasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro.
4.	(Wardah, 2018)	Pengaruh Senioritas dan Prestasi kerja terhadap Promosi Jabatan pada FIFGroupPadangsidempuan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan Senioritas berpengaruh secara terhadap promosi jabatan karyawan.</li> <li>2. Variabel prestasi kerja berpengaruh secara terhadap promosi jabatan karyawan,</li> <li>3. Variabel senioritas dan prestasi kerja berpengaruh secara simultan terhadap promosi jabatan karyawan.</li> </ol>
5.	(Medhiantari & Yuniari, 2019)	Pengaruh Prestasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gajah Mada Denpasar	Hasil penelitian ini adalah variabel prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan secara simultan terhadap promosi jabatan. Secara dapat diketahui bahwa variabel prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero)Tbk. Cabang Gajah Mada Denpasar.
6.	(Pracylia, 2020)	Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada CV.	Hasil kesimpulan penelitian menyatakan bahwa prestasi kerja dan pengalaman kerja

		Boga Utama Amanda Brownies Cabang Palembang	berpengaruh terhadap promosi jabatan akan tetapi perusahaan juga harus mempertimbangkan faktor-faktor lain seperti motivasi, kompensasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja dan hal-hal lain yang tidak disebutkan di dalam penelitian ini..
7.	(Prasetio et al., 2019)	Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada (PDAM) Tirtauli Cabang I Pematangsiantar	Hasil penelitian dapat disimpulkan kompetensi dan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.
8.	(Putri, 2018)	Pengaruh Prestasi Kerja, Disiplin, Komitmen, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada PTPN X kebun kertosari.	Hasil penelitian menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari variabel prestasi kerja, disiplin, komitmen, dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.
9.	(Arnold et al., 2018)	Pengaruh Evaluasi Kinerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Pertanahan Nasional Kota Manado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan evaluasi kinerja dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.</li> <li>2. Secara pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, maka sebaiknya Badan Pertanahan Nasional Kota Manado perlu lebih tingkatkan lagi tentang evaluasi kinerja dan pengalaman kerja dari karyawan, agar tercapainya tujuan perusahaan karena evaluasi kinerja dan pengalaman kerja secara simultan berpengaruh</li> </ol>

			signifikan terhadap promosi jabatan
10.	(Dharma Jaya & Adnyani, 2020)	Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Dan Loyalitas Karyawan Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan Pada Prime Plaza Hotel	Berdasarkan hasil penelitian dan pemaparan diperoleh bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap Promosi jabatan. Hasil tersebut mengimplikasikan bahwa promosi jabatan dimaksimalkan dengan cara meningkatkan kuantitas dan kualitas pengalaman kerja. Pengalaman kerja dapat ditingkatkan melalui menyelesaikan dan melaksanakan beragam tugas dan tanggung jawab
11.	(Rini, 2018)	Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT BANK CIMB NIAGA Tbk Bintaro Griya Niaga	Terdapat korelasi yang kuat antara Kompetensi karyawan dengan Promosi Jabatan di PT. Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga, dimana koefisien korelasi sebesar 0,7112. Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan di PT BANK CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga. 3. Kontribusi kompetensi karyawan terhadap Promosi Jabatan cukup besar yang ditunjukkan oleh nilai R Square yaitu sebesar 50,6%
12.	(Novita et al., 2019)	Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematangsiantar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi dan Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematangsiantar

13.	(Rahmawati, 2018)	Pengaruh Kompetensi Pegawai dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Gowa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Gowa</li> <li>2. Penilaian Prestasi Kerja Berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Gowa</li> </ol>
-----	-------------------	--	---

### 2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah suatu hubungan atau kaitan antara konsep satu terhadap konsep yang lainnya dari masalah yang ingin diteliti. Kerangka konseptual ini gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

#### 2.3.1 Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan

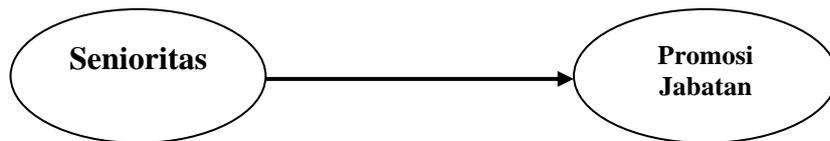
Senioritas yang ada diperusahaan masih berpengaruh kuat dalam penentuan promosi jabatan meskipun tidak menjadi satu-satunya syarat utama dalam penentuan indikator promosi jabatan. Senioritas juga didasarkan pada kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kecakapan yang lebih baik untuk penentuan promosi jabatan. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat Garry Dessler dalam (Tampani, 2016) bahwa dasar dalam penentuan jabatan salah satunya adalah

senioritas karyawan yaitu pihak pegawai menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi. Mereka berpendapat bahwa makin lama bekerja, kecakapan kerja mereka makin baik dan mencerminkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

Dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas mempergunakan anggapan bahwa prestasi kerja seseorang pegawai banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya serta meningkatkan loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan pegawai terhadap perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaan, sehingga untuk setiap pegawai perusahaan mempunyai perlakuan yang sama atas dasar yang baik. Pendapat lain dikemukakan oleh Wahyudi dalam (Tampani, 2016) bahwa tingkat senioritas tenaga kerja sering kali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi, dengan alasan pengalaman senior lebih banyak dibanding pengalaman junior. Namun, tidak hanya senioritas yang dijadikan standar untuk kegiatan promosi melainkan kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, daya cipta, loyalitas, kejujuran, dan supelitas.

Senioritas karyawan pada dasarnya adalah lamanya masa kerja seorang karyawan kepada perusahaan. Senioritas terhadap promosi jabatan mempunyai kaitan yang kuat dalam perusahaan yaitu untuk mengurangi terjadinya kecemburuan sosial. Senioritas biasanya mempunyai pengaruh yang lebih terutama faktor kinerja karyawan. Seorang karyawan yang telah cukup lama bekerja di perusahaan biasanya akan mempunyai kemampuan yang lebih dan memiliki pengalaman yang lebih banyak meskipun berada di satu jabatan yang sama.

Senioritas terhadap promosi jabatan mempunyai kaitan yang kuat dalam perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian (Andhara, 2015) dimana hasil dari penelitian tersebut menunjukkan adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara senioritas dan promosi jabatan pada departemen kebijakan ekonomi dan moneter Bank Indonesia. Berdasarkan uraian tersebut maka senioritas karyawan perlu menjadi bahan pertimbangan dalam program promosi jabatan.



**Gambar 2.1 Pengaruh senioritas terhadap promosi**

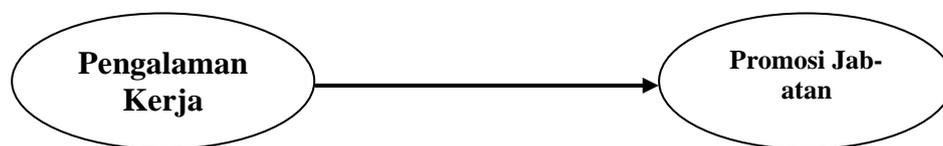
### **2.3.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan**

Pengalaman kerja merupakan salah satu persyaratan yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan untuk dapat menduduki suatu jabatan, karena masa kerja merupakan salah satu penilaian untuk dapat dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi. Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap pegawai mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja lebih tinggi. Keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan kegiatannya didapat seiring dengan masa kerja dibidang yang ditekuni. Keberhasilan pegawai dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi kemungkinan ada pengaruhnya dengan pengalaman kerja dari pegawai.

Pengalaman kerja merupakan kemampuan seseorang yang sudah mahir dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan dan memiliki skill yang sudah terampil. Tugas yang diberikan oleh perusahaan dan berhasil

diselesaikan dapat meningkatkan pengalaman kerja karyawan. Adanya pengalaman kerja yang diperoleh karyawan bisa dijadikan sebagai tolak ukur demi mendapatkan promosi jabatan yang diinginkan

Hal ini di dukung hasil penelitian Arnold et al.(2018) menyimpulkan bahwa variabel pengalaman kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan pada Badan Pertanahan Nasional Kota Manado dimana dalam hal ini perusahaan yang memberikan kesempatan baik dengan pengalaman kerja terhadap karyawan akan dapat membantu untuk meningkatkan promosi jabatan karyawan tersebut.

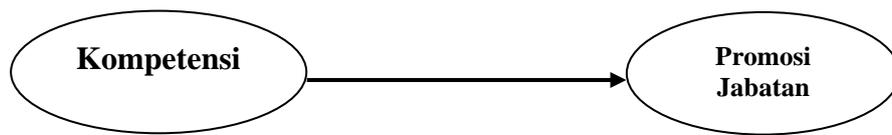


**Gambar 2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap promosi jabatan**

### **2.3.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan**

Kompetensi mengandung pengertian pemilikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dituntut oleh jabatan tertentu (Rustyah, 2017) Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah sejumlah kemampuan yang harus dimiliki seseorang terutama pegawai untuk mencapai tingkatan pegawai profesional.

Kompetensi juga menjadi pertimbangan dalam aspek Promosi Jabatan Hal ini juga dibuktikan oleh penelitian (Rini, 2018) dimana hasil penelitian menunjukan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan di PT BANK CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga.



**Gambar 2.3 Pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan**

#### **2.3.4 Pengaruh Senioritas, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan**

Menurut (Hasibuan, 2014) promosi jabatan ialah perpindahan memperbesar *Authority* dan *Responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

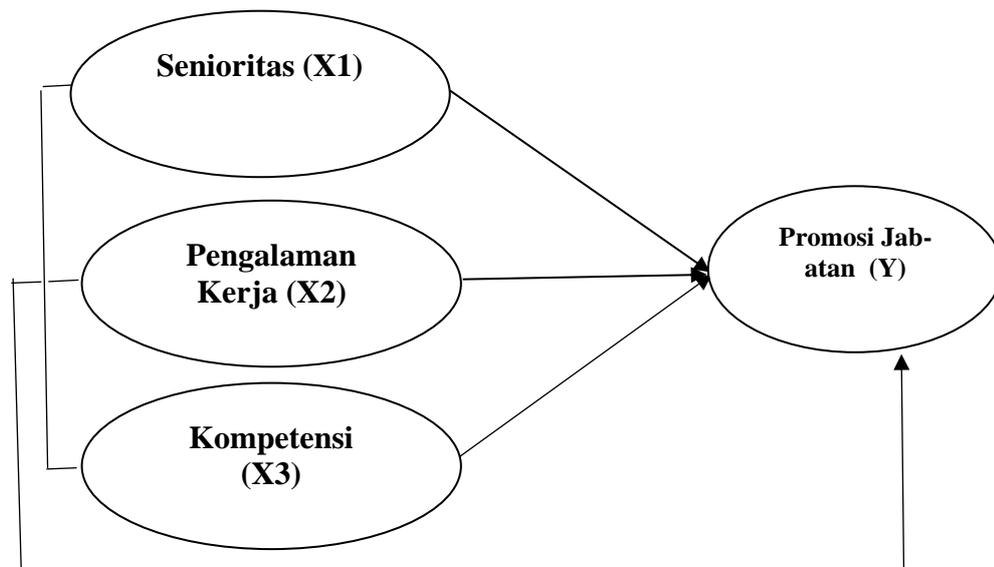
Banyak faktor yang mempengaruhi promosi jabatan beberapa diantaranya adalah senioritas, pengalaman kerja dan kompetensi. Ketiga aspek ini memiliki pengaruh atau pun pertimbangan terhadap promosi jabatan.

Senioritas yang ada diperusahaan masih berpengaruh kuat dalam penentuan promosi jabatan meskipun tidak menjadi satu-satunya syarat utama dalam penentuan indikator promosi jabatan. Senioritas juga didasarkan pada kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya dan kecakapan yang lebih baik untuk penentuan promosi jabatan.

Pengalaman kerja merupakan salah satu persyaratan yang harus dipertimbangkan oleh pimpinan untuk dapat menduduki suatu jabatan, karena masa kerja merupakan salah satu penilaian untuk dapat dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi di dalam organisasi. Keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan kegiatannya didapat seiring dengan masa kerja dibidang yang ditekuni.

Kompetensi sebagai salah satu dasar untuk karyawan agar dapat dipromosikan. Bagi sebagian besar orang, promosi jabatan adalah sesuatu yang sangat diharapkan. Sehingga hal itu akan memicu adanya persaingan antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Promosi biasanya dapat dilakukan dengan mengikuti tahapan seleksi atau tahapan penilaian. Faktor kompetensi karyawan sangat diperlukan dalam keputusan promosi jabatan. Kompetensi karyawan sangat penting digunakan sebagai tolak ukur peningkatan kinerja dan pengembangan karyawan kedepannya.

Berdasarkan pengaruh dan pengertian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka terlihat bahwa senioritas, pengalaman kerja dan kompetensi memiliki pengaruh dengan promosi jabatan. Hubungan-hubungan tersebut tercermin dalam gambar berikut :



**Gambar 2.4 Pengaruh senioritas, pengalaman kerja dan kompetensi terhadap promosi jabatan**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu penjelasan sementara perilaku atau keadaan tertentu yang telah terjadi. Hipotesis menurut Sugiyono (2018) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan jawaban sementara karena hipotesis pada dasarnya merupakan jawaban dari permasalahan yang telah dirumuskan dalam perumusan masalah, sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
2. Ada pengaruh pengalaman Kerja terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
3. Ada pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.
4. Ada pengaruh senioritas, pengalaman kerja dan kompetensi secara simultan terhadap promosi jabatan pada divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian ini dilihat dari cara penjelasannya dan bertujuan untuk membuktikannya adanya pengaruh antar variabel bebas terhadap variabel terikat menggambarkan jenis/bentuk penelitian yang mendasari penelitian. Dalam penelitian ini menggunakan jenis pendekatan *assosiatif* dan *kuantitatif*. pendekatan assosiatif adalah suatu pendekatan dimana untuk mengetahui bahwa adanya pengaruh atau pengaruh diantara kedua variabel yaitu variabel bebas (*independent variable*) dan variabel terikat (*dependent variable*). Kemudian data yang dikumpulkan dalam bentuk kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2018) pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Menurut Sugiyono (2018) metode kuantitatif juga dapat diartikan metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positif, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data melalui instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Adapun topik utama yang menjadi variabel terikat adalah tentang promosi jabatan, sedangkan variabel bebasnya adalah tentang senioritas, pengalaman kerja dan kompetensi

## 3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

### 3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor divisi Electronic facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu yang beralamat di Jl. Bandara Kualanamu Psr. VI, Kec. Beringin, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20552.

### 3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Juni 2021 sampai dengan Desember 2021. Rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3.1 Waktu Penelitian**

No	Jenis Kegiatan	Agu 2021				Sept 2021				Okt 2021				Nov 2021				Des 2021				Jan 2022			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		1	PengajuanJudul	■	■																				
2	Pra Riset		■																						
3	Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■																
4	SeminarProposal									■															
5	Pengumpulan data									■	■	■	■												
6	Penulisan laporan													■	■	■	■								
7	SeminarHasil																	■							
8	Penyelesaian laporan																		■	■	■				
9	Sidang meja hijau																						■		

## 3.3 Populasi dan Sampel

### 3.3.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2018) menyatakan bahwa, “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari, objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan

karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan”. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang terdapat pada divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II ( Persero) Bandara Kualanamu yang berjumlah 130 orang.

Berikut ini adalah data jumlah pegawai yang terdapat pada divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II ( Persero) Bandara Kualanamu

**Tabel 3.2 Data Karyawan Airport Maintenance**

No	Bagian	Jumlah pegawai
1	Electronic Facility & IT	34
2	Electrical & Mechanical Facility	52
3	Infrastructure	44
Jumlah		130

Sumber: Data Karyawan Divisi Airport Maintenance Bandara Kualanamu

### 3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2018) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu.. Berdasarkan populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(M)^2}$$

$$n = \frac{130}{1 + 130(0.1)^2} = 56,52$$

Dimana :

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$M$  = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%.

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 57 orang karyawan yang terdapat pada divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II ( Persero) Bandara Kualanamu.

**Tabel 3.3 Sampel Karyawan Divisi Airport Maintenance**

No	Bagian	Sampel
1	Electronic Facility & IT	15
2	Electrical & Mechanical Facility	23
3	Infrastructure	19
Jumlah		57

### 3.4 Definisi Operasional Variabel

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut Sugiyono (2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Adapun yang menjadi defenisi operasional dalam penelitian ini meliputi:

**Tabel 3.4 Operasional Variabel**

No	Variabel	Defenisi	Indikator
1	Promosi Jabatan	Pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. ( Siagian ,2014)	1. Status sosial 2. Wewenang 3. Tanggung jawab 4. Penghasilan  (Sumber : Hasibuan )
2	Senioritas	Diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. ( Wahyudi ,2016 )	1. Usia 2. Pengalaman 3. Masa Kerja  (Sumber : Wahyudi,2016)
3.	Pengalaman Kerja	Proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. (Manullang ,2013)	1. Lama Masa Kerja 2. Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan 3. Penguasaan Terhadap Pekerjaan dan Peralatan  (Sumber : Sedarmayanti,2011)
4	Kompetensi	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. (Wibowo, 2016)	1. Komitmen Kepada PT. Angkasa Pura II 2. Orientasi Kepada Pelanggan 3. Kerja Sama 4. Keteraturan dan Keakuratan 5. Kepemimpinan 6. Pengembangan Bawahan 7. Pengambilan Keputusan  (Sumber: PP No..28.1 PT.Angkasapura II,2013)

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber data nya, data yang digunakan pada penelitian ini adalah data *prime* yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono,2018) Sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini antara lain :

1. Kuesioner

Teknik pengumpulan data dengan kuesioner merupakan satu teknik pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden, dengan harapan responden akan memberikan respon terhadap pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dalam kuesioner nantinya akan digunakan model pertanyaan tertutup, yakni bentuk pertanyaan yang sudah disertai alternative jawaban sebelumnya, sehingga responden dapat memilih salah satu dari alternatif jawaban tersebut kepada karyawan dan atasan pada divisi Airport Maintanance untuk mendapatkan jawaban, tanggapan serta informasi yang diperlukan.

2. Dokumentasi

Dokumentasi menurut Sugiyono (2018) adalah suatu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan yang dapat mendukung penelitian. Dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data kemudian ditelaah. Dokumentasi yang

digunakan dalam penelitian ini meliputi data-data beberapa karyawan dan sekilas profil perusahaan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang/kelompok yang berkaitan dengan fenomena sosial (Siregar, 2014). Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian pada Tabel 3.7 sebagai berikut.

**Tabel 3.5 Skala Likert**

No	Notasi	Pernyataan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju/Sangat Baik	5
2	S	Setuju/Baik	4
3	KS	Kurang Setuju/Kurang Baik	3
4	TS	Tidak Setuju/ Tidak Baik	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju/ Sangat Tidak Baik	1

**Sumber :** (Sugiyono, 2018)

### 3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)*. PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian.

Menurut (Mahfud & Ratmono, 2013) menyatakan pada perkembangannya, SEM dibagi menjadi dua jenis, yakni *covariance-based SEM (CB-SEM)* dan *variance-based SEM* atau *partial least squares (SEM-PLS)*. CB-SEM berkembang pada tahun 1970-an dipelopori oleh Karl Joreskog sebagai pengembang *software*

Lisrel. Sementara SEM-PLS berkembang setelah CB-SEM dan dipelopori oleh Herman Wold (pembimbing akademik Karl Joreskog).

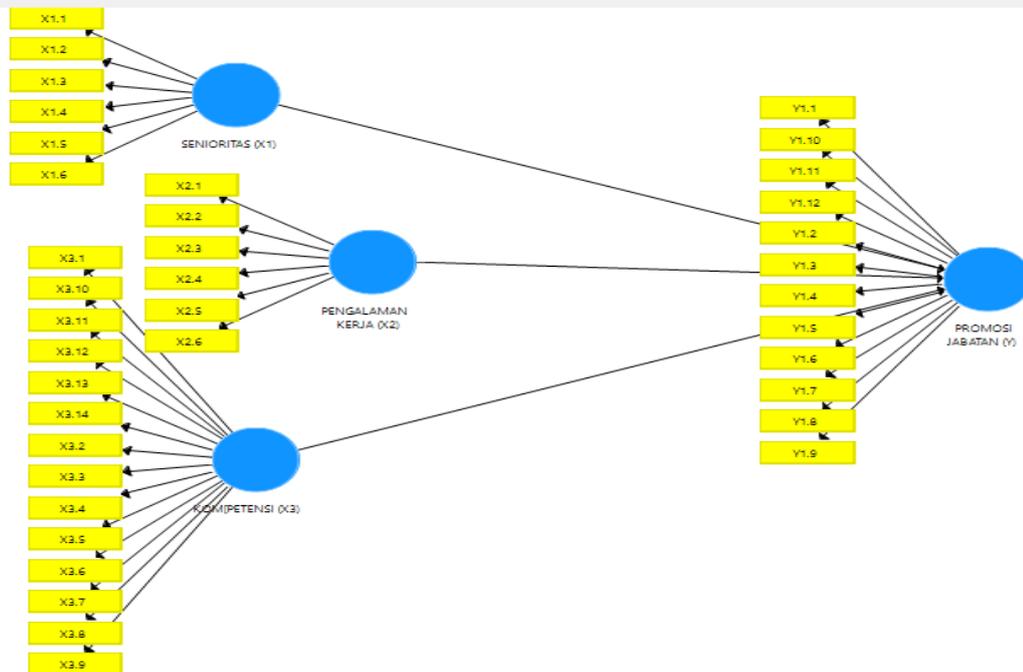
Menurut (Mahmud dan Ratmono, 2013), SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar dibandingkan CB-SEM. SEM-PLS merupakan pendekatan nonparametrik; dapat bekerja dengan baik bahkan untuk data tidak normal secara ekstrim.

Menurut (Ghozali, 2013b), *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. *Partial Least Square* (PLS) selain dapat mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Dalam penelitian yang berbasis prediksi, PLS lebih cocok untuk menganalisis data.

### **3.6.1 Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural**

Hubungan antar variabel yang digambarkan dalam sebuah diagram alur, dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk laten. Berikut ini digambarkan secara lengkap model struktural pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.3.3 yang dijalankan dengan media komputer. Secara lengkap pengaruh antar variabel pada penelitian ini dilihat pada gambar berikut :



**Gambar 3.1**  
**Struktur Analisis Variabel Penelitian Dalam Program SmartPLS**

Adapun langkah-langkah metode Partial Least Square (PLS) yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tahap pertama adalah melakukan uji *measurement model (Outer Model)* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Tahap kedua adalah melakukan uji *structural model (Inner Model)* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur pada penelitian ini.

### 3.6.2 Analisis Measurement Model (Outer Model)

Prosedur dalam pengujian *measurement model* terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

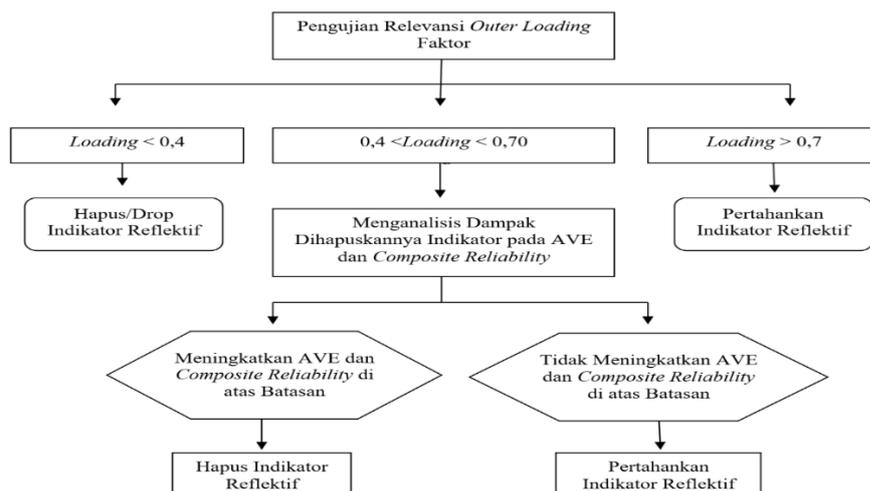
### 3.6.2.1 Uji Validitas

Digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam melakukan penelitian berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam uji ini akan menentukan valid tidak nya item pertanyaan pada kuesioner yang digunakan. Uji validitas terdiri dari :

#### a. Convergent Validity

Pada tahap ini, akan dilihat seberapa besar korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Sehingga menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif apabila komponen atau indikator berkorelasi  $>0,70$  dengan konstruk yang ingin diukur. Namun dalam beberapa kasus, sering syarat *loading* di atas 0,7 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan (Mahfud & Ratmono, 2013)

Berikut ini saran yang diberikan oleh (Hair et al., 2013) dalam keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator reflektif.



### **Gambar 3.2 Prosedur Analisis Indikator Reflektif**

Indikator dengan *loading factor* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun, untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis terlebih dahulu, apa dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* di atas batasannya (*threshold*) (Mahfud & Ratmono, 2013). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7.

Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan *loading* yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi konstruk (Mahfud & Ratmono, 2013)).

#### **b. Discriminant Validity**

Merupakan model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan nilai korelasi antara variabel dengan variabel itu sendiri dan korelasi antara variabel dengan variabel lain. Nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri harus lebih besar dibandingkan nilai korelasi antara variabel dengan variabel lain. Nilai ini disebut dengan *Fornell Lacker*.

Selanjutnya, pada tahap ini juga akan dilihat berapa besar nilai korelasi antara indikator yang mengukur variabel. Nilai ini disebut

dengan nilai *Cross Loading*. Nilai cross loading dapat diterima apabila nilai korelasi indikator yang mengukur variabel tersebut harus lebih besar daripada nilai korelasi indikator tersebut dengan variabel lainnya (Ghozali, 2013)

### 3.6.2.2 Uji Reabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil atau pengukuran dapat dipercaya atau dapat diandalkan serta memberikan hasil pengukuran yang relatif konsisten setelah dilakukan beberapa kali pengukuran. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian dalam PLS, dapat menggunakan nilai koefisien alfa atau *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (J. Hair et al., 2017). Nilai *cronbach's alpha* disarankan lebih besar dari 0,7 dan *composite reliability* disarankan juga lebih besar dari 0,7. Apabila nilai *composite reliability* yang dicapai  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi

### 3.6.3 Analisis Structural Model (Inner Model)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini (J. Hair et al., 2017) Untuk menghasilkan nilai-nilai pengujian inner model, langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Ada beberapa uji dalam *Inner Model* yaitu :

#### a. *Coefficient of Determination / R Square (R<sup>2</sup>)*

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-

square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Uji ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh (hubungan) antara variabel eksogen terhadap endogen. Nilai  $R^2$  pada umumnya antara 0 sampai 1.

**b. T-Statistic**

Pada tahap ini digunakan untuk pengujian hipotesis yaitu untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Dalam full model *Structural Equation Modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali, 2013). Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel. Menurut (Ghozali & Latan, 2012) nilai uji signifikansi T statistic memiliki kriteria nilai sebagai berikut :

- Nilai 1,65 dengan taraf signifikansi 10%.
- Nilai 1,96 dengan taraf signifikansi 5%.
- Nilai 2,58 dengan taraf signifikansi 1%.

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan pengolahan data dalam bentuk kuisisioner terdiri dari 12 pernyataan untuk variabel promosi jabatan (Y), 6 pernyataan untuk variabel senioritas (X1), 6 pernyataan untuk variabel pengalaman kerja (X2), 14 pernyataan untuk variabel Kompetensi (X3). Kuisisioner disebarkan kepada 57 responden yang terdiri dari karyawan divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu sebagai sampel penelitian.

##### 4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

**Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Pria	44	77,19
Wanita	13	22,81
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Sumber : Data diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 4.1 diatas diketahui bahwa berdasarkan jenis kelamin responden penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 44 orang (77,19 %) dan perempuan 13 orang (22,81%). Dari data ini maka dapat ditarik

kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah laki-laki.

#### 4.1.1.2 Deskripsi Usia Responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 57 responden dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini :

**Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Presentase (%)
< 30 tahun	9	15,79
30-39 tahun	42	73,69
40-50 tahun	6	10,52
>50 tahun	0	0
Jumlah	57	100

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 diatas diketahui bahwa berdasarkan usia, responden penelitian ini adalah usia < 30 Tahun Sebanyak 9 orang ( 15,79%) usia 30-39 tahun sebanyak 42 orang (17,14%), usia 40-50 tahun sebanyak 6 orang (10,52%) dan usia >50 tahun sebanyak 0 orang ( 0%) atau tidak ada responden. Dari data tersebut maka dapat di tarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah usia 30-39 tahun, artinya pegawai divisi Airport Maintenance didominasi oleh tenaga kerja muda.

#### 4.1.1.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan latar belakang pendidikan dari 57 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini

**Tabel 4.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Presentase (%)</b>
<b>SMA</b>	<b>1</b>	<b>1,75</b>
<b>D3</b>	<b>14</b>	<b>24,56</b>
<b>S1</b>	<b>40</b>	<b>70,18</b>
<b>S2</b>	<b>2</b>	<b>3.51</b>
<b>Jumlah</b>	<b>57</b>	<b>100</b>

**Sumber : Data diolah, 2021**

Berdasarkan tabel 4.3 diketahui bahwa berdasarkan tingkat pendidikan, responden penelitian ini adalah tamatan SMA sebanyak 1 orang (1,75%), D3 sebanyak 14 orang (24,56%), S1 sebanyak 40 orang (70,18%) dan S2 sebanyak 2 orang (3.51%). Dari data ini maka dapat di tarik kesimpulan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah tamatan S1.

#### **4.1.2 Deskripsi Jawaban Responden**

Berikut ini adalah tabel deskripsi dari jawaban responden dari kuisisioner yang telah disebarkan kepada 57 responden, yaitu sebagai berikut :

##### **4.1.2.1 Variabel Promosi Jabatan (Y)**

Adapun deskripsi frekuensi jawaban dari responden untuk variabel promosi jabatan berdasarkan indikator yang telah diuraikan dalam bentuk pernyataan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Skor Angket Variabel Promosi Jabatan (Y)**

No.	P	Jawaban Y											
		Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y1.1	21	36,84%	22	38,60%	5	8,77%	6	10,53%	3	5,26%	57	100%
2	Y1.2	26	45,61%	20	35,09%	2	3,51%	5	8,77%	4	7,02%	57	100%
3	Y1.3	25	43,86%	15	26,32%	7	12,28%	7	12,28%	3	5,26%	57	100%
4	Y1.4	17	29,82%	23	40,35%	9	15,79%	5	8,77%	3	5,26%	57	100%
5	Y1.5	19	33,33%	22	38,60%	7	12,28%	8	14,04%	1	1,75%	57	100%
6	Y1.6	20	35,09%	23	40,35%	6	10,53%	7	12,28%	1	1,75%	57	100%
7	Y1.7	18	31,58%	19	33,33%	11	19,30%	8	14,04%	1	1,75%	57	100%
8	Y1.8	22	38,60%	5	8,77%	17	29,82%	11	19,30%	2	3,51%	57	100%
9	Y1.9	21	36,84%	14	24,56%	10	17,54%	10	17,54%	2	3,51%	57	100%
10	Y1.10	23	40,35%	13	22,81%	10	17,54%	7	12,28%	4	7,02%	57	100%
11	Y1.11	28	49,12%	15	26,32%	4	7,02%	9	15,79%	1	1,75%	57	100%
12	Y1.12	21	36,84%	22	38,60%	5	8,77%	8	14,04%	1	1,75%	57	100%

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Y.1 ( Kebijakan promosi jabatan perusahaan dapat menaikkan status sosial saya) terdapat 3 (5,26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 6 (10,53%), responden menjawab KS sebanyak 5 (8,77%), responden menjawab S sebanyak 22 (38,60%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (36,84%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan kebijakan promosi jabatan menaikkan status sosial.
2. Untuk pernyataan Y.2 (Menurut saya pegawai yang dipromosikan jabatannya mempengaruhi status sosial didalam pekerjaannya), terdapat 4 (7,02%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 5 (8,77%),

responden menjawab KS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab S sebanyak 20 (35,09%) dan responden menjawab SS sebanyak 26 (45,61%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan stsus sosialnya berpengaruh saat dipromosikan jabatannya.

3. Untuk pernyataan Y.3 (Saya merasa status sosial menjadi tujuan pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan) , terdapat 3 (5,26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 7 (12,28%), responden menjawab KS sebanyak 7 (12,28%), responden menjawab S sebanyak 15 (26,32%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (43,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan status sosial menjadi tujuan pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan

Dari pernyataan Y.1 ,Y2 dan Y3 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Status Sosial** menjadi pertimbangan dalam kebijakan promosi jabatan karyawan di divisi Airport Maintenance.

4. Untuk pernyataan Y.4 (Saya merasa dapat memiliki wewenang apabila mendapatkan promosi jabatan), terdapat 3 (5,26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 5 (8,77%), responden menjawab KS sebanyak 9 (15,79%), responden menjawab S sebanyak 23 (40,35%) dan responden menjawab SS sebanyak 17 (29,82%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance dapat memiliki wewenang apabila mendapatkan promosi jabatan

5. Untuk pernyataan Y.5 (Saya merasa wewenang yang dimiliki atasan sebagai penentu promosi jabatan) terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 8 (14,04%), responden menjawab KS sebanyak 7 (12,28%), responden menjawab S sebanyak 22 (38,60%) dan responden menjawab SS sebanyak 19 (33,33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan wewenang yang dimiliki atasan sebagai penentu promosi jabatan.
6. Untuk pernyataan Y.6 (Perusahaan tempat saya bekerja menetapkan wewenang yang dimiliki pegawai sebagai salah satu penentu pengembangan karir), terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 7 (12,28%), responden menjawab KS sebanyak 6 (10,53%), responden menjawab S sebanyak 23 (40,35%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (35,09%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan wewenang yang dimiliki karyawan menjadi penentu promosi jabatan.

Dari pernyataan Y.4 ,Y.5 dan Y6 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui indikator **Wewenang** menjadi pertimbangan dalam mengam-  
bil kebijakan promosi jabatan karyawan di divisi Airport Maintenance.

7. Untuk pernyataan Y.7 (Saya merasa pegawai yang penuh tanggungjawab dalam bekerja akan cemerlang karirnya) , terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 8 (14,04%), responden menjawab KS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab S sebanyak 19 (33,33%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (31,58%). Dari data diatas,

disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa karyawan yang penuh tanggung jawab dalam bekerja akan cemerlang karir nya

8. Untuk pernyataan Y.8 (Saya merasa dengan promosi jabatan akan mendapatkan tanggungjawab yang sangat besar) , terdapat 2 (3,54%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab KS sebanyak 17 (29,82%), responden menjawab S sebanyak 5 (8,77%) dan responden menjawab SS sebanyak 22 (38,60%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan dengan promosi jabatan akan mendapatkan tanggungjawab yang sangat besar.

9. Untuk pernyataan Y.9 (Di dalam unit kerja saya sangat perhatian terhadap pegawai yang bertanggung jawab dalam segala hal terdapat 2 (3,51%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 10 (17,54%), responden menjawab KS sebanyak 10 (17,54%), responden menjawab S sebanyak 14 (24,56%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (36,84%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan akan memberikan perhatian terhadap karyawan yang bertanggung jawab.

Dari pernyataan Y.7,Y.8 dan Y.9 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden mengetahui indikator **Tanggung Jawab** menjadi pertimbangan dalam mengambil kebijakan promosi jabatan karyawan di divisi Airport Maintenance.

10. Untuk pernyataan Y.10 (Umumnya setelah mendapatkan promosi, penghasilan pegawai akan bertambah ), terdapat 4 (7,02%) responden menjawab STS,

responden menjawab TS sebanyak 7 (12,28%), responden menjawab KS sebanyak 10(17,54%), responden menjawab S sebanyak 13 (22,81%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (40,35%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa setelah mendapatkan promosi, penghasilan pegawai akan bertambah.

11. Untuk pernyataan Y.11 (Saya merasa promoi jabatan mempengaruhi penghasilan yang diterima pegawai) terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 9 (15,79%), responden menjawab KS sebanyak 4 (7,02%), responden menjawab S sebanyak 15 (26,32%) dan responden menjawab SS sebanyak 28(49,21%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menganggap promoi jabatan mempengaruhi penghasilan yang diterima pegawai.
12. Untuk pernyataan Y.12 (Saya merasa penghasilan saya meningkat apabila dipromosikan jabatan) , terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 8 (14,04%), responden menjawab KS sebanyak 5 (8,77%), responden menjawab S sebanyak 22 (38,60%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (36,84%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa penghasilan meningkat apabila dipromosikan jabatan

Dari pernyataan Y.10, Y.11 dan Y.12 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden memahami indikator **Penghasilan** menjadi pertimbangan dalam kebijakan promosi jabatan karyawan di divisi Airport Maintenance.

Dengan demikian secara keseluruhan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui, mengetahui dan merasakan secara sadar untuk variabel promosi jabatan pada PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya divisi Airport Maintenance.

#### 4.1.2.2 Variabel Senioritas (X1)

Adapun nilai frekuensi jawaban responden dari variabel senioritas berdasarkan indikator dalam bentuk pernyataan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Senioritas (X1)**

No.	P	Jawaban X1											
		Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	15	26,32%	12	21,05%	13	22,81%	11	19,30%	6	10,53%	57	100%
2	X1.2	13	22,81%	15	26,32%	13	22,81%	14	24,56%	2	3,51%	57	100%
3	X1.3	16	28,07%	11	19,30%	16	28,07%	11	19,30%	3	5,26%	57	100%
4	X1.4	13	22,81%	13	22,81%	15	26,32%	13	22,81%	3	5,26%	57	100%
5	X1.5	20	35,09%	14	24,56%	6	10,53%	11	19,30%	6	10,53%	57	100%
6	X1.6	18	31,58%	11	19,30%	10	17,54%	9	15,79%	9	15,79%	57	100%

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X1.1 (Saya merasa rekan kerja menghormati saya karena saya telah lama bekerja di perusahaan) terdapat 6 (5,26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab KS sebanyak 13 (22,81%), responden menjawab S sebanyak 12 (21,02%) dan responden menjawab SS sebanyak 15 (26,32%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa

rekan kerja tidak memberikan respek/ hormat walau telah lama bekerja di perusahaan.

2. Untuk pernyataan X1.2 (Tingkat senioritas di unit kerja saya dilihat dari faktor usia), terdapat 2 (3,51%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 14 (24,56%), responden menjawab KS sebanyak 13 (22,81%), responden menjawab S sebanyak 15 (26,32%) dan responden menjawab SS sebanyak 13 (22,81%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan tingkat senioritas tidak dilihat dari faktor usia.

Dari pernyataan X1.1 dan X1.2 diatas maka dapat disimpulkan mayoritas jawaban responden menyetujui indikator **Usia** menjadi pertimbangan dalam senioritas karyawan di divisi Airport Maintenance.

3. Untuk pernyataan X1.3 (Saya merasa memiliki banyak pengalaman dibandingkan rekan kerja saya) , terdapat 3 (5,26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab KS sebanyak 16 (28,07%), responden menjawab S sebanyak 11 (19,30%) dan responden menjawab SS sebanyak 16 (28,07%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance tidak merasa memiliki lebih banyak pengalaman dibandingkan sesama rekan kerja.
4. Untuk pernyataan X1.4 (Saya merasa pegawai yang sering dirotasi dalam bekerja dianggap berpengalaman), terdapat 3 (5,26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 13 (22,81%), responden menjawab KS sebanyak 15 (26,32%), responden menjawab S sebanyak 13 (22,81%) dan

responden menjawab SS sebanyak 13 (22,81%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa karyawan yang sering dirotasi bekerja tidak dianggap berpengalaman .

Dari pernyataan X1.3 dan X1.4 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Pengalaman** menjadi pertimbangan didalam senioritas karyawan di divisi Airport Maintenance.

5. Untuk pernyataan X1.5 (Masa kerja di unit kerja saya dilihat dari seberapa lama dia sudah bekerja) terdapat 6 (10,53%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 11 (19,23%), responden menjawab KS sebanyak 6 (10,53%), responden menjawab S sebanyak 14 (24,56%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (35,09%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan bahwa masa kerja dilihat seberapa lama sudah bekerja.

6. Untuk pernyataan X1.6 (Saya merasa orang yang lebih lama bekerja lebih dihargai), terdapat 9 (15,79%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 9 (15,79%), responden menjawab KS sebanyak 10 (17,54%), responden menjawab S sebanyak 11 (19,30%) dan responden menjawab SS sebanyak 18 (31,58%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa karyawan yang lebih lama bekerja lebih dihargai.

Dari pernyataan X1.5 dan X1.6 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Masa Kerja** menjadi pertimbangan dalam senioritas

karyawan di divisi Airport Maintenance. Dari uraian tersebut diatas, bahwa indikator senioritas ternyata berjalan atau dalam kondisi baik.

Dengan demikian secara keseluruhan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui, mengetahui dan merasakan secara sadar untuk variabel senioritas pada PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya divisi Airport Maintenance. Hal ini terbukti dari jawaban mayoritas responden yang menyetujui sebanyak 50,13%.

#### 4.1.2.3 Variabel Pengalaman Kerja (X2)

Adapun nilai frekuensi jawaban responden dari variabel pengalaman kerja berdasarkan indikator yang diuraikan dalam bentuk pernyataan sebagai berikut:

**Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Pengalaman Kerja (X2)**

No.	P	Jawaban X2											
		Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	12	21,05%	23	40,35%	15	26,32%	5	8,77%	2	3,51%	57	100%
2	X2.2	11	19,30%	35	61,40%	6	10,53%	4	7,02%	1	1,75%	57	100%
3	X2.3	11	19,30%	29	50,88%	11	19,30%	3	5,26%	3	5,26%	57	100%
4	X2.4	15	26,32%	25	43,86%	11	19,30%	5	8,77%	1	1,75%	57	100%
5	X2.5	14	24,56%	25	43,86%	11	19,30%	6	10,53%	1	1,75%	57	100%
6	X2.6	21	36,84%	19	33,33%	11	19,30%	4	7,02%	2	3,51%	57	100%

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X2.1 (Saya merasa pegawai yang lebih lama dalam bekerja dianggap berpengalaman) terdapat 2 (3,51%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 5 (8,77%), responden menjawab KS sebanyak 15 (26,32%), responden menjawab S sebanyak 23 (40,35%) dan responden menjawab SS sebanyak 12 (21,05%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa pegawai yang telah bekerja lama sangat berpengalaman.
2. Untuk pernyataan X2.2 (Saya mudah memahami tugas -tugas karena telah lama bekerja di dalam perusahaan), terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 4 (7,02%), responden menjawab KS sebanyak 6 (10,53%), responden menjawab S sebanyak 35 (61,40%) dan responden menjawab SS sebanyak 11 (19,30%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan bahwa mudah memahami pekerjaan karena telah lama bekerja di perusahaan.  
  
Dari pernyataan X2.1 dan X2.2 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden memahami indikator **Lama Masa Kerja** menjadi pertimbangan sebagai indikator pengalaman kerja di divisi Airport Maintenance.
- 3 Untuk pernyataan X2.3 (Dengan pengetahuan yang saya miliki, unit kerja saya lebih menghargai saya) , terdapat 3 (5,26%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (5,26%), responden menjawab KS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab S sebanyak 29 (50,88%) dan responden menjawab SS sebanyak 11 (19,30%). Dari data diatas, disimpulkan

bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan bahwa memiliki pengetahuan maka akan lebih dihargai.

- 4 Untuk pernyataan X2.4 (Dengan keterampilan yang saya miliki, unit kerja saya lebih menghargai saya), terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 6 (10,53%), responden menjawab KS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab S sebanyak 25 (43,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 14 (24,56%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan bahwa memiliki keterampilan maka akan lebih dihargai.

Dari pernyataan X2.3 dan X2.4 diatas maka dapat disimpulkan bahwa re-sponde memahami indikator **Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan** menjadi pertimbangan sebagai indikator pengalaman kerja di divisi Airport Maintenance.

5. Untuk pernyataan X2.5 (Saya merasa unit kerja saya sangat perhatian dengan pegawai yang menguasai pekerjaannya) terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 6 (10,53%), responden menjawab KS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab S sebanyak 25 (43,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 14 (24,56%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa mendapat perhatian bagi karyawan yang menguasai pekerjaan.
6. Untuk pernyataan X2.6 (Saya merasa unit kerja saya sangat mengapresiasi setiap pegawai yang menguasai teknologi), terdapat 2 (3,51%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 4 (7,02%), responden

menjawab KS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab S sebanyak 19 (33,33%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (36,84%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa dapat apresiasi bagi karyawan yang menguasai teknologi.

Dari pernyataan X2.5 dan X2.6 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden memahami indikator **Penguasaan Terhadap Pekerjaan dan Peralatan** menjadi pertimbangan sebagai indikator pengalaman kerja di divisi Airport Maintenance. Dari uraian tersebut diatas, bahwa indikator pengalaman kerja ternyata berjalan atau dalam kondisi baik.

Dengan demikian secara keseluruhan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui, mengetahui dan merasakan secara sadar untuk variabel pengalaman kerja pada PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya divisi Airport Maintenance

#### **4.1.2.4 Variabel Kompetensi (X3)**

Adapun nilai frekuensi jawaban responden dari variabel kompetensi berdasarkan indikator yang diuraikan dalam bentuk pernyataan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Kompetensi (X3)

No.	P	Jawaban X3											
		Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X3.1	30	52,63%	21	36,84%	2	3,51%	3	5,26%	1	1,75%	57	100%
2	X3.2	30	52,63%	17	29,82%	6	10,53%	3	5,26%	1	1,75%	57	100%
3	X3.3	24	42,11%	25	43,86%	5	8,77%	2	3,51%	1	1,75%	57	100%
4	X3.4	23	40,35%	26	45,61%	5	8,77%	2	3,51%	1	1,75%	57	100%
5	X3.5	29	50,88%	21	36,84%	4	7,02%	2	3,51%	1	1,75%	57	100%
6	X3.6	29	50,88%	22	38,60%	4	7,02%	1	1,75%	1	1,75%	57	100%
7	X3.7	26	45,61%	25	43,86%	4	7,02%	1	1,75%	1	1,75%	57	100%
8	X3.8	29	50,88%	21	36,84%	3	5,26%	3	5,26%	1	1,75%	57	100%
9	X3.9	21	36,84%	28	49,12%	4	7,02%	3	5,26%	1	1,75%	57	100%
10	X3.10	24	42,11%	25	43,86%	5	8,77%	2	3,51%	1	1,75%	57	100%
11	X3.11	25	43,86%	18	31,58%	11	19,30%	2	3,51%	1	1,75%	57	100%
12	X3.12	23	40,35%	23	40,35%	7	12,28%	3	5,26%	1	1,75%	57	100%
13	X3.13	23	40,35%	27	47,37%	5	8,77%	2	3,51%	0	0,00%	57	100%
14	X3.14	23	40,35%	28	49,12%	3	5,26%	2	3,51%	1	1,75%	57	100%

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X3.1 (Saya akan komitmen terhadap semua peraturan kerja yang ada) terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (5,26%), responden menjawab KS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab S sebanyak 21 (36,84%) dan responden menjawab SS sebanyak 30 (52,63%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance merasa telah berkomitmen terhadap perusahaan.

2. Untuk pernyataan X3.2 (Saya akan tetap bertahan di perusahaan dalam kondisi apapun) terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (5,26%), responden menjawab KS sebanyak 6 (10,53%),, responden menjawab S sebanyak 17 (29,82%) dan responden menjawab SS sebanyak 30 (52,63%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan akan tetap bertahan di perusahaan dalam kondisi apapun.

Dari pernyataan X3.1 dan X3.2 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Komitmen Kepada PT. Angkasa Pura II (Persero)** telah dijalankan dengan baik oleh karyawan di divisi Airport Maintenance.

3. Untuk pernyataan X3.3 (Saya mampu memahami kebutuhan pelayanan terhadap pengguna jasa bandara dengan baik) , terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab KS sebanyak 5 (8,77%), responden menjawab S sebanyak 25 (43,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 24 (42,11%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu memahami kebutuhan terhadap pengguna jasa bandara dengan baik.

4. Untuk pernyataan X3.4 (Saya mampu melaksanakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa bandara), terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab KS sebanyak 5 (8,77%), responden menjawab S sebanyak 26 (45,61%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (40,35%). Dari data diatas, disimpulkan

bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu melaksanakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa bandara.

Dari pernyataan X3.3 dan X3.4 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Orientasi Kepada Pelanggan** telah dijalankan dengan baik oleh karyawan di divisi Airport Maintenance.

5. Untuk pernyataan X3.5 (Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja didalam unit kerja) terdapat terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab KS sebanyak 4 (7,02%), responden menjawab S sebanyak 21 (36,84%) dan responden menjawab SS sebanyak 29 (50,88%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu bekerja sama.dengan baik.

6. Untuk pernyataan X3.6 (Saya mampu membangun hubungan baik kepada karyawan unit kerja bidang lain), terdapat terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 1 (1,75%), responden menjawab KS sebanyak 4 (7,02%), responden menjawab S sebanyak 22 (38,60%) dan responden menjawab SS sebanyak 29 (50,88%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu menjalin hubungan baik sesama karyawan.

Dari pernyataan X3.5 dan X3.6 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Kerja Sama** telah dijalankan dengan baik oleh karyawan di divisi Airport Maintenance.

7. Untuk pernyataan X3.7 (Saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan) , terdapat terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 1 (1,75%), responden menjawab KS sebanyak 4 (7,02%), responden menjawab S sebanyak 25 (43,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 26 (45,61%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan.

8. Untuk pernyataan X3.8 (Saya bekerja sesuai dengan deskripsi kerja yang diberikan perusahaan), terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (5,26%), responden menjawab KS sebanyak 3 (5,26%), responden menjawab S sebanyak 21 (36,84%) dan responden menjawab SS sebanyak 29 (50,88%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance dapat bekerja sesuai dengan deskripsi kerja yang diberikan perusahaan.

Dari pernyataan X3.7 dan X3.8 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Keteraturan dan keakuratan** telah dijalankan dengan baik oleh karyawan di divisi Airport Maintenance.

9. Untuk pernyataan X3.9 (Saya dapat memimpin tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan didalam unit kerja saya) terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (5,26%), responden menjawab KS sebanyak 4 (7,02%), responden menjawab S sebanyak 28 (49,12%) dan responden menjawab SS sebanyak 21 (36,84%). Dari data diatas,

disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance dapat memimpin tim

10. Untuk pernyataan X3.10 (Saya mampu mengkoordinir rekan kerja saya di dalam unit kerja saya), terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab KS sebanyak 5 (8,77%), responden menjawab S sebanyak 25 (43,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 24 (42,11%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu mengkoordinir rekan kerja.

Dari pernyataan X3.9 dan X3.10 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Kepemimpinan** telah dijalankan dengan baik oleh karyawan di divisi Airport Maintenance.

11. Untuk pernyataan X3.11 (Saya mampu memotivasi rekan kerja untuk terus belajar) , terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab KS sebanyak 11 (19,30%), responden menjawab S sebanyak 18 (31,58%) dan responden menjawab SS sebanyak 25 (43,86%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu memotivasi sesama rekan kerja untuk belajar.
12. Untuk pernyataan X3.12 (Saya dapat memberikan saran yang bersifat membangun kepada rekan kerja), terdapat terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 3 (5,26%), responden menjawab KS sebanyak 7 (12,28%), responden menjawab S sebanyak 23

(40,35%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (40,35%).). Dari data di atas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance dapat memberikan saran yang bersifat membangun sesama rekan kerja.

Dari pernyataan X3.11 dan X3.12 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Pengembangan Bawahan** telah dijalankan dengan baik oleh karyawan di divisi Airport Maintenance.

13. Untuk pernyataan X3.13 (Saya mampu mengambil keputusan dengan baik) terdapat responden menjawab TS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab KS sebanyak 5 (8,77%), responden menjawab S sebanyak 27 (47,37%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (40,35%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu mengambil keputusan dengan baik.

14. Untuk pernyataan X3.14 (saya mampu mengembangkan alternatif pemecahan masalah bersama rekan kerja), terdapat terdapat 1 (1,75%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 2 (3,51%), responden menjawab KS sebanyak 3 (5,26%), responden menjawab S sebanyak 28 (49,12%) dan responden menjawab SS sebanyak 23 (40,35%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mampu mengembangkan alternatif pemecahan masalah.

Dari pernyataan X3.13 dan X3.14 diatas maka dapat disimpulkan bahwa responden menyetujui indikator **Pengambilan Keputusan** secara keseluruhan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa secara umum responden menyetujui, mengetahui

dan merasakan secara sadar untuk variabel kompetensi pada PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya divisi Airport Maintenance.

#### 4.1.3 Hasil Uji Persyaratan Analisis

##### 4.1.3.1 Hasil Uji Validitas

Berikut ini adalah data hasil pengujian validitas melalui uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity* pada penelitian ini. Tabel 4.8 dibawah ini menyajikan nilai-nilai *loading factor* untuk tiap-tiap indikator.

	X1	X2	X3	Y	HASIL UJI
X1.1	0.929				Valid
X1.2	0.941				Valid
X1.3	0.949				Valid
X1.4	0.932				Valid
X1.5	0.927				Valid
X1.6	0.963				Valid
X2.1		0.739			Valid
X2.2		0.839			Valid
X2.3		0.895			Valid
X2.4		0.879			Valid
X2.5		0.901			Valid
X2.6		0.883			Valid
X3.1			0.865		Valid
X3.10			0.936		Valid
X3.11			0.897		Valid
X3.12			0.902		Valid
X3.13			0.869		Valid
X3.14			0.935		Valid
X3.2			0.784		Valid
X3.3			0.906		Valid
X3.4			0.940		Valid
X3.5			0.905		Valid
X3.6			0.901		Valid
X3.7			0.924		Valid
X3.8			0.918		Valid
X3.9			0.945		Valid
Y1.1				0.899	Valid
Y1.10				0.926	Valid
Y1.11				0.916	Valid
Y1.12				0.903	Valid
Y1.2				0.927	Valid
Y1.3				0.894	Valid
Y1.4				0.893	Valid
Y1.5				0.884	Valid
Y1.6				0.921	Valid
Y1.7				0.809	Valid
Y1.8				0.795	Valid
Y1.9				0.873	Valid

Sumber : SmartPLS 3.3.3

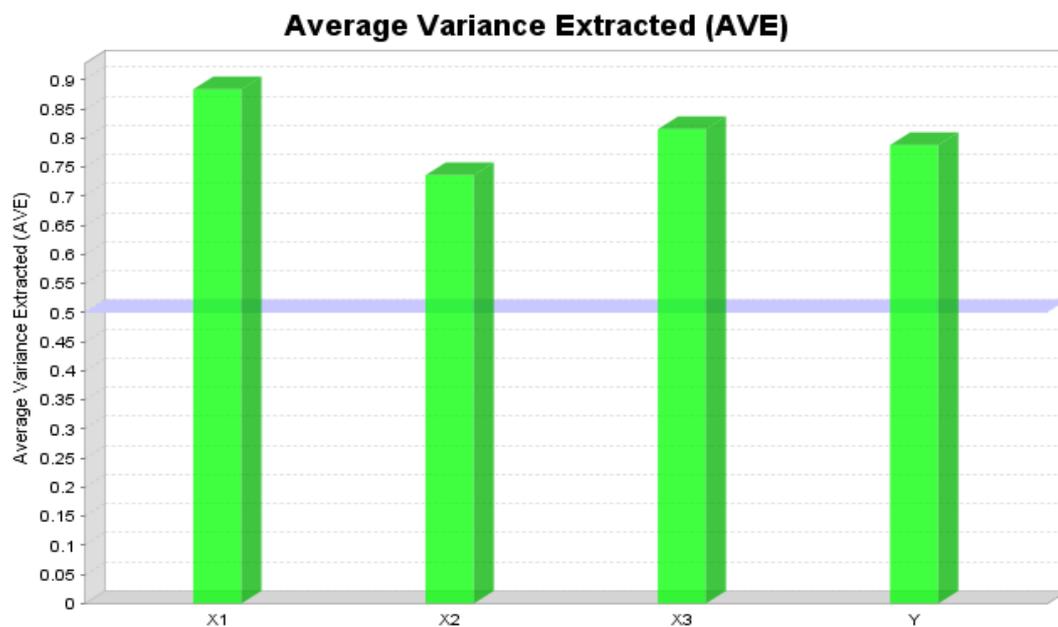
Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* pada setiap indikator  $> 0,70$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa indikator setiap variabel pada penelitian ini adalah valid.

Berikut pada tabel 4.9 dibawah ini adalah hasil AVE pada setiap variabel pada penelitian ini.

**Tabel 4.9 Nilai AVE setiap Variabel**

	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil Uji
Senioritas (X1)	0.884	Valid
Pengalaman Kerja (X2)	0.736	Valid
Kompetensi (X3)	0.815	Valid
Promosi Kerja (Y)	0.788	Valid

Sumber : SmartPLS 3.3.3



**Gambar 4.1 Pengujian Validitas berdasarkan Average Variance Extracted (AVE)**  
Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel adalah  $> 0,50$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan pada penelitian ini adalah valid.

Pada tabel 4.10 dibawah ini disajikan hasil uji *discriminant validity* berdasarkan pendekatan Fornell-Larcker pada penelitian ini.

**Tabel 4.10 Nilai Fornell-Larcker**

	X1	X2	X3	Y
Senioritas (X1)	0.940			
Pengalaman Kerja (X2)	0.082	0.858		
Kompetensi (X3)	0.211	0.358	0.903	
Promosi Kerja (Y)	0.451	0.536	0.514	0.888

**Sumber : SmartPLS 3.3.3**

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga disimpulkan bahwa nilai *Fornell-Larcker* tersebut telah memenuhi syarat *discriminant validity* pada penelitian ini.

Pada tabel 4.11 dibawah ini disajikan hasil uji *discriminant validity* berdasarkan nilai *cross loading*

Tabel 4.11 Nilai Cross Loading

	X1	X2	X3	Y	HASIL UJI
X1.1	0,929	0,069	0,256	0,404	Valid
X1.2	0,941	-0,016	0,172	0,350	Valid
X1.3	0,949	0,057	0,169	0,440	Valid
X1.4	0,932	0,108	0,208	0,467	Valid
X1.5	0,927	0,142	0,194	0,425	Valid
X1.6	0,963	0,083	0,189	0,440	Valid
X2.1	-0,032	0,739	0,128	0,280	Valid
X2.2	0,083	0,839	0,362	0,388	Valid
X2.3	-0,015	0,895	0,359	0,407	Valid
X2.4	0,023	0,879	0,330	0,405	Valid
X2.5	0,133	0,901	0,324	0,594	Valid
X2.6	0,146	0,883	0,302	0,559	Valid
X3.1	0,110	0,300	0,865	0,428	Valid
X3.10	0,180	0,326	0,936	0,472	Valid
X3.11	0,282	0,414	0,897	0,549	Valid
X3.12	0,274	0,462	0,902	0,595	Valid
X3.13	0,251	0,261	0,869	0,523	Valid
X3.14	0,232	0,388	0,935	0,520	Valid
X3.2	0,071	0,222	0,784	0,307	Valid
X3.3	0,171	0,224	0,906	0,383	Valid
X3.4	0,214	0,298	0,940	0,435	Valid
X3.5	0,112	0,420	0,905	0,436	Valid
X3.6	0,127	0,234	0,901	0,339	Valid
X3.7	0,156	0,240	0,924	0,453	Valid
X3.8	0,228	0,243	0,918	0,442	Valid
X3.9	0,141	0,368	0,945	0,456	Valid
Y1.1	0,389	0,460	0,408	0,899	Valid
Y1.10	0,498	0,456	0,526	0,926	Valid
Y1.11	0,408	0,503	0,520	0,916	Valid
Y1.12	0,503	0,500	0,542	0,903	Valid
Y1.2	0,406	0,511	0,449	0,927	Valid
Y1.3	0,383	0,573	0,408	0,894	Valid
Y1.4	0,435	0,500	0,362	0,893	Valid
Y1.5	0,340	0,553	0,422	0,884	Valid
Y1.6	0,387	0,455	0,491	0,921	Valid
Y1.7	0,283	0,404	0,321	0,809	Valid
Y1.8	0,305	0,364	0,505	0,795	Valid
Y1.9	0,417	0,407	0,490	0,873	Valid

Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan data tabel 4.11 diatas, menunjukkan bahwa nilai korelasi pada setiap indikator yang mengukur variabel tersebut, lebih besar daripada nilai korelasi indikator tersebut dengan variabel lain. Sehingga disimpulkan bahwa nilai *cross loading* tersebut telah memenuhi syarat *discriminant validity* pada penelitian ini.

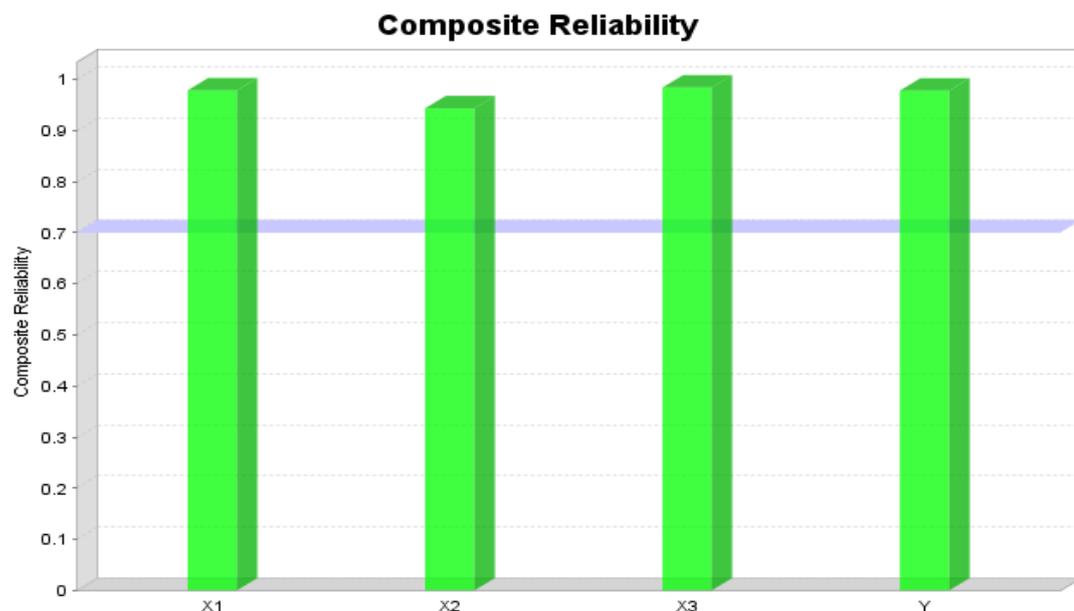
#### 4.1.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* (CR) yang disajikan pada tabel 4.12

**Tabel 4.12 Nilai Reliabilitas Berdasarkan CR**

	Composite Reliability	Hasil Uji
Senioritas (X1)	0.979	Reliabel
Pengalaman Kerja (X2)	0.943	Reliabel
Kompetensi (X3)	0.984	Reliabel
Promosi Kerja (Y)	0.978	Reliabel

Sumber : SmartPLS 3.3.3



**Gambar 4.2 Grafik Nilai Composite Reliability**

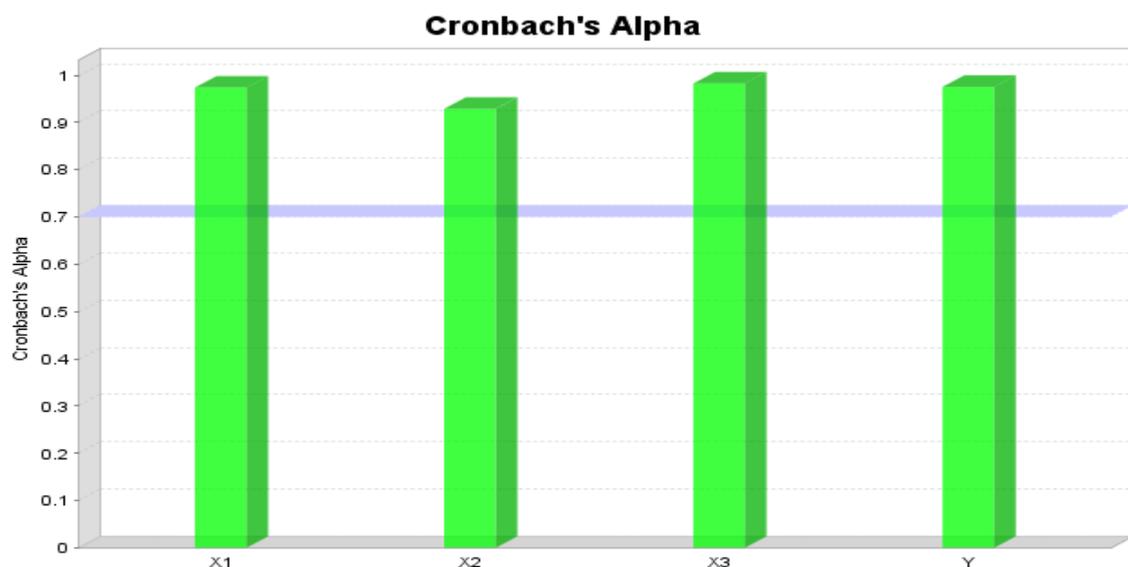
Berdasarkan data tabel 4.12 diatas, menunjukkan bahwa nilai composite reliability pada setiap variabel adalah  $> 0,70$ . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dinyatakan reliabel.

Berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas berdasarkan nilai *cronbach's alpha* pada tabel 4.13 dibawah ini.

**Tabel 4.13 Nilai Cronbach's Alpha**

	Cronbach's Alpha	Hasil Uji
Senioritas (X1)	0.974	Reliabel
Pengalaman Kerja (X2)	0.929	Reliabel
Kompetensi (X3)	0.983	Reliabel
Promosi Kerja (Y)	0.975	Reliabel

**Sumber : SmartPLS 3.3.3**



**Gambar 4.3 Grafik Nilai Cronbach's Alpha (CA)**

Berdasarkan data tabel 4.13 diatas, menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* setiap variabel pada penelitian ini adalah  $> 0,70$ . Dengan demikian disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dinyatakan reliabel.

#### 4.1.4 Hasil Uji Hipotesis

Setelah pengujian outer model yang telah dilakukan dan memenuhi syarat, berikutnya akan dilakukan pengujian inner model. Evaluasi model struktural atau *inner model* bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi dengan melihat besarnya *presentase variance* yang dijelaskan yaitu dengan melihat *R-Square* (reliabilitas indikator) adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui nilai korelasi antara variabel eksogen terhadap endogen. Semakin tinggi nilai *R-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Adapun kriteria untuk penilaian *inner model* adalah sebagai berikut :

##### 4.1.4.1 Kolinearitas (Colinearity/Variance Inflation Factor/ VIF)

Untuk menemukan terdapat atau tidaknya masalah kolinearitas dapat diketahui dari nilai *variance inflation factor (VIF)*. Menurut Ghozali (2016). Jika nilai VIF < 10.00 maka dapat dikatakan bahwa data tidak terjadi masalah kolinearitas.

**Tabel 4.14 Kolinearitas (VIF)**

	Senioritas (X1)	Pengalaman Kerja (X2)	Kompetensi (X3)	Promosi Kerja (Y)
Senioritas (X1)				1,047
Pengalaman Kerja (X2)				1,147
Kompetensi (X3)				1,192
Promosi Kerja (Y)				

Sumber : SmartPLS 3.3.3

Pada tabel 4.14 dapat diketahui bahwa nilai *variance inflation factor (VIF)* secara keseluruhan setiap indikator disimpulkan adalah  $< 10.00$  maka dapat dikatakan bahwa data tidak terjadi masalah kolinearitas.

#### 4.1.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R-square)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS 3.3.3, diperoleh nilai R-square yang dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini.

**Tabel 4.15 Koefisien Determinasi (R-Square)**

	R Square	R Square Adjusted
Promosi Jabatan (Y)	0,528	0,501

Sumber : SmartPLS 3.3.3

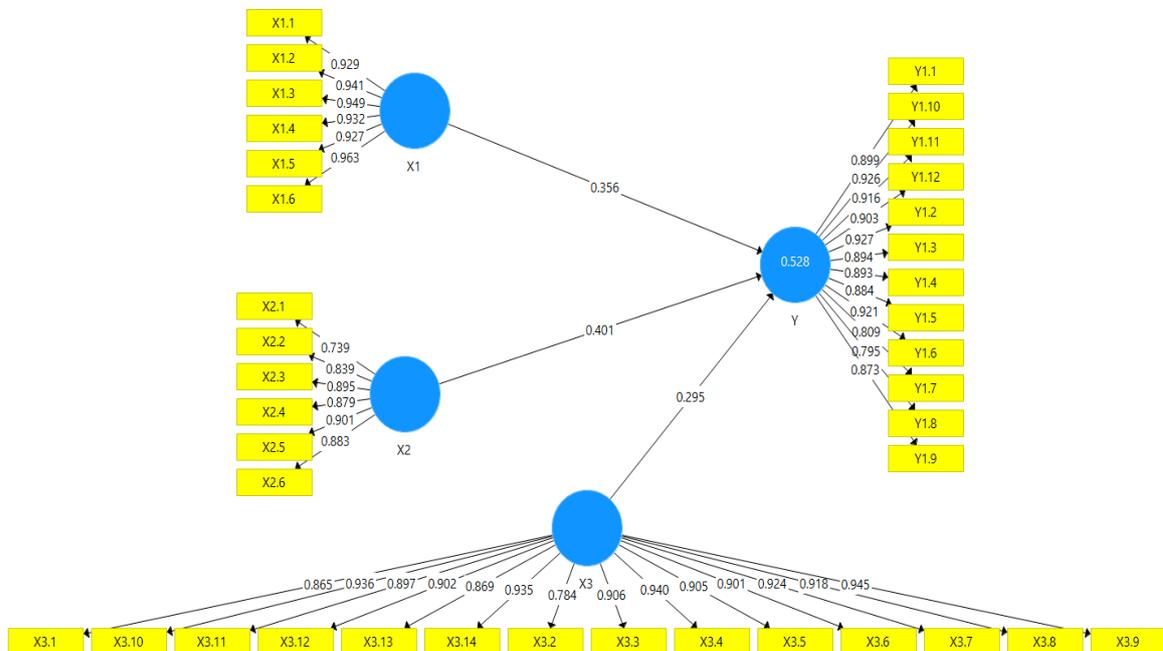
Kriteria dari R-Square adalah :

1. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.75 → Model adalah substansial (kuat)
2. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.50 → Model adalah moderate (sedang)
3. Jika nilai  $R^2$  (adjusted) = 0.25 → Model adalah lemah (buruk).

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.15 diketahui nilai koefisien determinasi (r-square) dari Y adalah 0,528. Nilai tersebut dapat diinterpretasi bahwa pengaruh X1, X2, X3 terhadap Y sebesar 52,8%. Dengan demikian model tergolong moderate (sedang)

#### 4.1.4.3 Uji t-statistic (Bootstrapping)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi semua pengaruh. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis adalah pengujian pengaruh langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.3.3 dapat dilihat hasil pada gambar 4.4 dibawah ini.



**Gambar 4.4 Pengujian Pengaruh langsung**

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung yang dapat dilihat pada tabel 4.16 dibawah ini :

**Tabel 4.16 Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Senioritas -&gt; Promosi Jabatan</b>	0.356	0.339	0.095	3.749	0.000
<b>Pengalaman Kerja -&gt; Promosi Jabatan</b>	0.401	0.422	0.140	2.864	0.004
<b>Kompetensi -&gt; Promosi Jabatan</b>	0.295	0.284	0.117	2.525	0.012

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.16 diperoleh hasil:

1. Senioritas (X1) terhadap promosi jabatan (Y) dengan nilai koefisien jalur 0,356 (Positif) dan dengan nilai *P-Values*  $0,000 < 0,05$  (signifikan), yang artinya pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan adalah positif dan signifikan.
2. Pengalaman kerja (X2) berpengaruh positif terhadap promosi jabatan (Y) dengan nilai koefisien jalur 0,401 (positif) dan dengan nilai *P-Values*  $0,004 < 0,05$  (signifikan), yang artinya pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan adalah positif dan signifikan.
3. Kompetensi (X3) terhadap promosi jabatan (Y) dengan nilai koefisien jalur 0,295 (positif) dan dengan nilai *P-Values*  $0,012 < 0,05$  (signifikan), yang artinya pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan adalah positif dan signifikan.

## **4.2 Pembahasan**

Analisis hasil temuan penelitian ini adalah analisis mengenai hasil temuan yang telah diuji dengan beberapa kriteria pengujian. Adapun pembahasan tentang beberapa temuan berikut adalah :

### **4.2.1 Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan**

Dari penelitian ini ditemukan bahwa pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan adalah positif dan signifikan dengan nilai 0.356 dan *P-Values* 0.000. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,749 > t_{tabel} 1,96$ . Dapat disimpulkan bahwa senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional

## Kualanamu

Dari hasil angket menunjukkan bahwa senioritas lebih di pengaruhi dari lama masa karyawan tersebut bekerja seperti hasil angket untuk pernyataan X1.5 (Masa kerja di unit kerja saya dilihat dari seberapa lama dia sudah bekerja) terdapat responden menjawab S sebanyak 14 (24,56%) dan responden menjawab SS sebanyak 20 (35,09%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan bahwa senioritas dilihat seberapa lama karyawan tersebut sudah bekerja.

Jika diperhatikan maka dapat diterima bahwa benar ada beberapa karyawan belum senior diangkat itu yang mempengaruhi kebijakan promosi sehingga masalah promosi jabatan yang tidak adil itu muncul. Dengan demikian jelas adanya pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan bahwasanya adanya kebijakan pemilihan senioritas berdampak terhadap karyawan yang akan dipromosikan

Namun dari hasil angket responden juga menyatakan bahwa pengaruh senioritas dalam kebijakan promosi jabatan karyawan pada divisi Airport Maintenance terdapat pada pernyataan X1.2 (Tingkat senioritas di unit kerja saya dilihat dari faktor usia), terdapat 2 (3,51%) responden menjawab STS, responden menjawab TS sebanyak 14 (24,56%), responden menjawab KS sebanyak 13 (22,81%), Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan tidak setuju tingkat senioritas tidak dilihat dari faktor usia.

Jika dilihat dari latar belakang masalah yang timbul dari variabel senioritas adalah karyawan senior pada divisi Airport Maintenance Kurangnya penjelasan batas antara senior atau tidak senior dalam hal usia, masa kerja atau pengalaman didalam perusahaan dan adanya karyawan yang belum senior tetapi sudah mendapat promosi jabatan yang membuat karyawan yang sudah senior tidak terima.

Implementasi senioritas kenyataannya terbukti berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan di PT. Angkasa Pura II khususnya divisi Airport Maintenance karena karyawan yang mengisi posisi kelas jabatan yang harus diemban kurang lebih selama minimal 4 tahun lamanya sehingga demikian senioritas dapat di lihat seberapa lama karyawan tersebut menduduki kelas jabatannya tersebut sehingga dapat dipromosikan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan (Mandiangan & Rahyuda, 2015) kemudian penelitian tentang pengaruh senioritas terhadap promosi Jabatan pada karyawan (Hamzah, 2013) dan penelitian tentang pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan pada karyawan (Purwaningsih & Magdalena, 2017) yang menunjukkan kesimpulan yang sama yaitu senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

#### **4.2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan**

Dari penelitian ini ditemukan bahwa pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan adalah positif dan signifikan dengan nilai 0.401 dan P-Values 0.004. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,864 > t_{tabel}$  1,96. Dapat disimpulkan

bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil angket menunjukkan bahwa pengaruh pengalaman kerja dalam kebijakan promosi jabatan karyawan pada divisi Airport Maintenance terdapat pada pernyataan X2.2 (Saya mudah memahami tugas -tugas karena telah lama bekerja di dalam perusahaan), terdapat responden menjawab S sebanyak 35 (61,40%) dan responden menjawab SS sebanyak 11 (19,30%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance menyatakan bahwa mudah memahami pekerjaan karena telah lama bekerja di perusahaan menjadikan pengalaman kerja lebih baik sehingga apat di pertimbangan untuk mendapatkan promosi jabatan.

Namun Jika dilihat hal ini tidak sesuai dengan latar belakang masalah yang terjadi dimana pengalaman kerja karyawan tidak menjadi faktor yang dipertimbangkan dalam promosi jabatan, dalam arti karyawan yang sudah berpengalaman tidak menjadi rujukan dalam kebijakan promosi jabatan di perusahaan. Tetapi hasil angket menunjukan bahwa pengalaman kerja yang menjadi pertimbangan perusahaan adalah karyawan yang sudah lama masa bekerja nya. Jika diperhatikan hal ini adalah hal biasa yang dapat dimaklumi karena kondisi ini dapat terjadi karena masih ada sebagian karyawan yang menyatakan tidak setuju dengan kebijakan promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan. perusahaan

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu tentang pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan (Medhiantari & Yuniari, 2019) dan penelitian tentang pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan (Dharma Jaya & Adnyani, 2020) yang menyimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Dengan demikian implementasi dari pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan kepada karyawan PT. Angkasa Pura II khususnya divisi Airport Maintenance dimana perusahaan lebih memperhatikan karyawan yang sudah lama bekerja atau menduduki suatu posisi kelas jabatan didalam suatu unit kerja karena di pastikan karyawan tersebut memiliki pengalaman kerja yang lebih baik dari segi pengetahuan dan keterampilan dibandingkan karyawan yang baru sebentar menduduki posisi tersebut.

#### **4.2.3 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan**

Dari penelitian ini ditemukan bahwa pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan adalah positif dan signifikan dengan nilai 0.295 dan P-Values 0.012. Sedangkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $2,525 > t_{tabel} 1,96$ . Dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di divisi Airport Maintenance PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil angket menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi dalam kebijakan promosi jabatan karyawan pada divisi Airport Maintenance terdapat pada pernyataan X3.7 (Saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan) , terdapat responden menjawab S sebanyak 25

(43,86%) dan responden menjawab SS sebanyak 26 (45,61%). Dari data di atas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Airport Maintenance mayoritas memiliki kompetensi mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan.

Namun Jika dilihat dari latar belakang masalah yang terjadi dimana yaitu perbedaan kompetensi antara karyawan senior dan junior yang lebih siap untuk perusahaan dalam menghadapi era industri khususnya dibidang jasa pelayanan penerbangan. sehingga lebih terbuka kesempatan untuk dipromosikan jabatannya. Akan tetapi hasil penelitian dari hasil angket menunjukkan lebih dari responden menjawab setuju sebanyak 89,47% memiliki kompetensi yang mampu bersaing di era industri khususnya dibidang jasa penerbangan. Kemungkinan hal ini terjadi dikarenakan rata-rata karyawan Airport Maintenance di isi oleh karyawan yang memiliki latar pendidikan Sarjana (S1) sehingga pengaruh kompetensi yang menjadi perbedaan antara karyawan senior dengan junior menjadi tidak sesuai dengan latar belakang masalah. Jika diperhatikan hal ini adalah hal biasa yang dapat dimaklumi karena kondisi ini dapat terjadi karena masih ada sebagian karyawan yang menyatakan tidak setuju dengan kebijakan promosi jabatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Dari hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu tentang pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan (Silaban et al., 2016) dan penelitian pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan (Rini, 2018) yang menyimpulkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.

Kompetensi pada karyawan PT. Angkasa Pura II Bandara Internasional Kualanamu khususnya divisi Airport Maintenance membuktikan bahwa mayoritas responden melihat perusahaan telah mengimplementasikan dan menjadikan faktor kompetensi sebagai pertimbangan dalam kebijakan promosi jabatan karyawan. Dengan demikian kedepannya diharapkan perusahaan mampu memberikan program kompetensi lainya seperti peningkatan keterampilan (*up-skilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) di divisi Airport Maintenance sehingga kompetensi menjadi merata antar karyawan.

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai “Pengaruh Senioritas , Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu”, adalah sebagai berikut :

1. Senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
2. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
3. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
4. Senioritas , pengalaman kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Perusahaan dalam hal ini pimpinan dari divisi Airport Maintenance dapat memperhatikan karyawan mana yang seharusnya sudah tepat untuk dipromosikan jabatannya. Meskipun pengaruh senioritas , pengalaman kerja dan kompetensi secara simultan berpengaruh dalam penentuan promosi jabatan karyawan pada penelitian ini tergolong moderate (sedang) peneliti menyarankan untuk lebih memperhatikan faktor lain dalam kebijakan promosi jabatan .
2. Ada baiknya perusahaan hendaknya memperhatikan pengaruh senioritas dalam kebijakan promosi jabatan dimana hasil angket pada Divisi Airport Maintenance menunjukkan responden menilai bahwa senioritas bukan dilihat dari segi usia akan tetapi responden menilai bahwa senioritas dilihat dari masa kerja.
3. Agar perusahaan diharapkan dapat lebih memperhatikan karyawan yang sudah lama bekerja atau menduduki suatu posisi kelas jabatan didalam suatu unit kerja karena di pastikan karyawan tersebut memiliki pengalaman kerja yang lebih baik dari segi pengetahuan dan keterampilan dibandingkan karyawan yang baru sebentar menduduki posisi tersebut. Dimana hal ini ditunjukan dalam hasil angket responden menyatakan bahwa pengalaman kerja dilihat dari lama masa bekerja menduduki suatu posisi atau kelas jabatan
4. Ada baiknya untuk karyawan agar meningkatkan kompetensi dengan menambah tugas dan pelatihan yang mengarah kepada pengembangan kompetensi

yang ditetapkan oleh perusahaan seperti peningkatan keterampilan (*upskilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) di divisi Airport Maintenance sehingga kompetensi menjadi merata antar karyawan

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih banyak kelemahan dan keterbatasan karena hanya dilakukan didalam 1 (satu) divisi kerja saja dari 3 (tiga) divisi kerja yang ada, sehingga belum dapat diungkapkan variabel yang mempengaruhi promosi jabatan pada PT.Angkasa Pura II (persero) bandara Internasional Kualanamu.

Hal lainnya seperti keterbatasan dalam memberikan pertanyaan angket yang menyebabkan responden merasa bosan dalam menjawab angket sehingga jawaban menjadi tidak sesuai.

Penulis berharap kedepannya, penelitian ini dapat menjadi masukan pada penelitian selanjutnya dan perlu memperbaiki variabel penelitian selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ainanur, A., & Tirtayasa, S. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>
- Andhara, S. (2015). Pengaruh Senioritas Dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia Jakarta). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 22(2), 85924.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu.
- Aristarini, L., Kirya, I. K., & Yulianthini, N. N. (2013). Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Sosial Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Pemasaran Pt Adira Finance Singaraja. *Jurnal Jurusan Manajemen*, 2(1).
- Arnold, C. M., Kojo, C., & Sendow, G. M. (2018). *Performance Evaluation Effect and Work Experience on Position Promotion*. 6(4), 3028–3037.
- Dahlan, Z. (2017). Peningkatan Kualitas Kompetensi Guru BK Sebagai Konselor Di Sekolah Dalam Menghadapi Tantangan Global. *Al-Irsyad: Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 7(1), 12–27.
- Desmita, L., & Kasmiruddin. (2018). Pengaruh Senioritas Dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan Dealer Mobil Toyota Cabang Pekanbaru. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Dharma Jaya, I. G. A. P. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2020). Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Dan Loyalitas Karyawan Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan Pada Prime Plaza Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(3), 1028. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2020.v09.i03.p11>
- Direksi PT. Angkasa Pura II (persero). (2013). *Peraturan Perusahaan No.28.1 Tentang Penilaian Key Performance Indicator Individu (KPI-I) Di Lingkungan PT. Angkasa Pura II (Persero)*. 6.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah., I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Elizar, E., & Tanjung, H. (2018). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 46–58. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2239>
- Farmila, R. A. (2014). Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Penerimaan Pajak Restoran Pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Pekanbaru. *Journal of*

*Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

- Ghozali. (2013a). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013b). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2013). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research*. *European Business Review*.
- Hair, J., Hollingsworth, C., Randolph, A., & Chong, A. (2017). *An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research. Industrial Management & Data Systems*.
- Hamzah, F. (2013). Pengaruh Senioritas Dan Loyalitas Terhadap Promosi (Studi Pada Karyawan PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 6(2), 77846.
- Handoko, T. H. (2013). *Manajemen* (Edisi 2). BPFE.
- Handoko, D. S., & Rambe, M. F. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 31–45. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2238>
- Hasibuan, M. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Kot-Radojewska, M., & Timenko, I. V. (2018). Employee loyalty to the organization in the context of the form of employment. *Oeconomia Copernicana*, 9(3), 511–527. <https://doi.org/10.24136/oc.2018.026>
- Kuncoro, M. (2013). *Strategi : Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Erlangga.
- Liana, Y. (2020). Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Inspirasi (Jurnal Ilmu-Ilmu ...)*, 17(2), 316–326. <http://jurnal.stkipggritulungagung.ac.id/index.php/inspirasi/article/view/1810>
- Mahfud, S., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Andi.
- Mandiangan, E., & Rahyuda, A. (2015). Pengaruh Prestasi Kerja, Senioritas, Dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan Pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(5), 255337.
- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2013). *Manajemen Mutu Sumber Daya*

*Manusia*. Ghalia Indonesia.

- Manulang, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Citapustaka Media Perintis.
- Manullang, M. A. (2011a). *Dasar-Dasar Manajemen*. Gadjah Mada.
- Manullang, M. A. (2011b). *Manajemen Personalialia*. Gadjah Mada University Press.
- Medhiantari, I., & Yuniari, M. (2019). *PENGARUH PRESTASI KERJA DAN PENGALAMAN KERJA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia*. 2035–2049.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. PT Rajagrafindo Persada.
- Muamarizal, S., ' S., & ' M. (2015). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Pada Pt. Jasaraharja Putera Cabang Pekanbaru. *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Riau*, 2(1), 1–21.
- Muryani, S., Paramita, P. D., & Fathoni, A. (2016). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pengawasan Kerja Dan Spesialisasi Kerja Terhadap Pemahaman Beban Kerja Dengan Pemanfaatan Teknologi Informasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Di Dinas Pasar Kota Semarang). *Journal of Management*, 2(2), 1–18.
- Novita, W., Lie, D., Efendi, E., & Chandra, E. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematangsiantar. *Molecules*, 9(1), 148–162. <http://jurnal.globalhealthsciencegroup.com/index.php/JPPP/article/download/83/65%0A>
- Patmarina, H., & Harsono, T. (2018). *Pengaruh Senioritas Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan PT. Rabobank Metro*. 21, 1–9.
- Pracylia, I. (2020). *Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada CV. Boga Utama Amanda Brownies Cabang Palembang*. <http://repository.univ-tridinanti.ac.id/id/eprint/397>
- Prasetio, E. T., Lie, D., Butarbutar, M., & Putri, D. E. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada (Pdam) Tirtauli Cabang I Pematangsiantar. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 7(1), 15–23. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v7i1.133>
- Purwaningsih, A., & Magdalena, B. (2017). Pengaruh Senioritas Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan Pt. Bank Panin Bandar Lampung. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 3(1), 14–26.
- Putri, F. I. (2018). *Pengaruh Prestasi Kerja, Disiplin, Komitmen, Dan*

*Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan ( Studi Pada PTPN X Kebun Kertosari ).* 1–18.

- Rahmawati, A. (2018). Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Gowa. *Journal of Physical Therapy Science*, 9(1), 1–11.
- Rayadi. (2012). Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar. *Jurnal EKSOS*, 8(2):, 114–119.
- Rini, S. R. (2018). Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT Bank CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga. *Widya Cipta - Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(1), 118–125. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/widyacipta/article/view/2975>
- Riska Riyanti, G., & Adnyana Sudibya, I. (2013). Pengaruh Motivasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rsu Dharma Usadha. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(6), 255148.
- Rivai, V., & Sagala., J. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT Rajagrafindo Persada.
- Rustuti, E. (2015). Analisis Promosi Jabatan Di Sekretariat Daerah Kota Palu. *Katalogis*, 3(8), 65–77. <https://media.neliti.com/media/publications/152027-ID-analisis-promosi-jabatan-di-sekretariat.pdf>
- Sedarmayanti. (2011). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Siagian, sondang P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Silaban, F. C., Lie, D., Butarbutar, M., & Harahap, K. (2016). Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial ( Bpjs ) Kesehatan Cabang. *Sultanist*, 5(2), 1–10.
- Simamora, H. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). STIE YKPN Yogyakarta.
- Sofian, E., & Julkarnain. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Duta Griya Sarana Medan. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 4(2), 142–149.
- Sugiyono. (2018). *Metode Kuantitatif Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. CV.Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. KENCANA PRENADAMEDIA GROUP.
- Tahir, M., Ansar, & Azis, M. (2019). Pengaruh Kualitas Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kompetensi Anggota

- Satbrimob Polda Sulawesi Selatan. *YUME : Journal of Management* Volume 2 No.2, 2(2).
- Tampani, K. (2016). Pengaruh Senioritas Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan TVRI Lampung. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 13(April), 15–38.
- Thao, T. L. T., & Hwang, C. J. (2015). Factors Affecting Employee Performance – Evidence From Petrovietnam Engineering. *Journal of Management Research*, 21(3), 21–33.
- Tjahyanti, S. (2020). *Karyawan Human Resources and Facility Management*. 12(2), 127–132.
- Wardah, D. (2018). *Pengaruh Senioritas Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Fifgroup Padangsidempuan*. 0298, 323706.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

## KUESIONER PENELITIAN

---

Responden yang terhormat,

Bersama ini, saya Fajar Pradipto Utomo memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tesis program magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Pengaruh Senioritas, Pengalaman Kerja dan Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Divisi Airport Maintenance PT. Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

### A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda **checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut :

- |        |                       |                 |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS  | : Sangat Setuju       | : dengan Skor 5 |
| b. S   | : Setuju              | : dengan Skor 4 |
| c. KS  | : Kurang Setuju       | : dengan Skor 3 |
| d. TS  | : Tidak Setuju        | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

### B. Identitas Responden

- |                     |   |                                     |  |  |                                    |
|---------------------|---|-------------------------------------|--|--|------------------------------------|
| Jenis Kelamin       | : | <input type="checkbox"/> Laki-laki  | <input type="checkbox"/> Perempuan     |  |                                    |
| Pendidikan Terakhir | : | <input type="checkbox"/> SMA        | <input type="checkbox"/> D3            | <input type="checkbox"/> S1            | <input type="checkbox"/> S2        |
| Usia                | : | <input type="checkbox"/> < 30 tahun | <input type="checkbox"/> 30 – 39 tahun | <input type="checkbox"/> 40 – 50 tahun | <input type="checkbox"/> >50 tahun |

## PROMOSI JABATAN KARYAWAN (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Status Sosial</b>						
1	Kebijakan promosi jabatan perusahaan dapat menaikkan status sosial saya					
2	Menurut saya pegawai yang dipromosikan jabatannya mempengaruhi status sosial didalam pekerjaannya					
3	Saya merasa status sosial menjadi tujuan pegawai dalam mendapatkan promosi jabatan					
<b>Wewenang</b>						
4	Saya merasa dapat memiliki wewenang apabila mendapatkan promosi jabatan					
5	Saya merasa wewenang yang dimiliki atasan sebagai penentu promosi jabatan					
6	Perusahaan tempat saya bekerja menetapkan wewenang yang dimiliki pegawai sebagai salah satu penentu pengembangan karir					
<b>Tanggung Jawab</b>						
7	Saya merasa pegawai yang penuh tanggungjawab dalam bekerja akan cemerlang karirnya					
8	Saya merasa promosi jabatan akan mendapatkan tanggungjawab yang sangat besar					
9	Di dalam unit kerja saya sangat perhatian terhadap pegawai yang bertanggung jawab dalam segala hal					
<b>Penghasilan</b>						
10	Umumnya setelah mendapatkan promosi, penghasilan pegawai akan bertambah					
11	Saya merasa promosi jabatan mempengaruhi penghasilan yang diterima pegawai					
12	Saya merasa penghasilan saya meningkat apabila dipromosikan jabatan					

### SENIORITAS (X)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Usia</b>						
1	Saya merasa rekan kerja menghormati saya karena saya telah lama bekerja di perusahaan					
2	Tingkat senioritas di unit kerja saya dilihat dari faktor usia					
<b>Pengalaman</b>						
3	Saya merasa memiliki banyak pengalaman dibandingkan rekan kerja saya					
4	Saya merasa pegawai yang sering dirotasi dalam bekerja dianggap berpengalaman					
<b>Masa Kerja</b>						
5	Masa kerja di unit kerja saya dilihat dari seberapa lama dia sudah bekerja					
6	Saya merasa orang yang lebih lama bekerja lebih dihargai					

### PENGALAMAN KERJA (X<sub>2</sub>)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Lama Masa Kerja</b>						
1	Saya merasa pegawai yang lebih lama dalam bekerja dianggap berpengalaman					
2	Saya mudah memahami tugas -tugas karena telah lama bekerja di dalam perusahaan					
<b>Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan</b>						
3	Dengan pengetahuan yang saya miliki, unit kerja saya lebih menghargai saya					
4	Dengan keterampilan yang saya miliki, unit kerja saya lebih menghargai saya					

Penguasaan Terhadap Pekerjaan dan Peralatan					
5	Saya merasa unit kerja saya sangat perhatian dengan pegawai yang menguasai pekerjaannya				
6	Saya merasa unit kerja saya sangat mengapresiasi setiap pegawai yang menguasai teknologi				

### KOMPETENSI (X3)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
<b>Komitmen Kepada PT. Angkasa Pura II (Persero)</b>						
1	Saya akan komitmen terhadap semua peraturan kerja yang ada					
2	Saya akan tetap bertahan di perusahaan dalam kondisi apapun					
<b>Orientasi Kepada Pelanggan</b>						
3	Saya mampu memahami kebutuhan pelayanan terhadap pengguna jasa bandara dengan baik					
4	Saya mampu melaksanakan pelayanan sesuai dengan kebutuhan pengguna jasa bandara					
<b>Kerja Sama</b>						
5	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja didalam unit kerja					
6	Saya mampu membangun hubungan baik kepada karyawan unit kerja bidang lain					
<b>Keteraturan dan keakuratan</b>						
7	Saya mampu bekerja sesuai dengan prosedur standar operasional perusahaan					
8	Saya bekerja sesuai dengan deskripsi kerja yang diberikan perusahaan					
<b>Kepemimpinan</b>						
9	Saya dapat memimpin tim untuk menyelesaikan suatu pekerjaan didalam unit kerja saya					

10	Saya mampu mengkoordinir rekan kerja saya di dalam unit kerja saya					
<b>Pengembangan Bawahan</b>						
11	Saya mampu memotivasi rekan kerja untuk terus belajar					
12	Saya dapat memberikan saran yang bersifat membangun kepada rekan kerja					
<b>Pengambilan Keputusan</b>						
13	Saya mampu mengambil keputusan dengan baik					
14	saya mampu mengembangkan alternatif pemecahan masalah bersama rekan kerja					

No	PROMOSI JABATAN ( Y )											
	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10	Y1.11	Y1.12
1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1
2	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4
4	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
6	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4
8	4	4	5	4	4	5	4	3	3	5	4	5
9	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2
10	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5
11	4	5	5	4	4	3	4	2	3	3	5	4
12	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2
13	3	5	5	5	2	4	5	5	2	5	5	5
14	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
15	4	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4
16	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
18	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
19	5	5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5
20	5	5	2	2	4	4	4	2	5	5	5	5
21	5	4	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	4	4
23	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
25	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4
26	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	5	3
27	4	4	3	4	4	5	4	5	5	5	5	5
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
32	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	4	3	3	4	5	5	5
34	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
35	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	4	4	5	4	3	3	3	4	4	4
37	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4
38	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	1	2
39	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
40	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
41	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4
42	2	2	2	3	3	4	5	3	3	2	3	4
43	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
44	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	5	4	4	5	5	4	3	4	4	5	4
46	5	5	3	3	4	4	3	3	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	4	4	3	3	3	3	4	2	2	3	2	2
49	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
50	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
51	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4
52	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5
53	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
54	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2
55	4	4	3	4	4	4	4	2	3	3	5	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3
57	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2

No	SENIORITAS ( X1)						PENGALAMAN KERJA (X2)					
	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6
1	1	2	2	2	1	1	4	4	4	4	2	1
2	5	5	5	4	4	5	2	4	3	3	4	4
3	2	2	2	1	1	2	4	4	5	4	4	5
4	2	2	2	1	1	1	3	3	3	3	3	3
5	1	2	2	2	1	1	3	3	4	5	4	4
6	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
7	5	4	5	5	4	5	3	4	3	3	2	4
8	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5
9	2	1	1	2	2	1	5	5	4	5	5	5
10	3	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4
11	5	5	5	4	5	5	4	4	3	4	4	4
12	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2
13	3	4	5	4	5	5	2	3	4	4	4	5
14	3	3	3	3	3	3	5	5	4	5	5	5
15	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4
17	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3
18	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3	3
19	2	1	1	2	2	2	5	5	4	4	5	5
20	4	4	4	4	5	4	4	5	3	3	3	3
21	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5
22	4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3	4
23	1	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4
24	3	3	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5
25	2	2	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4
26	2	2	2	2	1	2	5	4	4	4	3	3
27	5	5	5	5	5	5	1	2	1	2	2	1
28	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5
29	2	2	3	3	2	2	5	4	4	4	5	5
30	5	4	3	3	5	3	4	4	4	4	5	5
31	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
33	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
34	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	3	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	2	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	2
39	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3	4
40	4	3	3	2	3	3	3	4	4	4	4	4
41	2	2	2	2	2	2	4	4	4	5	4	3
42	5	5	4	3	5	5	4	5	5	5	3	3
43	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5
45	3	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5
46	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5	5
47	4	3	5	3	5	3	3	5	5	5	5	5
48	3	3	3	3	4	3	3	4	2	2	3	3
49	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
50	4	5	5	5	5	5	2	2	1	2	2	1
51	1	2	2	2	2	1	2	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3
53	2	3	3	3	2	2	5	4	4	3	4	5
54	3	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1
55	1	2	2	2	2	1	4	4	4	4	4	4
56	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
57	1	2	2	2	2	1	5	5	5	5	4	5





**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

## PROGRAM PASCASARJANA

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Jl. Denai No. 217 Medan 20226 Telp. (061) - 88811104 Fax. (061) - 88811111

<http://pascasarjana.umsu.ac.id> [pps@umsu.ac.id](mailto:pps@umsu.ac.id) [f umsumedan](https://www.facebook.com/umsu.medan) [@ umsumedan](https://www.instagram.com/umsu.medan) [umsu.medan](https://www.youtube.com/channel/UC...) [umsu.medan](https://www.tiktok.com/@umsu.medan)

Nomor : 1076/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021  
Lamp. : -  
Hal : *Permohonan Izin Riset*

Medan, 06 Shafar 1443 H  
14 September 2021 M

Kepada Yth :  
*Senior Manager Of Airport Maintenance  
Bandara Internasional Kualanamu*  
di  
Tempat-

*Bismillahirrahmanirrahim  
Assalaamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.*

Dengan hormat, dalam rangka penyelesaian studi dan peningkatan profesionalisme dan intelektualitas mahasiswa Program Studi Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, mohon kiranya dapat memberikan izin melakukan riset kepada mahasiswa tersebut di bawah ini :

Nama : **Fajar Pradipto Utomo**  
NPM : 1920030109  
Prodi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : **PENGARUH SENIORITAS, PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PROMOSI JABATAN KARYAWAN DIVISI AIRPORT MAINTENANCE PT. ANGKASA PURA II (PERSERO) KANTOR CABANG BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU.**

Perlu disampaikan bahwa informasi dan data yang diperoleh akan digunakan untuk kepentingan ilmiah dan keperluan akademik.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan bantuannya terlebih dahulu diucapkan terima kasih, akhirnya semoga selamat sejahteralah kita semua. Amin.

*Wassalamu 'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh.*



An. Direktur  
Wakil Direktur  
  
**Assoc. Prof. Dr. Muhammad Fitra Zambak, M.Sc.**  
NIDN. 0127058701

C.c File

Deli Serdang, 27 September 2021

Nomor : 09.01/05/09/2021/1122  
Lampiran : 1 Berkas  
Perihal : Konfirmasi Izin Pengambilan Data

Kepada Yth.

**DIREKTUR PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

Di-

**TEMPAT**

Menindaklanjuti surat Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 1076/II.3-AU/UMSU-PPs/F/2021 tanggal 14 September 2021 perihal Permohonan Izin Riset, disampaikan bahwa PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Kualanamu **menyetujui** permohonan dimaksud. Penelitian dapat dilaksanakan mulai tanggal 30 September 2021 sampai dengan 30 Oktober 2021 dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Melapor ke Unit Human Resources PT Angkasa Pura II (Persero) Bandar Udara Internasional Kualanamu melalui nomor telpon (061 88880300 – ext 8449);
2. Pelaksanaan penelitian dilakukan secara online dengan unit terkait;
3. Mahasiswa yang akan melakukan riset wajib patuh terhadap peraturan perusahaan yang berlaku;
4. Wajib menyerahkan laporan hasil riset kepada unit Human Resources;
5. Apabila terjadi kecelakaan kerja pada waktu praktek kerja lapangan, PT Angkasa Pura II (Persero) tidak bertanggung jawab secara materil, dan merupakan tanggung jawab Universitas pengirim.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

SENIOR MANAGER OF  
FINANCE & HUMAN  
RESOURCES



RIYANTO HENDRO  
CAHYONO

*Dokumen ini dikeluarkan dari Sistem Informasi Kearsipan Dinamis dan dinyatakan sah tanpa dibubuhi tanda tangan basah sesuai Peraturan Direksi No. PD.11.01/10/2016/0063. Dalam hal verifikasi keabsahan dokumen dapat diakses pada <https://sidoel.angkasapura2.co.id/rd/180e1f19>*



**PT ANGKASA PURA II (PERSERO)**

KEPUTUSAN DIREKSI PT ANGKASA PURA II (PERSERO)

NOMOR : KEP.03.04/01/2013

TENTANG

PERATURAN PERUSAHAAN NOMOR 28.1 TENTANG  
PENILAIAN *KEY PERFORMANCE INDICATOR* INDIVIDU (KPI-I)  
DI LINGKUNGAN PT ANGKASA PURA II (PERSERO)

DIREKSI PT ANGKASA PURA II (PERSERO),

Menimbang : a. bahwa berdasarkan Keputusan Direksi Nomor  
KEP.03.04/12/2010 telah ditetapkan Peraturan Perusahaan  
Nomor 28 tentang Penilaian Key Performance Indicator  
Karyawan (KPI-K) di Lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero);  
b. bahwa sesuai dengan perkembangan perusahaan, ketentuan  
yang diatur dalam Keputusan Direksi tersebut tidak sesuai lagi  
dan perlu untuk dievaluasi kembali;  
c. bahwa sehubungan dengan hal tersebut di atas, perlu  
ditetapkan ketentuan tentang Penilaian *Key Performance  
Indicator* Individu (KPI-I) di Lingkungan PT Angkasa Pura II  
(Persero) dalam suatu Keputusan Direksi;

Mengingat : 1. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1992 tentang Pengalihan  
Bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Angkasa Pura II Menjadi  
Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara RI Tahun  
1992 Nomor 25);  
2. Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2005 tentang Pendirian,  
Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik  
Negara (Lembaran Negara RI Tahun 2005 Nomor 117,  
Tambahan Lembaran Negara Nomor 4556);  
3. Anggaran Dasar PT Angkasa Pura II (Persero), sebagaimana  
telah diubah beberapa kali terakhir dengan Akte Notaris Silvia  
Abbas Sudrajat, SH, SpN Nomor 38 tanggal 18 Nopember 2008  
yang telah disetujui dan ditetapkan dengan Keputusan Menteri  
Hukum dan Hak Azasi Manusia dengan Keputusan Nomor AHU-  
98879.AH.01.02 Tahun 2008 tanggal 22 Desember 2008 (Berita  
Negara RI Tahun 2009 Nomor 10, Tambahan Berita Negara RI  
Nomor 3214);  
4. Keputusan Direksi PT Angkasa Pura II (Persero) Nomor  
KEP.03.08.07/10/2010 tentang Peraturan Perusahaan Nomor  
23.1 tentang Insentif Prestasi;  
6. Keputusan Direksi PT Angkasa Pura II (Persero) Nomor  
KEP.03.01/09/2010 tentang Model Kompetensi PT Angkasa Pura  
II (Persero);

7. Keputusan.../2

**KANTOR PUSAT**

Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, Gedung 600, Kotak Pos 1001-JKT 19120, Tangerang  
Telp. (021) 550 5074, 550 5051, Fax. (021) 550 2528, 550 2141 Homepage : [www.angkaspura2.co.id](http://www.angkaspura2.co.id)

7. Keputusan Direksi PT Angkasa Pura II (Persero) Nomor KEP.01.01/11/2012.2 tentang Peraturan Perusahaan Nomor 40 tentang Organisasi dan Tata Kerja PT Angkasa Pura II (Persero) jls KEP.01.01/00/07/2010/313, KEP.01.01/06/2011.6, KEP.01.01/06/2011.7, KEP.01.01/06/2011.8, KEP.01.01/06/2011.9, KEP.01.01/06/2011.10, KEP.01.01/06/2011.11, KEP.01.01/06/2011.12,;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : KEPUTUSAN DIREKSI PT ANGKASA PURA II (PERSERO) TENTANG PERATURAN PERUSAHAAN NOMOR 28.1 TENTANG PENILAIAN *KEY PERFORMANCE INDICATORS* INDIVIDU (KPI-I) DI LINGKUNGAN PT ANGKASA PURA II (PERSERO).

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Pengertian

Dalam keputusan ini yang dimaksud dengan :

1. Perusahaan adalah PT Angkasa Pura II (Persero) termasuk unit bisnis di tingkat pusat maupun di tingkat cabang;
2. Kantor Pusat adalah Kantor Pusat PT Angkasa Pura II (Persero);
3. Kantor Cabang adalah Kantor Cabang PT Angkasa Pura II (Persero);
4. Direksi adalah Direksi PT Angkasa Pura II (Persero);
5. Karyawan adalah pegawai/pekerja sebagaimana dimaksud pada peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, yang mempunyai hubungan kerja dengan Perusahaan, dengan status Karyawan Perusahaan, Karyawan Diperbantukan, dan Karyawan Ditugaskan;
6. Karyawan Perusahaan adalah seseorang yang telah memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan, diangkat oleh Direksi dan diserahi tugas dalam suatu jabatan di perusahaan atau diserahi tugas lainnya yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan diberikan penghasilan sesuai peraturan yang berlaku di lingkungan perusahaan;
7. Karyawan Diperbantukan adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diperbantukan pada perusahaan setelah mendapat persetujuan dari Kepala Badan Kepegawaian Negara;
8. Karyawan Ditugaskan adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau pensiunan TNI/POLRI baik yang dinas aktif maupun yang sudah diberhentikan karena penugasan dari instansi induk ke perusahaan;

9. Karyawan.../3

9. Karyawan Masa Percobaan adalah seseorang yang telah memenuhi persyaratan penerimaan karyawan dan sedang menjalani masa percobaan sebagai karyawan perusahaan;
10. *Key Performance Indicators Individu* adalah Indikator yang dipergunakan untuk mengukur pencapaian kinerja bagi seorang karyawan yang terdiri dari aspek *performance* dan aspek kompetensi sebagai pribadi atau individu dalam menjalankan fungsi jabatannya di perusahaan yang tertuang dalam bentuk aplikasi online.
11. *Key Performance Indicators Individu on line* adalah aplikasi KPI Individu dalam bentuk *web base* yang dapat diakses oleh semua karyawan PT Angkasa Pura II (Persero) menggunakan Nomor Induk Karyawan (NIK) dan hasil penilaian dinyatakan sah tanpa tanda tangan dari kedua belah pihak (yang dinilai dan penilai).
12. Aspek *performance* adalah target pencapaian kinerja yang telah disepakati antara atasan langsung/pejabat penilai dengan karyawan yang dinilai untuk satu periode yang merupakan turunan dari KPI Korporat dan Kontrak Manajemen;
13. Aspek Kompetensi adalah tingkat kesesuaian sejumlah karakteristik individu yang diperlukan oleh setiap karyawan agar dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal, sehingga dapat membedakan antara karyawan yang kinerjanya baik dengan yang kinerjanya kurang baik;
14. Indikator Perilaku adalah perilaku nyata yang dapat menunjukkan derajat/tingkatan kompetensi seseorang;
15. Kelompok Penilaian M1 adalah penilaian untuk kelompok jabatan dengan kelas jabatan 1 sampai dengan 4;
16. Kelompok Penilaian M2/S adalah penilaian untuk kelompok jabatan pada kelas jabatan 5 sampai dengan 9 untuk Kantor Pusat dan 7 sampai dengan 14 untuk Kantor Cabang;
17. Kelompok Penilaian Pelaksana (P) adalah penilaian untuk kelompok jabatan pada kelas jabatan 10 sampai dengan 16;
18. Pendidikan dan Pelatihan adalah kegiatan yang bertujuan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktifitas, dan kesejahteraan;
19. Magang adalah penugasan sementara karyawan dari satu unit kerja ke unit kerja tertentu di lingkungan Perusahaan dalam rangka penambahan wawasan dan orientasi;
20. Insentif Prestasi adalah komponen penghasilan yang didasarkan pada Indeks Skala Prestasi (ISP), Harga Jabatan (HJ) dan Koefisien Pembinaan Bandara (KoPB);
21. Indeks Skala Prestasi (ISP) adalah tabel yang ditetapkan oleh Direksi berdasarkan Jalur Karir Manajerial (M), Jalur Karir Profesi (P), dan Jalur Karir Administrasi (A);
22. Inovasi adalah penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat).

Pasal 2  
Maksud Dan Tujuan

- (1) Penilaian KPI Individu dimaksudkan untuk memberikan dasar dalam penilaian prestasi kerja karyawan sesuai dengan karya nyata dan potensi yang dimiliki sehingga terdapat keseragaman dalam pelaksanaannya.
- (2) Penilaian KPI Individu bertujuan untuk memberikan informasi yang obyektif atas prestasi kerja karyawan serta menjadi dasar perusahaan guna menentukan kebijakan kepegawaian (*reward* atau *punishment*).

BAB II  
PENILAIAN  
Bagian Pertama

Karyawan Yang Dinilai dan Penilai Dalam Penilaian KPI Individu

Pasal 3

- (1) Penilaian KPI Individu dilakukan terhadap seluruh karyawan sesuai dengan kelompok penilaian sebagaimana diatur dalam Lampiran 1 Keputusan ini.
- (2) Bagi Karyawan yang sedang menjalani cuti di luar tanggungan perusahaan, karyawan yang melaksanakan Masa Persiapan Pensiun (MPP) dan karyawan diperbantukan maka ketentuan tersebut dalam ayat (1) dikecualikan dan bagi yang bersangkutan tidak dilaksanakan penilaian kinerja "*zero performance*".

Pasal 4

- (1) Penilai dalam penilaian KPI Individu adalah atasan langsung dalam pola penilaian tunggal (*single rater*) dengan pengaturan sebagai berikut:
  - a. Untuk Kantor Pusat:
    - 1) Deputi Direktur/Kepala Biro/Setingkat menilai Asisten Deputi/Kepala Bagian/setingkat;
    - 2) Asisten Deputi/Kepala Bagian/setingkat menilai karyawan di bawahnya.
  - b. Untuk Kantor Cabang:
    - 1) Kantor Cabang Utama Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta:
      - Senior General Manager menilai Senior Manager dan General Manager Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta;
      - Senior Manager dan General Manager Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta menilai Manager/setingkat;
      - Manager/setingkat menilai Junior Manager/setingkat;
      - Junior Manager/setingkat menilai karyawan di bawahnya.
    - 2) Kantor Cabang selain Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta:
      - General Manager menilai Manager/setingkat;
      - Manager/setingkat menilai Junior Manager/Setingkat;
      - Junior Manager/setingkat menilai karyawan di bawahnya.
- (2) Seorang penilai hanya dapat menilai paling banyak 12 (dua belas) karyawan.

(3) Dalam../5

- (3) Dalam hal penilaian sebagaimana tersebut pada ayat (2) lebih dari 12 (dua belas) orang maka wewenang tersebut harus dilimpahkan kepada pemegang jabatan dibawahnya, dengan ketentuan bahwa tanggung jawab hasil penilaian tetap berada pada atasan langsung penilai.

#### Bagian Kedua

#### Penilaian KPI Individu dan Target KPI Individu

#### Pasal 5

- (1) Periode Penilaian KPI Individu diatur dengan ketentuan sebagai berikut:
- Periode penilaian KPI individu adalah 12 (dua belas) bulan, dibagi menjadi 2 kali masa penilaian yaitu Semester I mulai tanggal 1 Januari sampai dengan tanggal 30 Juni dan Semester II mulai tanggal 1 Juli sampai dengan tanggal 31 Desember.
  - Pada setiap masa penilaian dibuat laporan penilaian individu yang dituangkan dalam aplikasi *online*.
- (2) *Cascading* KPI Unit sampai dengan KPI Individu di unit kerja masing-masing dilakukan oleh Deputi Direktur/Kepala Biro/Setingkat untuk Kantor Pusat, Senior General Manager untuk Kantor Cabang Utama Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta dan General Manager untuk Kantor Cabang.
- (3) Verifikasi terhadap *cascading* KPI-I dan penilaian sebagaimana tersebut pada ayat (2) dilakukan oleh unit Pengembangan SDM c.q Manajemen Kinerja Individu dan Talent diakhir masa penilaian.
- (4) Target KPI Individu diatur dengan ketentuan sebagai berikut:
- Indikator dan target KPI Individu mengacu kepada hasil *cascading Key Performance Indicators* Korporat, Kontrak Manajemen, dan kegiatan lain yang menunjang pencapaian kinerja perusahaan.
  - Target KPI-I ditetapkan oleh penilai pada setiap awal masa penilaian dan diserahkan kepada unit Manajemen Kinerja Individu & Talent di kantor pusat maupun kantor cabang paling lambat 15 hari kerja sejak masa penilaian dimulai.
  - Penetapan indikator dan target KPI Individu dituangkan dalam formulir Target KPI-I sesuai dengan hasil *cascading* yang telah ditetapkan sebagaimana tersebut dalam format pada Lampiran 2 Keputusan ini.
  - Dalam hal terjadi perubahan asumsi/kondisi yang mempengaruhi Target KPI-I awal maka dimungkinkan untuk dilakukan penyesuaian.
- (5) Pada akhir masa penilaian, dilakukan penilaian individu dengan menggunakan aplikasi KPI Individu *on Line (web base)* dengan alamat:
- Link internal : 172.16.1.180;
  - Link eksternal : kpi-individu.angkasapura2.co.id.
- (6) Pada akhir masa penilaian, atasan langsung/Pejabat Penilai dapat memberikan konseling bagi Karyawan dengan cara bertatap muka, agar terjadi komunikasi antara atasan langsung/Pejabat Penilai dengan Karyawan, sehingga bila terdapat kriteria penilaian yang tidak terpenuhi oleh Karyawan, atasan langsung/Pejabat Penilai dapat memberitahu Karyawan yang bersangkutan, agar pada semester berikutnya Karyawan tersebut dapat menyadari kekurangan dan memperbaiki diri.

Pasal.../6

- (7) Pada akhir masa penilaian, atasan langsung/Pejabat Penilai dapat memberikan konseling bagi Karyawan dengan cara bertatap muka, agar terjadi komunikasi antara atasan langsung/Pejabat Penilai dengan Karyawan, sehingga bila terdapat kriteria penilaian yang tidak terpenuhi oleh Karyawan, atasan langsung/Pejabat Penilai dapat memberitahu Karyawan yang bersangkutan, agar pada semester berikutnya Karyawan tersebut dapat menyadari kekurangan dan memperbaiki diri.

#### Pasal 6

- (1) Kriteria dan parameter/ukuran hasil kerja sebagaimana dimaksud pada tabel Pasal 10 ayat (6) angka 1 untuk jabatan General Manager diukur berdasarkan Perspektif *Key Performance Indicators* Perusahaan.
- (2) Kriteria dan parameter/ukuran hasil kerja sebagaimana dimaksud pada tabel Pasal 10 ayat (6) angka 1 untuk jabatan Satuan Pengawas Internal, Sekretaris Perusahaan dan setingkat Deputy Direktur/Kepala Biro/Setingkat diukur berdasarkan Kontrak Manajemen dengan Direktur terkait atau Direktur Utama.
- (3) Kriteria dan parameter/ukuran hasil kerja sebagaimana dimaksud pada tabel Pasal 10 ayat (6) angka 1 untuk karyawan selain Deputy Direktur/Kepala Biro setingkat dan General Manager diukur berdasarkan Target *Key Performance Indicators* (KPI) Individu.
- (4) Keseluruhan jabatan tersebut pada ayat (1), (2) dan (3) adalah sebagaimana tersebut pada Lampiran 3 Keputusan ini.

#### Pasal 7

Pengaturan Formulir Penilaian KPI Individu adalah sebagai berikut:

- a. Formulir Penilaian KPI Individu M1 untuk menilai kelompok penilaian pada jabatan Senior General Manager, Deputy Senior General Manager, General Manager, Deputy Direktur, Kepala Biro setingkat, Kepala PMU dan Deputy Kepala PMU;
- b. Formulir Penilaian KPI Individu M2/S untuk menilai kelompok penilaian pada jabatan Asisten Deputy, Manager setingkat, Junior Manager, dan Assistant Manager setingkat serta kelompok Supervisi antara lain kordinator, PTO;
- c. Formulir Penilaian KPI Individu P untuk menilai kelompok penilaian pelaksana.

#### Pasal 8

- (1) Faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian KPI individu terdiri dari:
- a. Aspek *Performance* (hasil kerja/target KPI Individu) dengan bobot 80%;
  - b. Aspek Kompetensi (7 indikator perilaku) dengan bobot 20%, yaitu:
    - 1) *Commitment to Angkasa Pura II* (Komitmen kepada PT Angkasa Pura II (Persero));
    - 2) *Customer Service Orientation* (Orientasi kepada Pelanggan);
    - 3) *Teamwork* (Kerjasama);
    - 4) *Concern for Order and Accuracy* (Keteraturan dan Keakuratan);
    - 5) *Leadership* (Kepemimpinan);
    - 6) *Developing Others* (Pengembangan Bawahan);
    - 7) *Decision Making* (Pengambilan Keputusan).

(2) Faktor.../7

## Pasal 9

- (1) Penilaian aspek performance individu didasarkan atas pencapaian hasil kerja sebagai berikut:
  - a. Nilai 4, untuk hasil kerja diatas 90% dan menemukan hal baru yang dikategorikan sebagai inovasi dengan kriteria sebagai berikut:
    - 1) sudah implementatif;
    - 2) efisiensi waktu dan biaya; dan
    - 3) harus berdampak secara korporasi sesuai wilayah kerjanya dan tidak melanggar ketentuan perusahaan. Khusus untuk Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta, lingkup wilayah kerjanya dapat dibedakan Kantor Cabang Utama (gedung 601 dan sekitarnya), Terminal 1, Terminal 2, Terminal 3, dan Terminal Kargo.
  - b. Nilai 3, untuk hasil kerja diatas 90%
  - c. Nilai 2, untuk hasil kerja 70% s/d 90%
  - d. Nilai 1, untuk hasil kerja kurang dari 70%
- (2) Dalam hal seorang pejabat penilai memberi nilai 4 sebagaimana tersebut pada ayat (1) huruf a, harus dibuktikan dengan melampirkan bukti-bukti (berita acara, dokumentasi foto, bukti sebelum dan sesudah adanya inovasi) inovasi yang ditemukan dan diimplementasikan untuk kepentingan perusahaan.
- (3) Bukti-bukti inovasi sebagaimana dimaksud pada ayat (2), diputuskan sebagai inovasi atau tidak oleh Deputi Direktur Pengembangan SDM dengan terlebih dahulu dilakukan verifikasi dan konfirmasi oleh Asisten Deputi Manajemen Kinerja Individu dan Talent.
- (4) Apabila pejabat penilai tidak dapat melampirkan bukti-bukti inovasi sebagaimana tersebut pada ayat (2), maka nilai akan disesuaikan dengan hasil kerja oleh unit Pengembangan SDM c.q Manajemen Kinerja Individu dan Talent.
- (5) Penilaian aspek kompetensi sebagaimana tersebut pada Lampiran 4a sampai dengan 4c.

(6) Bobot.../8

- (6) Bobot penilaian KPI Individu dari setiap faktor penilaian individu dibedakan menurut kelompok jabatannya dalam satuan persen sebagai berikut:

NO	FAKTOR PENILAIAN KPI INDIVIDU	Bobot Penilaian KPI Individu (%)		
		M	S	P
1	<b>Aspek Performance</b> (hasil kerja/target KPI Individu)	80	80	80
2	<b>Aspek Kompetensi:</b>			
	a. Komitmen kepada PT Angkasa Pura II (Persero)	2.75	2.75	5.00
	b. Orientasi kepada Pelanggan	2.75	2.75	5.00
	c. Kerjasama	2.75	2.75	5.00
	d. Keteraturan & Keakuratan	2.75	2.75	5.00
	e. Kepemimpinan	3.00	3.00	0
	f. Pengembangan Bawahan	3.00	3.00	0
	g. Pengambilan Keputusan	3.00	3.00	0

#### Bagian Ketiga

#### Penilaian Terhadap Karyawan yang Melaksanakan Pendidikan dan Pelatihan, Magang, Cuti Sakit, dan Mutasi

#### Pasal 10

- (1) Penilaian terhadap karyawan yang melaksanakan pendidikan dan pelatihan (diklat) diatur sebagai berikut:
- Karyawan yang melaksanakan diklat kurang dari 3 (tiga) bulan, penilaian tetap dilaksanakan oleh atasan langsung dengan menggunakan data yang ada pada periode berjalan/sebelumnya;
  - Karyawan yang melaksanakan diklat selama 3 (tiga) bulan atau lebih, penilaiannya dilakukan oleh Unit Pendidikan dan Diklat berdasarkan data prestasi akademik;
  - Data prestasi akademik sebagaimana dimaksud pada huruf b adalah data yang telah dikonversi oleh Asisten Deputi Pelaksanaan Diklat sesuai dengan kebutuhan penilaian kinerja karyawan sebagaimana tersebut pada Lampiran 5a, 5b dan 5c Keputusan ini;
  - Dalam hal karyawan yang melaksanakan diklat sebagaimana tersebut pada huruf b tidak melaporkan data prestasi akademik maka data yang dipergunakan untuk penilaian KPI karyawan adalah data penilaian terakhir setelah dilakukan pengurangan sebesar 1 poin dari nilai hasil kerja;
  - Hasil penilaian tersebut wajib dikomunikasikan terlebih dahulu oleh Asdep Pelaksana Diklat kepada yang dinilai sebelum diinput ke dalam aplikasi secara online atau disampaikan Unit Pendidikan dan Diklat ke Unit Pengembangan SDM c.q. Manajemen Kinerja Individu dan Talent untuk proses akhir penilaian.

(2) Penilaian.../9

- (2) Penilaian terhadap karyawan yang melaksanakan magang di suatu unit kerja diatur sebagai berikut:
  - a. Karyawan yang melaksanakan magang selama kurang dari 3 (tiga) bulan, penilaian dilaksanakan oleh atasan langsung dengan menggunakan data kinerja karyawan yang ada pada periode berjalan/sebelumnya;
  - b. Karyawan yang melaksanakan magang selama 3 (tiga) bulan atau lebih, penilaian tetap dilakukan oleh atasan langsung dengan meminta data kinerja karyawan yang bersangkutan ke unit penyelenggara magang.
- (3) Penilaian terhadap karyawan yang cuti sakit diatur sebagai berikut:
  - a. Karyawan yang sakit kurang dari 3 (tiga) bulan secara terus menerus, penilaian dilaksanakan oleh atasan langsung dengan menggunakan data yang ada pada periode sebelumnya;
  - b. Karyawan yang sakit 3 (tiga) bulan atau lebih secara terus menerus, tidak dilaksanakan penilaian (*zero performance*).
- (4) Penilaian terhadap karyawan yang menjalani mutasi diatur sebagai berikut:
  - a. Karyawan yang menjalani mutasi kurang dari 3 (tiga) bulan, penilaian dilaksanakan oleh unit asal dengan menggunakan data kinerja karyawan yang ada pada periode sebelumnya;
  - b. Karyawan yang menjalani mutasi lebih dari 3 (tiga) bulan, penilaian dilaksanakan oleh unit baru dengan menggunakan data kinerja karyawan yang ada pada periode berjalan.

#### Bagian Keempat

#### Pedoman Pengisian Formulir Penilaian KPI Individu (FP-KPII) Dan Daftar Urut Prestasi (DUP)

#### Pasal 11

- (1) Pengisian Formulir Penilaian KPI Individu harus dilakukan dengan menggunakan aplikasi KPI-I dan dilakukan oleh atasan langsung/Pejabat Penilai dengan tata cara pengisian yang diatur dalam buku Panduan Aplikasi KPI Individu Online.
- (2) Setelah formulir Penilaian KPI-I dimaksud diisi oleh pejabat penilai, hasil penilaian tersebut wajib dikomunikasikan terlebih dahulu kepada yang dinilai sebelum dikirim (di *submit*) secara online.
- (3) Apabila dalam proses pengisian formulir terdapat ketidaksepakatan penilaian antara atasan langsung/Pejabat Penilai dan Karyawan yang mengakibatkan salah satu pihak tidak menyetujui, maka:
  - a. Atasan Penilai tetap melakukan pengisian Formulir Penilaian KPI Individu yang tidak disepakati tersebut;
  - b. Formulir yang telah diisi oleh Atasan Penilai sebagaimana diatur pada huruf a ayat ini dinyatakan sah sebagai Penilaian KPI Individu yang bersangkutan.

(4) Penilaian.../10

- (4) Penilaian KPI Individu sebagaimana dimaksud ayat (2) Keputusan ini merupakan hasil penilaian final yang tidak dapat diganggu gugat oleh para pihak yang mengisi formulir tersebut.

#### Pasal 12

- (1) Dalam hal terjadi perselisihan penilaian KPI Individu, maka:
- a. Para pihak yang berselisih menyelesaikannya bersama dengan atasan langsung Penilai;
  - b. Dalam hal penyelesaian pada angka (1) butir a tidak mendapatkan kesepakatan, maka para pihak yang berselisih menyelesaikannya bersama dengan atasan langsung penilai dibantu oleh Panitia Tetap Pertimbangan KPI Individu (Pantap KPI-I).
- (2) Hasil penyelesaian pada tahap akhir sebagaimana tersebut pada ayat (1) huruf b merupakan keputusan final dan tidak dapat diganggu gugat.

#### Pasal 13

- (1) Hasil penilaian KPI Individu berupa Nilai Prestasi Individu (NPI) diperoleh berdasarkan hasil perkalian antara Bobot penilaian individu dengan Faktor penilaian individu.
- (2) Hasil penilaian KPI Individu selama 12 bulan atau hasil nilai akhir adalah hasil dari NPI semester I (satu) ditambah hasil NPI dari semester II (dua) dibagi 2 (dua).
- (3) NPI karyawan dikelompokkan dalam 4 (empat) kategori penilaian individu yang dinyatakan dengan sebutan dan rentang NPI sebagai berikut:
- a. ISTIMEWA (Nilai 4) = NPI 400
  - b. BAIK SEKALI (Nilai 3) = NPI antara 300 - < 400
  - c. BAIK (Nilai 2) = NPI antara 200 - < 300
  - d. KURANG (Nilai 1) = NPI antara < 200
- (4) NPI digunakan sebagai salah satu dasar kebijakan manajemen terkait pola penghasilan, pola karir, pola diklat, dan pola mutasi.

#### Pasal 14

- (1) Daftar Urut Prestasi (DUP) adalah kedudukan relatif prestasi kerja seorang karyawan berdasarkan nilai rata-rata dari NPI Semester I dan NPI Semester II yang bersangkutan dan dibandingkan dengan karyawan lain dalam kelompok jabatan yang sama, serta ditetapkan dengan Keputusan Direksi.
- (2) DUP disusun setelah selesai penilaian KPI-Individu dan disajikan dalam suatu urutan atau peringkat, dimulai dari nilai tertinggi sampai nilai terendah.
- (3) Urutan atau peringkat tersebut pada ayat (2) diatur sebagai berikut:
- a. Untuk karyawan pada kelas jabatan 1 sampai dengan kelas jabatan 9 disusun secara korporat;

b. Untuk.../11

- b. Untuk karyawan pada kelas jabatan 10 sampai dengan 16 disusun menurut kelompok penilaian berdasarkan wilayah kerja Kantor Pusat atau Kantor Cabang setempat.
- (5) DUP digunakan sebagai salah satu dasar kebijakan manajemen dalam memberikan penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*) dengan cara mengelompokkan ke dalam rentang NPI tertentu.

#### Bagian Kelima

#### Manfaat Penilaian KPI Individu

#### Pasal 15

- (1) Bagi karyawan yang dalam 1 (satu) tahun masa penilaian KPI Individu (dua semester) berada pada DUP dengan NPI rata-rata berkategori **Istimewa** (Nilai 4) sesuai prestasi kelompok jabatannya, maka:
- Kepada karyawan tersebut diberikan penghargaan berupa kenaikan Indeks Skala Prestasi 3 (tiga) tingkat lebih tinggi dari Indeks Skala Prestasi terakhir, sesuai tabel Indeks Skala Prestasi yang berlaku pada kelas jabatannya;
  - Kenaikan Indeks Skala Prestasi (ISP) tersebut bersifat permanen (masuk dalam perhitungan penghasilan).
- (2) Bagi karyawan yang dalam 1 (satu) tahun masa penilaian KPI Individu (dua semester) berada pada DUP dengan NPI rata-rata berkategori **Baik Sekali** (Nilai 3) sesuai prestasi kelompok jabatannya maka:
- Kepada karyawan tersebut diberikan penghargaan berupa kenaikan Indeks Skala Prestasi 1 (satu) tingkat lebih tinggi dari Indeks Skala Prestasi terakhir, sesuai tabel Indeks Skala Prestasi yang berlaku pada kelas jabatannya;
  - Kenaikan Indeks Skala Prestasi (ISP) tersebut bersifat permanen (masuk dalam perhitungan penghasilan).
- (3) Bagi karyawan yang dalam 1 (satu) tahun masa penilaian kinerja individu (dua semester) berada pada DUP dengan NPI rata-rata berkategori **Baik** (Nilai 2) sesuai prestasi kelompok jabatannya maka Indeks Skala Prestasinya sama dengan Indeks Skala Prestasi terakhir.
- (4) Bagi Karyawan yang dalam 1 (satu) tahun masa penilaian KPI Individu (dua semester) berada pada DUP dengan NPI rata-rata berkategori **Kurang** (Nilai 1) sesuai prestasi kelompok jabatannya diberikan hukuman berupa penurunan Indeks Skala Prestasi 1 (satu) tingkat lebih rendah dari Indeks Skala Prestasi terakhir selama 1 (satu) tahun.
- (5) Bagi Karyawan yang mendapat manfaat penilaian sebagaimana tersebut pada ayat (1) dan (2) sementara posisi Indeks Skala Prestasi terakhir pada masa kerja Prestatif ke 10 (sepuluh), maka:
- Kepada yang bersangkutan diberikan kenaikan Indeks Skala Prestasi 1 (satu) tingkat lebih tinggi;
  - Kenaikan Indeks Skala Prestasi tersebut diambil dari Indeks Skala Prestasi terdekat lebih tinggi, pada tabel Indeks Skala Prestasi dari kelas jabatan di atasnya.

(6) bagi.../12

- (6) Bagi karyawan yang mendapat manfaat penilaian sebagaimana tersebut pada ayat (4), sementara posisi Indeks Skala Prestasi terakhir pada masa kerja Prestatif 1 (satu) maka:
  - a. Kepada yang bersangkutan diberikan penurunan Indeks Skala Prestasi 1 (satu) tingkat lebih rendah;
  - b. Penurunan Indeks Skala Prestasi tersebut diambil dari Indeks Skala Prestasi terdekat lebih rendah, pada tabel Indeks Insentif Prestasi dari kelas jabatan di bawahnya.
- (7) Bagi Karyawan yang mendapatkan promosi sebelum masa akhir penilaian, maka manfaat penilaiannya tidak diperhitungkan.
- (8) Bagi Karyawan yang mengalami sakit (rawat jalan/rawat inap) dalam masa penilaian, maka hasil penilaian karyawan tersebut pada masa penilaian sebelumnya tetap diperhitungkan, dengan melengkapi surat keterangan dari Dokter/Rumah Sakit.
- (9) Bagi Karyawan yang sedang mendapatkan demosi sebelum masa akhir penilaian, maka manfaat penilaiannya tidak diperhitungkan.
- (10) Direksi dapat memberikan kebijakan apresiasi berupa kenaikan Indeks Skala Prestasi (ISP) satu tingkat lebih tinggi bagi Karyawan yang diusulkan promosi namun kualifikasi *under* dalam masa kerja minimal 3 (tiga) tahun pada jabatan dan masa penilaian 3 (tiga) kali masa penilaian kinerja individu (enam semester) dengan NPI berkategori Baik.

### BAB III

#### Panitia Tetap Pertimbangan KPI Individu (PANTAP KPI-I)

##### Pasal 16

- (1) Panitia Tetap Pertimbangan KPI Individu dibentuk di kantor pusat yang bertugas:
  - a. Melakukan evaluasi dan klarifikasi terhadap hasil penilaian KPI Individu;
  - b. Melakukan koreksi terhadap kecenderungan penilaian yang menyimpang dari target yang ditetapkan;
  - c. Mengevaluasi NPI hasil penilaian individu;
  - d. Membantu penyelesaian perselisihan penilaian KPI-Individu;
  - e. Mengusulkan kebijakan kepada Direksi atas hasil penilaian KPI Individu.
- (2) Pantap KPI-I antara lain terdiri dari unit Satuan Pengawas Internal, Biro Hukum, Pengembangan SDM, Perbendaharaan, Anggaran dan Akutansi, serta unit teknis terkait lainnya sebagai nara sumber sesuai kebutuhan.

## BAB IV

## SANKSI

## Pasal 17

- (1) Batas akhir penyerahan hasil Penilaian KPI Individu yang telah selesai diproses dengan dilampiri Target KPI Individu diatur sebagai berikut:
  - a. Selambat-lambatnya tanggal 10 Juli (Semester I) dan 10 Januari (Semester II) untuk pengisian Laporan Hasil Penilaian KPI Individu di Kantor Pusat;
  - b. Selambat-lambatnya tanggal 15 Juli (Semester I) dan 15 Januari (Semester II), untuk penyerahan Laporan Hasil Penilaian KPI Individu dari Kantor Cabang ke Kantor Pusat c.q unit Manajemen Kinerja Individu & Talent.
- (2) Apabila atasan Langsung/Pejabat Penilai sebagaimana dimaksud Pasal 4 ayat (1) tidak mengisi dan menyerahkan Hasil Penilaian KPI Individu sampai batas waktu yang telah ditentukan, maka kepada Atasan Langsung/Pejabat Penilai tersebut dikenakan sanksi.
- (3) Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (2) Pasal ini diatur sebagai berikut:
  - a. Teguran Pertama diberikan kepada Atasan Langsung/Pejabat Penilai yang terlambat menyerahkan antara 1 (satu) sampai dengan 10 (sepuluh) hari kalender;
  - b. Teguran Kedua, diberikan kepada Atasan Langsung/Pejabat Penilai yang terlambat menyerahkan antara 11 (sebelas) sampai dengan 16 (enam belas) hari kalender;
  - c. Potongan Insentif Prestasi sebesar 5 % (lima perseratus) diberikan kepada Atasan Langsung/Pejabat Penilai yang terlambat menyerahkan antara 17 (tujuh belas) sampai dengan 31 (tiga puluh satu) hari kalender;
  - d. Potongan Insentif Prestasi sebesar 10 % (sepuluh perseratus) diberikan kepada Atasan Langsung/Pejabat Penilai yang terlambat menyerahkan antara 32 (tiga puluh dua) sampai dengan 47 (empat puluh tujuh) hari kalender;
  - e. Potongan Insentif Prestasi sebesar 15 % (lima belas perseratus) diberikan kepada Atasan Langsung/Pejabat Penilai yang terlambat menyerahkan di atas 47 (empat puluh tujuh) hari kalender.
- (4) Kewenangan penjatuhan sanksi diatur sebagai berikut:
  - a. Sanksi sebagaimana tersebut pada ayat (3) Pasal ini yang diberikan kepada Penilai dengan kelas jabatan 1 (satu) sampai dengan 4 (empat) ditetapkan oleh Direktur SDM dan Umum;
  - b. Sanksi sebagaimana tersebut pada ayat (3) Pasal ini yang diberikan kepada Penilai dengan kelas jabatan 5 (lima) sampai dengan 14 (empat belas) ditetapkan Deputi Direktur Pengembangan SDM untuk karyawan Kantor Pusat dan Senior General Manager/General Manager untuk karyawan Kantor Cabang;

(5) Pelaksanaan.../14

- (5) Pelaksanaan sanksi pemotongan Insentif Prestasi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) huruf c ,d, dan e diberlakukan pada penerimaan Insentif Prestasi bulan berikutnya setelah tanggal pelanggaran keterlambatan penyerahan hasil penilaian KPI Individu dan target KPI Individu.

## BAB V

## PERALIHAN

## Pasal 18

Pemberian manfaat (*reward*) atau hukuman untuk tahun 2011 dan 2012 dilaksanakan berdasarkan KEP.03.04/12/2010 tentang Peraturan Perusahaan Nomor 28 tentang Penilaian *Key Performance Indicator* Karyawan (KPI-K) di Lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero).

## BAB VI

## PENUTUP

## Pasal 19

- (1) Dengan ditetapkannya Keputusan ini maka:
- a. Keputusan Direksi Nomor KEP.03.04/12/2010 tentang Peraturan Perusahaan Nomor 28 tentang Penilaian *Key Performance Indicator* Karyawan (KPI-K) di Lingkungan PT Angkasa Pura II (Persero);
  - b. Keputusan Direksi Nomor KEP.03.04/00/09/2008/540 tentang Kriteria dan Formula Perhitungan Penilaian Kinerja Kelompok Dalam Penilaian Kinerja Karyawan;  
dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.
- (2) Keputusan ini berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di : Tangerang  
Pada tanggal : 2 Januari 2013

a.n. DIREKSI  
DIREKTUR SDM DAN UMUM

RP. HARI CAHYONO

Salinan Keputusan ini  
Disampaikan kepada Yth. :

1. Direktur Utama;
2. Para Direktur;
3. Senior General Manager BSH;
4. Para Deputi Direktur/Kepala Biro setingkat;
5. Para General Manager.

Lampiran 1 Keputusan Direksi  
 PT Angkasa Pura II (Persero)  
 Nomor : KEP.03.04/01/2013  
 Tanggal : 2 Januari 2013

**TABEL KELOMPOK PENILAIAN**

<b>KELOMPOK PENILAIAN</b>		
<b>M1</b>	<b>M2/S</b>	<b>P</b>
<p><b>KANTOR PUSAT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Satuan Pengawas Internal;</li> <li>2. Sekretaris Perusahaan;</li> <li>3. Deputi Direktur/Kepala Biro/setingkat;</li> <li>4. Sekretaris Dewan Komisaris;</li> <li>5. Deputi Pengawas.</li> </ol> <p><b>KANTOR CABANG</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Senior General Manager</li> <li>2. Deputy Senior General Manager (BSH)</li> <li>3. General Manager</li> <li>4. Senior Manager (BSH)</li> <li>5. Chief of Auction (BSH)</li> <li>6. Kepala Unit Bisnis Pelayanan Kargo (BSH)</li> <li>7. Kepala Unit Bisnis Gudang Kargo (Non BSH)</li> </ol>	<p><b>KANTOR PUSAT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepala Bagian Pengadaan;</li> <li>2. Member of Auction;</li> <li>3. Asisten Deputi/Kepala Bagian.</li> <li>4. Para Koordinator pada Biro Manajemen Risiko &amp; Kepatuhan dan Unit PKBL;</li> <li>5. Assistant Manager;</li> <li>6. Anggota Pemasaran;</li> <li>7. Kepala Sekretaris Dewan Komisaris.</li> </ol> <p><b>KANTOR CABANG</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manager</li> <li>2. Junior Manager</li> <li>3. Assistant Officer in Charge</li> <li>4. Pengawas Tugas Operasi</li> <li>5. Koordinator</li> <li>6. Komandan</li> <li>7. Auction Secretary (BSH)</li> <li>8. Member of Auction (BSH)</li> <li>9. Penanggung Jawab Unit Prize Ways Lounge (PWL)</li> <li>10. Officer in Charge</li> </ol>	<p>Semua nama jabatan yang tidak termasuk dalam Kelompok Penilaian M dan S</p>

a.n. DIREKSI  
 DIREKTUR SDM DAN UMUM  
  
 RP. HARI CAHYONO

Lampiran 2 Keputusan Direksi  
PT Angkasa Pura II (Persero)  
Nomor : KEP.03.04/01/2013  
Tanggal : 2 Januari 2013

**FORMULIR TARGET KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI) INDIVIDU**

Nama Dinilai		Nama Penilai	
NIK		NIK	
Nama Jabatan/Kelas		Nama Jabatan/Kelas	
Unit Kerja		Unit Kerja	
Masa Penilaian	Semester I	Periode Penilaian	1 Januari – 30 Juni 2013

NO	IKK / KPI	SATUAN	TARGET KPI INDIVIDU	REALISASI	BOBOT	NILAI	FORMULA
1	2	3	4	5	6	7	8
TOTAL							
KATEGORI NILAI							

..... 2010

Keterangan Kategori Nilai:

- a) Nilai 4, untuk Total Nilai diatas 90% dan menemukan inovasi
- b) Nilai 3, untuk Total Nilai diatas 90%
- c) Nilai 2, untuk Total Nilai 70% s/d 90%
- d) Nilai 1, untuk Total Nilai kurang dari 70%

Atasan Langsung/Pejabat Penilai

Karyawan Yang Dinilai

Nama Pejabat  
Jabatan

Nama Pejabat  
Jabatan

a.n. DIREKSI  
DIREKTUR SDM DAN UMUM

RP. HARI CAHYONO



**PARAMETER/UKURAN HASIL KERJA KELOMPOK PENILAIAN ( M1 dan M2/S )**

**I. PEJABAT KANTOR PUSAT:**

- a. Kelompok Penilaian (M1) yaitu:
- 1) Kepala Satuan Pengawas Internal;
  - 2) Sekretaris Perusahaan;
  - 3) Deputi Direktur/Kepala Biro/setingkat;
  - 4) Sekretaris Dewan Komisaris;
  - 5) Deputi Pengawas.
- b. Kelompok Penilaian (M2/S) yaitu:
- 1) Kepala Bagian Pengadaan;
  - 2) Member of Auction;
  - 3) Asisten Deputi/Kepala Bagian.
  - 4) Para Koordinator pada Biro Manajemen Risiko & Kepatuhan dan Unit PKBL;
  - 5) Assistant Manager;
  - 6) Anggota Pemasaran;
  - 7) Kepala Sekretaris Dewan Komisaris.

**II. PEJABAT KANTOR CABANG:**

- a. Kelompok Penilaian (M1) yaitu:
- 1) Senior General Manager
  - 2) Deputy Senior General Manager (BSH)
  - 3) General Manager
  - 4) Senior Manager (BSH)
  - 5) Chief of Auction (BSH)
  - 6) Kepala Unit Bisnis Pelayanan Kargo (BSH)
  - 7) Kepala Unit Bisnis Gudang Kargo (Non BSH)
- b. Kelompok Penilaian (M2/S) yaitu:
- 1) Manager
  - 2) Junior Manager
  - 3) Assistant Officer in Charge
  - 4) Pengawas Tugas Operasi
  - 5) Koordinator
  - 6) Komandan
  - 7) Auction Secretary (BSH)
  - 8) Member of Auction (BSH)
  - 9) Penanggung Jawab Unit Prize Ways Lounge (PWL)
  - 10) Officer in Charge

Parameter/ukuran hasil kerja sebagaimana dimaksud untuk jabatan-jabatan di atas adalah sebagai berikut:

- a. Untuk jabatan 1 (satu) tingkat di bawah Direksi dan Kepala Cabang, parameter/ukuran kinerjanya ditetapkan dalam Kontrak Kerja Manajemen (KKM) sebagai penjabaran dari Indikator Kinerja Kunci (*Key Performance Indicators*) perusahaan;
- b. Untuk jabatan lainnya, parameter/ukuran kinerjanya ditetapkan berdasarkan Target *Key Performance Indicators* (KPI) Individu.

DIREKSI  
DIREKTUR SDM DAN UMUM



RP. HARI CAHYONO

## FAKTOR PENILAIAN INDIVIDU UNTUK DIKLAT

Karyawan yang dalam masa atau periode penilaian sedang mengikuti Diklat, akan mendapatkan penilaian dengan menggunakan Standard Penilaian Diklat, yang selanjutnya hasil yang diperoleh dengan menggunakan Standard Penilaian Diklat akan dikonversi Sistem Penilaian KPI Individu. Dengan demikian hak karyawan untuk mendapatkan penilaian kinerja sesuai sistem yang berlaku dapat dipenuhi. Penjelasan dan contoh faktor penilaian individu untuk Diklat adalah sebagai berikut :

**1. HASIL TEST DAN UJIAN :**

Rata-rata hasil test dan ujian yang diperoleh selama pelatihan yang diikuti.

**2. KOMUNIKASI :**

Adalah sikap, kemampuan dan keterampilan dalam berkomunikasi baik dengan rekan sejawat (horizontal) maupun dengan atasan (vertikal) dalam hal ini Instruktur atau Pimpinan di Unit Kerja Diklat; baik dalam interaksi terbatas maupun dalam forum yang lebih luas seperti diskusi kelas.

**3. PENYELESAIAN TUGAS :**

Adalah kemampuan dan komitmen dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan selama mengikuti kegiatan pelatihan, termasuk tugas-tugas ekstra fungsional (misalnya : Tugas sebagai Ketua Kelas, dsb.).

**4. KERJASAMA :**

Adalah sikap dan perilaku karyawan sebagai manusia/makhluk sosial dalam menyelenggarakan hubungan kerja dan melakukan kerjasama untuk penyelesaian tugas/pekerjaan, yang pada prinsipnya mengedepankan kepentingan kelompok /tujuan bersama dengan memberikan arti keberadaannya yang produktif dalam kelompok serta memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan kelompok.

**5. DISIPLIN & KEHADIRAN :**

Adalah kehadiran dan ketepatan hadir dalam mengikuti kegiatan pelatihan serta perilaku dan sikap dalam menaati peraturan.

a.n. DIREKSI  
DIREKTUR SDM DAN UMUM



RP. HARI CAHYONO

Lampiran 4b. Keputusan Direksi  
PT Angkasa Pura II (Persero)  
Nomor : KEP.03.04/01/2013  
Tanggal : 2 Januari 2013

**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)  
FORMULIR PENILAIAN KPI INDIVIDU  
( FP-KPII )**

Kelompok Penilaian : **M1 & M2/ S**

Diisi dengan huruf cetak

Nama karyawan yang dinilai		Nama Penilai	
NIK		NIK	
Nama Jabatan / Kelas		Nama Jabatan / Kelas	
Unit Kerja		Unit Kerja	
Masa Penilaian		Periode Penilaian	

**CATATAN PERILAKU DAN KINERJA SISWA SELAMA PELATIHAN**

TANGGAL	URAIAN (Tuliskan secara jelas dan singkat)	Paraf yang dinilai

a.n. DIREKSI  
DIREKTUR SDM DAN UMUM  
  
RP. HARI CAHYONO



Lampiran 4c. Keputusan Direksi  
PT Angkasa Pura II (Persero)  
Nomor : KEP.03.04/01/2013  
Tanggal : 2 Januari 2013

---

**PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)  
FORMULIR PENILAIAN KPI INDIVIDU  
( FP-KPII )**

Kelompok Penilaian : **P**

Diisi dengan huruf cetak

Nama karyawan yang dinilai		Nama Penilai	
NIK		NIK	
Nama Jabatan / Kelas		Nama Jabatan / Kelas	
Unit Kerja		Unit Kerja	
Masa Penilaian		Periode Penilaian	

**CATATAN PERILAKU DAN KINERJA SISWA SELAMA PELATIHAN**

TANGGAL	URAIAN (Tuliskan secara jelas dan singkat)	Paraf yang dinilai

**FAKTOR PENILAIAN INDIVIDU / PESERTA DIKLAT**

\* tuliskan angka sesuai dengan kategori faktor penilaiannya

FAKTOR PENILAIAN	KATEGORI PENILAIAN				Nilai *
	Nilai - 4	Nilai - 3	Nilai - 2	Nilai -1	
<b>1. HASIL TEST DAN UJIAN</b> untuk nilai HASIL KERJA	Rata-rata hasil test dan ujian yang diperoleh selama pelatihan adalah "A"	Hasil test dan ujian yang diperoleh selama pelatihan adalah "B"	Hasil test dan ujian yang diperoleh selama pelatihan adalah "C"	Hasil test dan ujian yang diperoleh selama pelatihan adalah "D"	

**FAKTOR PENILAIAN INDIVIDU / PESERTA DIKLAT**

\* tuliskan angka sesuai dengan kategori faktor penilaiannya

FAKTOR PENILAIAN	KRITERIA	Nilai-4	Nilai-3	Nilai-2	Nilai-1	Nilai *
<b>2. KOMUNIKASI</b> untuk nilai CUSTOMER SERVICE ORIENTATION	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menindaklanjuti segala permasalahan selama mengikuti diklat;</li> <li>Memelihara hubungan yang baik dengan penyelenggara dan sesama peserta diklat;</li> <li>Mengambil tanggung jawab pribadi;</li> <li>Memberikan layanan/partisipasi yang memiliki nilai tambah sesuai harapan dan kebutuhan.</li> </ol>	Semua kriteria terpenuhi	Satu kriteria diantaranya tidak terpenuhi	Dua kriteria diantaranya tidak terpenuhi	Tiga kriteria /lebih diantaranya tidak terpenuhi	
<b>3. PENYELESAIAN TUGAS</b> untuk nilai CONCERN FOR ORDER & ACCURACY	<ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki perhatian terhadap keteraturan dan kejelasan dari suatu pekerjaan;</li> <li>Bekerja dengan teliti;</li> <li>Mengidentifikasi hal-hal yang dapat mempengaruhi kecepatan, ketepatan, kualitas dan konsistensi;</li> <li>Mengembangkan sistem kerja yang dapat mendukung kecepatan, kualitas dan konsistensi.</li> </ol>	Semua kriteria terpenuhi	Satu kriteria diantaranya tidak terpenuhi	Dua kriteria diantaranya tidak terpenuhi	Tiga kriteria /lebih diantaranya tidak terpenuhi	
<b>4. KERJASAMA</b> untuk nilai TEAMWORK	<ol style="list-style-type: none"> <li>Berpartisipasi sebagai anggota;</li> <li>Berbagi informasi dan bantuan;</li> <li>Menunjukkan penghargaan pada anggota tim;</li> <li>Memberdayakan anggota tim dan membangun komitmen;</li> <li>Menciptakan suasana kerja tim yang produktif dan menyenangkan.</li> </ol>	Semua kriteria terpenuhi	Satu kriteria diantaranya tidak terpenuhi	Dua kriteria diantaranya tidak terpenuhi	Tiga kriteria /lebih diantaranya tidak terpenuhi	
<b>5. DISIPLIN &amp; KEHADIRAN</b> untuk nilai COMMITMENT	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mentaati peraturan dan kebijakan diklat;</li> <li>Menyelaraskan nilai dan tindakan pribadi agar konsisten dengan nilai-nilai diklat;</li> <li>Mempengaruhi orang-orang di lingkungan diklat agar menyelaraskan tindakan sesuai peraturan dan nilai-nilai diklat;</li> <li>Memberikan kontribusi aktif untuk mendukung tercapainya tujuan diklat.</li> </ol>	Semua kriteria terpenuhi	Satu kriteria diantaranya tidak terpenuhi	Dua kriteria diantaranya tidak terpenuhi	Tiga kriteria /lebih diantaranya tidak terpenuhi	

Penilai , \_\_\_\_\_  
Jabatan , \_\_\_\_\_

Yang dinilai , \_\_\_\_\_  
Jabatan , \_\_\_\_\_

NIK : \_\_\_\_\_

NIK : \_\_\_\_\_

a.n. DIREKSI  
DIREKTUR SDM DAN UMUM

RP. HARI CAHYONO

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS**

### **DATA PRIBADI**

1. Nama Lengkap : **FAJAR PRADIPTO UTOMO**
2. Tempat Tanggal Lahir : Medan, 8 Maret 1986
3. Jenis Kelamin : Laki-Laki
4. Agama : Islam
5. Pendidikan Terakhir : S2 Magister Manajemen
6. Pekerjaan : PT. Angkasa Pura II (Persero)
7. Status : Menikah
8. Alamat : Jl. Metropolis 5 No.60 Komplek J-City Medan



### **RIWAYAT PENDIDIKAN**

<b>SD Al-Azhar Medan</b>	<b>1992-1998</b>
<b>SMP Negeri 2 Medan</b>	<b>1998-2001</b>
<b>SMA Negeri 2 Medan</b>	<b>2001-2004</b>
<b>D2 Politeknik LP3I Medan</b>	<b>2004-2006</b>
<b>Sekolah Tinggi Teknik Harapan Medan</b>	<b>2006-2010</b>
<b>Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara</b>	<b>2019-2022</b>

### **CONTACT PERSON**

- No. Hp/WA : 081376621474  
Email : fajar.pradipto@angkasapura2.co.id  
Instagram : Pradipto\_utomo