

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP
PROMOSI JABATAN MELALUI PRESTASI KERJA PADA
PT.BANK SUMUT KANTOR PUSAT
MEDAN**

TESIS

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

OLEH :

MHD.RANDY GUNAWAN, S.E.
NPM: 1920030098



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2022**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : **Mhd Randy Gunawan**
Nomor Pokok Mahasiswa : 1920030098
Prodi/Konsentrasi : Magister Manajemen
Judul Tesis : **PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGALAMAN
KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN
MELALUI PRESTASI KERJA PADA PT.BANK
SUMUT MEDAN**

Disetujui untuk disampaikan Kepada

Panitia Seminar Proposal/Kolokium,

Medan, 2021

Komisi Pembimbing

Pembimbing I

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

Pembimbing II

Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe,
S.E., M.M

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP
PROMOSI JABATAN MELALUI PRESTASI KERJA PADA PT.BANK
SUMUT KANTOR PUSAT MEDAN**

ABSTRAK

MHD RANDY GUNAWAN,S.E.

1920030098

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi dan promosi jabatan terhadap promosi jabatan melalui promosi jabatan pada PT.Bank Sumut Kantor pusat medan. Sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin 10% sebanyak 87 orang karyawan, dimana populasi semua karyawan sebanyak 675 orang karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket, sedangkan teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan analisis statistik SEM-PLS. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program *software* SmartPLS 3.3.3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap promosi jabatan karyawan, secara langsung pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan, secara langsung prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, secara langsung kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, secara langsung pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, secara tidak langsung kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja, secara tidak langsung pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui promosi jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa melalui prestasi kerja dapat mempengaruhi kompetensi terhadap promosi jabatan dan melalui prestasi kerja dapat mempengaruhi pengalaman kerja terhadap promosi jabatan di PT.Bank Sumut kantor Pusat Medan.

Kata Kunci : Kompetensi, Pengalaman Kerja, Prestasi Kerja, Promosi Jabatan

**THE EFFECT OF WORK COMPETENCY AND EXPERIENCE ON
POSITION PROMOTION THROUGH WORK ACHIEVEMENT AT
PT. BANK SUMUT HEAD OFFICE MEDAN**

ABSTRACT

**MHD RANDY GUNAWAN,S.E.
1920030098**

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of competence and job promotion on job promotion through promotion at PT. Bank Sumut Medan head office. The sample in this study using the 10% slovin formula as many as 87 employees, where the population of all employees is 675 employees. The data collection technique in this study used the questionnaire method, while the data analysis technique in this study used a quantitative approach, with SEM-PLS statistical analysis. Data processing in this study using the software program SmartPLS 3.3.3. The results of this study prove that competence directly has a positive but not significant effect on employee promotions, directly work experience has a positive and significant effect on employee promotions, directly work performance has a positive and significant effect on promotions, direct competence has a positive and significant effect on work performance, directly work experience has a positive and significant effect on work performance, indirectly competence has a positive and significant effect on promotion through work performance, indirectly work experience has a positive and significant effect on promotion through position promotion. This shows that through work performance it can affect competence towards promotion and through work performance it can affect work experience towards promotion at PT. Bank Sumut, Medan Head Office.

Keywords: Competence, Work Experience, Job Performance, Job Promotion

KATA PENGANTAR



Assalammu'alaikum 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 penulis 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. Penulisan ini merupakan kewajiban bagi penulis 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 penulis adalah : **“Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan melalui Prestasi Kerja Pada PT.Bank Sumut Kantor Pusat Medan”**

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 terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan tesis, terutama kepada :

1. Terima kasih kepada yang teristimewa, Ayahanda Ismail MS dan Ibunda Asmarani serta Istri tercinta Rahmi Aulia yang telah memberikan dukungan dan rasa cinta dan kasih sayang serta mendukung penulis dalam pembuatan tesis ini. Serta seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada penulis.
2. Bapak Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. Triono Eddy, SH, M.Hum, selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E. M.BA selaku Ketua program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan penguji tesis.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si selaku Sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan penguji tesis.
6. Ibu Dr. Ir. Hj. R. Sabrina., M.Si selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan tesis.
7. Bapak Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M selaku dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta meluangkan waktunya untuk membimbing penulis 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 penulis, serta seluruh staff pegawai yang telah membantu penulis baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.
9. Serta rekan-rekan Magister Manajemen kelas A Reguler B dan seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Penulis hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Amin.

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

Wassalammu'alaikum, Wr.Wb.

Medan, Desember 2022

Penulis

MHD RANDY GUNAWAN S,E
NPM : 1920030098

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|----------------|
| ABSTRAK | i |
| ABSTRACT | ii |
| KATA PENGANTAR | iii |
| DAFTAR ISI | iv |
| DAFTAR TABEL | ix |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| BAB 1 PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Identifikasi Masalah..... | 7 |
| 1.3 Batasan Masalah..... | 7 |
| 1.4 Rumusan Masalah..... | 8 |
| 1.5 Tujuan Penelitian..... | 8 |
| 1.6 Manfaat Penelitian..... | 9 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Landasan Teori..... | 11 |
| 2.1.1 Teori Promosi Jabatan | 11 |
| 2.1.1.1 Pengertian Promosi Jabatan | 11 |
| 2.1.1.2 Tujuan dan manfaat Promosi Jabatan..... | 12 |
| 2.1.1.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Promosi jabatan..... | 14 |
| 2.1.1.4 Indikator Promosi jabatan | 16 |
| 2.1.1.5 Jenis-Jenis Promosi Jabatan..... | 17 |
| 2.1.1.6 Azas dan syarat promosi jabatan..... | 18 |
| 2.1.2 Teori Prestasi Kerja | 21 |
| 2.1.2.1 Pengertian Prestasi Kerja | 21 |
| 2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat prestasi kerja | 22 |
| 2.1.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja..... | 26 |
| 2.1.2.4 Indikator Prestasi kerja | 29 |
| 2.1.3 Teori Kompetensi | 31 |
| 2.1.3.1 Pengertian Kompetensi..... | 31 |
| 2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Kompetensi | 33 |
| 2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi..... | 36 |

| | | |
|---------|---|----|
| 2.1.3.4 | Indikator/Pengukuran Kompetensi..... | 37 |
| 2.1.3.5 | Jenis-Jenis Kompetensi..... | 40 |
| 2.1.4 | Teori Pengalaman Kerja | 41 |
| 2.1.4.1 | Pengertian Pengalaman Kerja | 41 |
| 2.1.4.2 | Tujuan dan Manfaat Pengalaman kerja..... | 42 |
| 2.1.4.3 | Faktor-Faktor yang mempengaruhi Pengalaman kerja..... | 43 |
| 2.1.4.5 | Indikator Pengalaman kerja | 44 |
| 2.2 | Kajian Penelitian yang relevan..... | 46 |
| 2.3 | Kerangka konseptual..... | 49 |
| 2.4 | Hipotesis Penelitian | 56 |

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

| | | |
|-----------|---|----|
| 3.1 | Pendekatan Penelitian | 58 |
| 3.2 | Defenisi Operasional Perusahaan | 58 |
| 3.3 | Tempat Dan Waktu Penelitian | 60 |
| 3.3.1 | Tempat Penelitian..... | 60 |
| 3.3.2 | Waktu Penelitian..... | 60 |
| 3.4 | Populasi dan sampel | 62 |
| 3.4.1 | Populasi..... | 62 |
| 3.4.2 | Sample..... | 62 |
| 3.5 | Teknik Pengumpulan Data..... | 64 |
| 3.6 | Teknik Analisis Data | 65 |
| 3.6.1 | Spesifikasi Model Persamaan Struktural | 67 |
| 3.6.2 | Analisis Measurement Model (Outer Model) | 68 |
| 3.6.2.1 | Uji Validitas..... | 68 |
| 3.6.2.1.1 | Uji Reliabilitas | 70 |
| 3.6.3 | Analisis <i>Structural model (inner model)</i> | 71 |
| 3.6.3.1 | <i>Coefficient of Determination/ R Square (R²)</i> | 71 |
| 3.6.3.2 | <i>t-Statistic (Uji Hipotesis)</i> | 71 |
| 3.6.3.3 | Koefisien Jalur (<i>Path Coefficient</i>)..... | 72 |

BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

| | | |
|-----|-----------------------|----|
| 4.1 | Hasil Penelitian..... | 73 |
|-----|-----------------------|----|

| | | |
|-----------------------------|--|------------|
| 4.1.1 | Deskripsi Hasil Penelitian | 73 |
| 4.1.1.1 | Deskripsi Jenis Kelamin..... | 73 |
| 4.1.1.2 | Deskripsi Usia Responden | 74 |
| 4.1.1.3 | Deskripsi Latar Belakang Pendidikan | 74 |
| 4.1.1.4 | Deskripsi Jawaban Responden | 75 |
| 4.1.1.4.1 | Promosi Jabatan..... | 75 |
| 4.1.1.4.2 | Kompetensi | 79 |
| 4.1.1.4.3 | Pengalaman Kerja..... | 85 |
| 4.1.1.4.4 | Prestasi Kerja | 88 |
| 4.1.2 | Hasil Uji Persyaratan Analisis..... | 93 |
| 4.1.2.1 | Hasil Uji Validitas | 93 |
| 4.1.2.2 | Hasil Uji Reliabilitas | 96 |
| 4.1.3 | Hasil Uji Hipotesis | 97 |
| 4.1.3.1 | Uji Koefisien Determinasi (R-square) | 97 |
| 4.1.3.2 | Uji T-statistic (Bootstrapping) | 98 |
| 4.1.3.2.1 | Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung | 99 |
| 4.1.3.2.2 | Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung | 101 |
| 4.2 | Pembahasan..... | 102 |
| 4.2.1 | Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan..... | 103 |
| 4.2.2 | Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan..... | 105 |
| 4.2.3 | Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja..... | 106 |
| 4.2.4 | Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja..... | 108 |
| 4.2.5 | Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan.. | 110 |
| 4.2.6 | Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan melalui Prestasi Kerja | 112 |
| 4.2.7 | Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan melalui Prestasi Kerja | 114 |
| BAB 5 PENUTUP | | |
| 5.1 | Kesimpulan | 117 |
| 5.2 | Saran..... | 118 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 120 |

LAMPIRAN-LAMPIRAN.....124

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|--|----------------|
| Tabel 3.1 Tabel Defenisi Operasional | 58 |
| Tabel 3.2 Jadwal Penelitian..... | 61 |
| Tabel 3.3 Tabel Sample Penelitian | 63 |
| Tabel 3.4 Tabel Skala Likert..... | 65 |
| Tabel 3.5 Tabel Beberapa contoh Software dari CB-SEM dan SEM-PLS | 66 |
| Tabel 4.1 Tabel Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin | 73 |
| Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden | 74 |
| Tabel 4.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan | 74 |
| Tabel 4.4 Tabel Skor Angker Variabel promosi jabatan (Y) | 75 |
| Tabel 4.5 Tabel Skor Angket Variabel Kompetensi (X1) | 79 |
| Tabel 4.6 Tabel Skor Angket Variabel Pengalaman Kerja (X2) | 85 |
| Tabel 4.7 Tabel Skor Angket Variabel Prestasi Kerja (Z) | 86 |
| Tabel 4.8 Tabel Nilai Loading Factor Setiap Indikator | 93 |
| Tabel 4.9 Tabel Nilai AVE Setiap variabel | 94 |
| Tabel 4.10 Tabel Nilai Fornell-Lacker | 95 |
| Tabel 4.11 Nilai Composite Reliability (CR)..... | 95 |
| Tabel 4.12 Tabel Nilai Cronbach's alpha..... | 96 |
| Tabel 4.13 Tabel Hasil Uji R-Square..... | 97 |
| Tabel 4.14 Hasil Uji Signifikansi | 98 |
| Tabel 4.15 Hasil Uji Tak Langsung | 99 |
| Tabel 4.16 Rangkuman Hasil Analisis Uji Hubungan Langsung Dan Tidak Langsung | 101 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|----------------|
| Gambar 2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan | 50 |
| Gambar 2.2 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan..... | 51 |
| Gambar 2.3 Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan..... | 52 |
| Gambar 2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja | 53 |
| Gambar 2.5 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja..... | 53 |
| Gambar 2.6 Pengaruh Kompensi Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja..... | 54 |
| Gambar 2.7 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja..... | 56 |
| Gambar 2.8 Kerangka Konseptual..... | 56 |
| Gambar 3.1 Model Struktural PLS Penelitian Dalam Program SmartPLS..... | 67 |
| Gambar 3.2 Prosedur Analisis Indikator Reflektif | 69 |
| Gambar 4.1 Nilai AVE..... | 94 |
| Gambar 4.2 Grafik Nilai Composite Reliability..... | 97 |
| Gambar 4.3 Grafik Nilai Cronbach's Alpha | 97 |
| Gambar 4.4 Path Coefocient | 99 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi bisnis di era digitalisasi atau disrupsi teknologi dan pandemi Covid-19 saat ini menjadi suatu keharusan. Perusahaan-perusahaan siap atau tidak siap dipaksa untuk bertransformasi agar tetap survive di tengah badai yang dahsyat ini. Salah satu digitalisasi yang harus segera dilakukan yaitu pengembangan pada sumber daya manusia yang semakin dibutuhkan dengan pemberian pelatihan, pengembangan SDM atau *training* untuk karyawan di era digital. Yang bertujuan sebagai pembentukan kepribadian, mengasah keterampilan dan kemampuan kerja, hingga meningkatkan loyalitas terhadap perusahaan. Karena karyawan sebagai salah satu aset perusahaan yang memberikan dampak besar terhadap kemajuan performa hingga kualitas produk yang diberikan kepada konsumen. Namun, hanya mengharapkan peningkatan dari sisi karyawan tanpa diimbangi dukungan dari perusahaan justru akan membuat performa takimbang dan cenderung menurun. Ketika karyawan memperlihatkan usaha optimal dan hasil memuaskan, perusahaan pun harus mampu mengapresiasi kerja keras mereka. Hal ini akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih semangat bekerja. Bentuk apresiasi atau penghargaan yang diberikan beragam, dari penambahan gaji, bonus, atau promosi kenaikan jabatan apabila memungkinkan. Hal ini berlaku untuk semua perusahaan baik perusahaan yang bergerak di bidang jasa dan non jasa, salah satunya perusahaan jasa perbankan.

PT.Bank Sumut merupakan Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara yang dahulunya didirikan pada tanggal 4 Nopember 1961 dengan sebutan BPSU. PT. Bank

Sumut saat ini juga berkantor pusat di kota medan yang tepatnya beralamat di Jl.Imam Bonjol.no.18 kota medan. Saat ini karyawan PT.Bank Sumut yang berkantor pusat di kota kota Medan kurang lebih sekitar 675 orang karyawan aktif, yang terbagi pada 16 divisi yaitu (divisi SDM, Teknologi Informasi, Umum, Perencanaan,Pengawasan,Kepatuhan,Operasional,Ritel,DanaJasa,Akuntansi dan pajak, Tresuri, Penyelamatan kredit, Risiko kredit, Manajemen resiko, kredit dan sekretariat perusahaan), hal ini tentu menjadi perhatian besar bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya dengan baik dan tepat, karena sumber daya manusia masih berperan penting dalam keberhasilan proses operasional perbankan, sebagai contoh seperti pada pelayanan terhadap nasabah yang dilakukan oleh teller dan customer service, dimana posisi ini di isi oleh sumber daya manusia yang di tuntutan selalu profesional memberikan pelayanan pada setiap permintaan maupun keluhan nasabahnya, yang terkadang pada proses pelayanan nasabah memberikan respon yang variatif seperti salah satunya respon negatif seperti, nasabah yang marah-marah, nasabah yang buru-buru ingin segera dilayani dan lain sebagainya, hal ini tentu memberikan efek yang kurang baik bagi karyawan tersebut, disinilah perusahaan berperan penting guna senantiasa memberikan motivasi kepada karyawan agar terus memberikan pelayanan yang baik, salah satu contoh motivasi yang diberikan oleh perusahaan adalah promosi jabatan.

Promosi jabatan merupakan perpindahan posisi dan tugas, wewenang seorang karyawan dalam struktur organisasi perusahaan kearah yang lebih baik berdasarkan penilaian perusahaan atas pencapaian karyawan tersebut raih. Hal ini juga berguna untuk memberikan motivasi serta semangat bagi setiap karyawan untuk terus bekerja

dengan baik dan menumbuhkan rasa percaya atas perusahaan, bahwa perusahaan begitu menghargai setiap karyawan yang mau bekerja dengan baik dan sepenuh hati.

Menurut Septiani, (2015), Promosi jabatan adalah “Seorang karyawan yang berpindah jabatan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih tinggi yang tentunya di ikuti dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih besar pula. Promosi (promotion) memberikan peranan penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu di nanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (authority), tanggung jawab (responsibility), serta penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan.

Pada kenyataannya promosi jabatan kerap menjadi perbincangan yang hangat dikalangan karyawan, dapat dikatakan terjadi kecemburuan antar karyawan, dimana terdapat karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 6 tahun, sudah mendapatkan kenaikan pangkat, sementara terdapat karyawan yang memiliki masa kerja > 6 tahun belum mendapatkan kenaikan pangkat sama sekali. Hal ini tentu merupakan kebijakan serta keputusan mutlak dari manajemen atas penilaian serta penilaian masing-masing karyawan tersebut,

Berdasarkan fenomena yang terjadi PT.Bank Sumut kantor pusat medan, dapat disimpulkan bahwasannya terdapat karyawan yang merasa pemberian promosi jabatan kurang tepat dengan tidak mengedepankan aspek pengalaman/ masa lama kerja karyawan sebagai dasar pertimbangan dalam pemberian promosi jabatan, dimana karyawan merasa sudah memiliki masa kerja yang lama, namun belum mendapatkan kesempatan dipromosikan.

Banyak faktor yang mempengaruhi promosi jabatan dalam perusahaan. faktor-faktor tersebut yaitu pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, prestasi kerja, kepandaian bergaul, inisiatif dan kreatif.

Ada beberapa penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi promosi jabatan salah satunya berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Emayanti, (2020) menyatakan menyatakan bahwa faktor utama yang berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan adalah pendidikan, prestasi kerja dan disiplin. Dari semua faktor-faktor promosi jabatan, pendidikan, prestasi kerja, disiplin memiliki pengaruh yang positif terhadap promosi jabatan.

Faktor pertama yang mempengaruhi promosi jabatan adalah Kompetensi, kompetensi dapat diartikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan atau melaksanakan pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Peran kompetensi teramat penting dalam perusahaan, karena melalui kompetensi perusahaan dapat menentukan penempatan serta area kerja karyawan sesuai kompetensinya masing masing, sebagai contoh standart kompetensi seorang account officer haruslah dari sarjana akuntansi/manajemen bukan dari sarjana sastra atau agama, hal ini diperlukan untuk meminimalisir resiko karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik, yang berdampak pada penurunan pencapaian target perusahaan. sehingga, setiap kompetensi akan mempengaruhi kualitas hasil kerja karyawan.

Sesuai dari survey awal di PT. Bank Sumut Kantor Pusat Medan ditemukan beberapa fenomena dari meeting/breafing rutin yang sering dilakukan masing-masing divisi guna memberikan arahan serta masukan terkait arah serta informasi sejauh mana pencapaian target yang telah diraih, guna memberikan

evaluasi dan strategi apa yang akan dilakukan dalam mencapai tujuan perusahaan secara maksimal dan baik. Masih terdapat karyawan yang kurang terampil dalam memberikan inovasi dalam bekerja salah satu contohnya yaitu jarang memberikan ide serta gagasan dalam meeting yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan. kondisi ini tentu sangat mempengaruhi penilaian perusahaan terhadap karyawan tersebut yang kurang inovatif serta kreatif.

Pada Penelitian yang pernah dilakukan oleh Ayu & Dwi, (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap promosi jabatan. Hal ini sependapat dengan penelitian Prasetyo & Suharini, (2018), menyatakan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi promosi jabatan adalah pengalaman kerja, secara umum dapat diartikan adalah seseorang yang mempunyai pengetahuan serta kemampuan yang dimiliki berdasarkan kegiatan yang dilakukan terus menerus dalam waktu yang lama. Orang yang memiliki pengalaman kerja yang lama cenderung mampu menguasai pekerjaan dengan baik, serta ketika ditempatkan dilingkungan dan tempat yang baru karyawan tersebut mampu beradaptasi dengan cepat, hal ini sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan, selain menghemat waktu, karyawan yang berpengalaman, mampu memberikan kontribusi baik kepada perusahaan, sebagai contoh dalam penyelesaian masalah karyawan berpengalaman mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat, kemudian karyawan berpengalaman memiliki ide-ide yang baik, yang dapat diterapkan diperusahaan saat ini.

Berdasarkan survei awal yang dilakukan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan, ditemukan beberapa fenomena terkait pengalaman kerja antara lain yaitu penguasaan pekerjaan yang kurang baik yang dilakukan oleh karyawan baru sebagai contohnya yaitu lamanya waktu penyelesaian pelayanan terhadap satu nasabah, dibandingkan dengan karyawan lama yang lebih cepat penanganan terhadap satu nasabah, kemudian terdapat karyawan baru yang kurang detail dalam menjelaskan satu informasi terhadap satu produk yang ditawarkan, sehingga nasabah kurang memahami informasi yang disampaikan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Arnold et al., (2018) berpendapat bahwa pengalaman kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini berarti menunjukkan lama masa kerja yang dimiliki membantu dalam pekerjaan baik pihak internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

Berdasarkan dari uraian-uraian serta fenomena di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan melalui Prestasi Kerja Di PT.Bank Sumut Kantor Pusat Medan**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Terdapat karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan merasa sudah memiliki masa kerja yang lama, namun hingga saat ini masih belum mendapatkan kesempatan untuk dapat dipromosikan jabatannya.

2. Terdapat karyawan yang kurang terampil dalam memberikan inovasi dalam bekerja salah satu contohnya yaitu jarang memberikan ide serta gagasan dalam meeting yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Terdapat karyawan baru yang masih menguasai pekerjaannya secara baik, sebagai contohnya yaitu lamanya waktu penyelesaian pelayanan terhadap satu nasabah, dibandingkan dengan karyawan lama yang lebih cepat penanganan terhadap satu nasabah, kemudian terdapat beberapa karyawan baru yang kurang detail dalam menjelaskan informasi terhadap satu produk yang ditawarkan,

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan latar belakang di atas, bahwa kompetensi, pengalaman kerja dan prestasi kerja adalah masalah utama yang mempengaruhi promosi jabatan. Maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah, kompetensi, pengalaman kerja (masa /lama kerja), prestasi kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat Medan. Sedangkan promosi jabatan dibatasi pada setiap karyawan yang mendapatkan kenaikan jabatan 3 tahun terakhir .

1.4 Rumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini diajukan dengan pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan ?
2. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan?

3. Apakah ada pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan ?
4. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan ?
5. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan ?
6. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan ?
7. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja karyawan Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja Pada PT. Bank Sumut kantor pusat medan.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori yang mendasari kinerja karyawan, seperti kompetensi, pengalaman kerja dan promosi jabatan.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberi solusi atas problem yang relevan pada kasus yang sama pada kantor cabang lainya di bidang manajemen sumber daya manusia, sehingga perusahaan mampu memperbaiki permasalahan yang terjadi sesuai tulisan karya ilmiah yang menjadi acuan, dan penelitian ini di harapkan menjadi bahan penelitian lanjutan yang lebih mendalam pada masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Promosi Jabatan

2.1.1.1 Defenisi Promosi Jabatan

Pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan dengan baik akan memberikan pengaruh positif terhadap karyawan, karena akan memberikan dorongan kepada karyawan dalam meningkatkan prestasi kerja mereka. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan lebih lanjut mengenai promosi jabatan menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Hasibuan, (2016) “Promosi 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”.

Kemudian menurut Moenier, (2015), promosi jabatan adalah perubahan kedudukan seorang pegawai dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat kerja atau penghasilan.

Selain itu, menurut Siagian (2013, hal. 169) “ Yang dimaksud dengan promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatnya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannnya pun lebih besar pula, sejalan juga

Menurut Hasibuan, (2016)“Promosi jabatan dapat juga diartikan bahwa pimpinan menaikan jabatan pegawai atau karyawan satu tingakat lebih

tinggi dari jabatan sebelumnya dan menerima kekuasaan serta tanggung jawab lebih besar dari tanggung jawab sebelumnya, setelah pegawai atau karyawan yang bersangkutan melalui proses evaluasi atau penilaian dan dinyatakan layak dipromosikan naik jabatan ke level yang lebih tinggi”.

Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Promosi jabatan

Pihak perusahaan menerapkan promosi jabatan di perusahaannya bertujuan sebagai apresiasi yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik. Dengan diberikannya apresiasi kepada karyawan maka karyawan tersebut akan merasa bahwa usaha yang dikerahkannya mendapat perhatian dari perusahaan. perusahaan memiliki tujuannya sendiri dalam menerapkan promosi jabatan untuk para karyawan.

Menurut Hasibuan, (2016) mengemukakan tujuan-tujuan dilakukannya promosi adalah sebagai berikut:

- 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 stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi

kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.

- 5) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multyplier effect*) dalam perusahaan karena menimbulkan lowongan berantai.
- 6) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- 7) Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- 8) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatanya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- 9) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkatkan.

Selain itu menurut Pandi Afandi, (2016) adapun tujuan dilaksanakannya promosi jabatan yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan prestasi kerja yang tinggi.
2. Untuk 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 kinerjanya.
4. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
5. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.

6. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
7. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti, agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
8. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap.

Kemudian Menurut Al-Arif & Rianto, (2012) dalam suatu organisasi setidaknya terdapat 7 tujuan dari promosi jabatan atau pelimpahan wewenang ialah menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawannya, dapat mengurangi angka permintaan berhenti karyawan, dapat membangkitkan semangat kerja karyawan, membangkitkan kemauan karyawan untuk maju, dapat menimbulkan keuntungan berantai, kepuasan dan kebanggaan pribadi, dan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pemberian promosi jabatan adalah sebagai pengakuan diri, meningkatkan produktivitas karyawan, menimbulkan keuntungan berantai, dan untuk memperluas wawasan, pengetahuan dan jaringan (network).

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Promosi Jabatan

Menurut Nilasari, (2016) beberapa faktor yang bisa dijadikan dasar pertimbangan untuk promosi jabatan sebagai berikut :

1. Performa,

waktu yang tepat untuk promosi adalah saat karyawan sudah dievaluasi performanya dalam periode waktu tertentu.

2. Lama kerja (senioritas),
promosi juga bisa dilakukan atas dasar lamanya kerja seseorang karyawan. Karyawan yang sudah bekerja dalam waktu yang lama pantas untuk dinaikkan jabatannya.
3. Jasa dan kemampuan,
jasa dan kemampuan dari individu karyawan bisa menjadi alat untuk mengukur apakah promosi perlu dilakukan atau tidak.
4. Kualifikasi teknis dan pendidikan,
kualifikasi teknis dan pendidikan juga menjadi alat ukur atau alat untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan.
5. Taksiran potensi,
potensi yang dimiliki seseorang untuk masa depan dapat menjadi landasan untuk keputusan dilakukannya promosi.
6. Jarak antara promosi karyawan,
dalam promosi terakhir yang diterima karyawan bisa menjadi pertimbangan untuk dilakukan promosi lagi bagi karyawan tersebut.
7. Pelatihan,
jumlah pelatihan yang diterima karyawan atau tingkat pelatihan yang dilakukan oleh karyawan bisa menjadi faktor untuk dilakukannya promosi

Menurut Afandi, (2016) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, kepandaian bergaul, prestasi kerja, inisiatif dan kreatif, formasi pegawai mengizinkan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasannya faktor yang

mempengaruhi promosi jabatan merupakan tolak ukur pantas atau tidaknya seorang karyawan mendapatkan promosi jabatan berdasarkan penilaian terbaik dari semua aspek.

2.1.1.4 Indikator Promosi Jabatan

Indikator merupakan alat ukur dalam menentukan sesuatu. Dalam suatu perusahaan pertimbangan dalam pemberian promosi jabatan berbeda-beda mengenai dimensi dan indikator-indikator yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan.

Adapun indikator promosi jabatan menurut Pandi Afandi, (2016) adalah komunikatif, intelektual, memiliki visi yang baik, berprestasi, disiplin, kerjasama, kejujuran, merasa memiliki, dan kesetiaan.

Indikator promosi jabatan menurut Hasibuan, (2016) meliputi hal-hal “Status sosial, Wewenang (*Authority*), Tanggung jawab (*Responsibility*) dan Penghasilan (*Outcomes*)” :

1. Status social

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

2. Wewenang (*Authority*)

Promosi jabatan yang diberikan ke 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

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan hampir seluruh pendapat ahli menyatakan indikator promosi jabatan satu diantaranya adalah pengalaman kerja.

2.1.1.5 Jenis-Jenis Promosi jabatan

Jenis-jenis promosi jabatan menurut Hasibuan, (2016) adalah sebagai berikut:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)

Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*) Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gaji akan naik.

2. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggungjawab, dan gaji.

3. Promosi Kering (*Dry Promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai

dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Kemudian menurut Bambang Wahyudi, (2012) adalah sebagai berikut:

1. Promosi Sementara

Merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu.

2. Promosi Tetap

Sebagai karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini tetap.

3. Promosi Kecil

Promosi yang dilaksanakan untuk meningkatkan kecakapan tenaga kerja yang bersangkutan, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji.

4. Promosi Kering

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan mempunyai banyak jenis diantaranya seperti promosi sementara, promosi tetap, promosi kecil, dan promosi kering. Hal tersebut dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan kekosongan karyawan.

2.1.1.6 Azas dan Syarat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan, (2016) menjelaskan azas promosi jabatan yaitu sebagai berikut:

1. Kepercayaan.

Promosi hendaknya berazaskan kepada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan.

Promosi berasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau like and dislike. Karyawan mempunyai perangkat (rangking) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi berasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

3. Formasi.

Promosi harus berasarkan kepada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang kosong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada didalam perusahaan. Selain itu, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi pegawai ketika akan diberikan promosi.

Syarat tersebut menurut Hasibuan, (2016) antara lain:

1. Pengalaman.

Banyaknya pengalaman seorang karyawan sering kali dipakai sebagai salah satu syarat untuk promosi, sebab dengan pengalaman yang lebih baik diharapkan kemampuan yang lebih tinggi.

2. Tingkat pendidikan.

Ada juga organisasi yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan untuk jabatan tertentu. Alasannya dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.

3. Disiplin.

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin pegawai sangat penting menjadi syarat promosi karena hanya dengan disiplin memungkinkan organisasi dapat mencapai hasil yang optimal.

4. Loyalitas.

Loyalitas adalah kesetiaan terhadap organisasi tempat bekerja seringkali dipakai sebagai syarat promosi. Hal ini disebabkan bahwa dengan loyalitas yang lebih tinggi dapat diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.

5. Kejujuran.

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat penting.

6. Kerja sama.

Pegawai dapat bekerja sama harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran organisasi.

7. Kecakapan.

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dan bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik tanpa mendapatkan bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

8. Prestasi kerja.

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang mampu untuk dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.

9. Komunikatif.

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

3. Kepemimpinan.

Karyawan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran organisasi. Harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.

Dapat disimpulkan setiap perusahaan memiliki syarat dan ketentuan untuk mempromosikan atau tidaknya karyawannya, untuk itu setiap karyawan perlu mengetahui standart serta tolak ukur syarat untuk dipromosikan.

2.1.2 Prestasi Kerja

2.1.2.1 Defenisi Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang baik ditunjukkan oleh setiap pegawai, maka perusahaan akan lebih untuk menghadapi tantangan serta persaingan didunia industri. Memiliki pegawai dengan prestasi kerja yang baik akan memberikan manfaat bagi perusahaan, sehingga keinginan akan target tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan akan tercapai.

Menurut Mangkunegara, (2013) “Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Hasibuan, (2016) “prestasi kerja adalah upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan. Prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu ”.

Menurut Sunyoto, (2014) “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya”.

Berdasarkan dari beberapa teori di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja keseluruhan yang dicapai oleh pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya selama masa kerja pegawai didalam perusahaan tersebut. Prestasi kerja merupakan salah satu syarat dasar

penentu pemberian promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Prestasi Kerja

Menurut Abidin & Yunus, (2016) suatu perusahaan melakukan penilaian Prestasi Kerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap Prestasi Kerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki Prestasi Kerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Selain itu penilaian Prestasi Kerja dapat digunakan untuk:

a) Mengetahui pengembangan, yang meliputi:

1. Identifikasi kebutuhan pelatihan,
2. Umpan balik Prestasi Kerja,
3. Menentukan transfer dan penugasan, dan
4. Identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.

b) Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi:

1. Keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan.
2. pengakuan Prestasi Kerja karyawan,
3. pemutusan hubungan kerja dan

4. mengidentifikasi yang buruk.
5. Keperluan perusahaan, yang meliputi:
 - a. perencanaan SDM,
 - b. menentukan kebutuhan pelatihan,
 - c. evaluasi pencapaian tujuan perusahaan,
 - d. informasi untuk identifikasi tujuan,
 - e. evaluasi terhadap sistem SDM, dan
 - f. penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
6. Okumentasi yang meliputi:
 - a. kriteria untuk validasi penelitian,
 - b. dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM,
 - c. membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian prestasi kerja atau prestasi kerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 1. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan
 2. Promosi, kenaikan jabatan.
 3. Training atau latihan

- f. Meningkatkan motivasi kerja
- g. Meningkatkan etos kerja
- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- m. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
- n. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat Prestasi Kerja.
- p. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki Prestasi Kerja.
- q. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar Prestasi Kerja menjadi baik.

- s. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
- t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Menurut Sedarmayanti, (2013) menyatakan bahwa penilaian kerja meliputi:

1. Meningkatkan prerstasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

3. Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan dalam memperoleh kesempatan menempati pekerjaan sesuai kemampuannya.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

5. Melalui penilaian Prestasi Kerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

6. Penyesuaian kompensasi melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan pemberian kompensasi, dan sebagainya.

7. Keputusan promosi dan demosi

8. Hasil penilaian Prestasi Kerja dapat dipergunakan sebagai dasar pengambilanya keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.

9. Mendiagnosa kesalahan desain pekerjaan.

10. Prestasi Kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

Dengan demikian berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan tujuan dan manfaat penilaian prestasi kerja adalah sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa serta untuk mengukur prestasi karyawan yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.

2.1.2.3 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Edy Sutrisno, (2014) menyatakan bahwa: Ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, yaitu:

1. Faktor Individu

- a. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas, motivasi, latihan.
- b. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas, kemampuan, kemauan, minat.
- c. Role/task perception, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, seperti disiplin kerja.

2. Faktor lingkungan

a. Kondisi fisik

Suatu yang berada di sekitar pekerja yang meliputi cahaya, warna, udara, suara serta musik yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

b. Peralatan

Benda yang di gunakan untuk mengerjakan sesuatu yang fungsinya adalah untuk mempermudah pekerjaan.

c. Waktu Pengaturan

waktu kerja diperlukan untuk menjamin: keselamatan dan kesehatan di tempat kerja, waktu istirahat yang cukup antara pergantian waktu kerja, dan keseimbangan tanggung jawab pekerja untuk keluarga dan pekerjaan.

d. Material

Material adalah bahan konsumen yang belum selesai

e. Pendidikan

Pembelajaran pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan sekelompok orang yang diturunkan dari satu generasi ke generasi berikutnya melalui pengajaran, pelatihan, atau penelitian

f. Supervisi

Sebagai jabatan yang berada di atas karyawan biasa, namun masih lebih rendah daripada jabatan “bos”.

g. Desain Organisasi

Bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

h. Pelatihan

Proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir.

i. Keberuntungan

Sesuatu yang terjadi ketika kesempatan bertemu dengan kesiapan.

Sedangkan menurut AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2013) Faktor faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan

potensi (IQ) dan kemampuan Prestasi Kerja reality (knowledge + skill). Artinya, Karyawan yang memiliki IQ diatas rata rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari, maka ia akan lebih mudah mencapai Prestasi Kerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation). Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah : kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan faktor motivasi kerja. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja meliputi kemampuan dan sikap dari masing masing individu.

2.1.2.4 Indikator Prestasi Kerja

Dalam masing-masing perusahaan memiliki indikator tersendiri sebagai alat ukur karyawan berprestasi atau tidak.

Menurut Sutrisno (2014) untuk mengukur indikator prestasi kerja sebagai berikut :

1) Hasil kerja.

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2) Pengetahuan pekerjaan.

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3) Inisiatif.

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam penanganan masalah-masalah yang timbul.

4) Kecekatan mental.

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada

5) Sikap.

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6) Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan dan tingkat kehadiran.

Sedangkan Menurut Sunyoto (2014) indikator dari prestasi kerja yaitu:

a) Mutu kerja

Mutu kerja berkaitan dengan ketepatan waktu, keterampilan dan kepribadian dalam melakukan pekerjaan.

b) Kualitas kerja

Kualitas kerja berkaitan dengan pemberian tugas tambahan yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya.

c) Ketangguhan

Ketangguhan berkaitan dengan tingkat kehadiran, pemberian waktu libur dan jadwal keterlambatan hadir ditempat kerja.

d) Sikap

Sikap merupakan sikap yang ada pada karyawan yang menunjukkan seberapa jauh sikap tanggung jawab mereka terhadap sesama teman, dengan atasan dan seberapa jauh tingkat kerjasama dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Sutrisno (2014) mengemukakan bahwa enam aspek dalam mengukur indikator prestasi kerja yaitu:

1) Hasil kerja Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

2) Pengetahuan

pekerjaan Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3) Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah- masalah yang timbul.

4) Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima intruksi kerja menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

5) Sikap Tingkat Semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

6) Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari uraian diatas penulis menyimpulkan bahwa para pegawai diharapkan

harus bisa meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjanya, dapat tidaknya diandalkan, serta sikap terhadap organisasi maupun sesama pegawai lain serta kerjasama diantara keduanya dapat terjalin. Pimpinan dalam hal ini harus bisa berkomunikasi dalam hal untuk memotivasi semangat kerja karyawan untuk meraih prestasi kerja karyawan.

2.1.3 Kompetensi

2.1.3.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi. Hal ini mencakup cara-cara mengembangkan tujuan atau memenuhi kebutuhan organisasi yang intinya mendahulukan misi organisasi dari pada kepentingan pribadi. Dalam dunia kerja semakin tinggi kompetensi seseorang maka semakin tinggi nilai jual orang tersebut, termasuk jika ini dihubungkan dengan nilai finansial, atau dengan kata lainnya perolehan finansial yang bias diperoleh akan semakin tinggi.

Menurut Fahmi & Irham, (2016) kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan mereka menegeluarkan kinerja superior dalam pekerjaannya. Adapun pengertian kompetensi kerja menurut Undang-undang Republik Indonesia nomor 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Bab 1 Pasal 10 yang berbunyi, “Kompetensi kerja adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standard yang ditetapkan”.

Menurut Fahmi (2016) komitmen mencakup aspek-aspek pribadi yang mencakup sifat, motif-motif, system nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan dimana kompetensi akan mengarahkan tingkah laku, sedangkan tingkah laku akan

menghasilkan kinerja.

Menurut Fahmi (2016) mengemukakan bahwa system manajemen kinerja berbasis kompetensi merupakan cara formal pembentukan keterampilan dan perilaku pegawai untuk berhasil dalam perannya demi pertumbuhan organisasi dimasa depan. Untuk memperoleh nilai-nilai kompetensi tersebut maka ia dituntut untuk melakukan pengembangan diri dari baik dari segi pendidikan maupun pengalaman yang semua ini sering disebut dengan pembelajaran Wibowo, (2018) 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.

Pianda & Didi, (2018) berpendapat bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengidentifikasi cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada periode waktu tertentu

Dari uraian pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi adalah keterampilan, pengetahuan, dan bagian kepribadian seseorang yang dimiliki guna melaksanakan tugas dengan efektif. Setiap orang memiliki kompetensi yang berbeda-beda sesuai bidang yang ditekuni.

2.1.3.2 Tujuan & Manfaat Kompetensi

Busro (2018) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan – perusahaan besar dengan berbagai alasan. Konsep kompetensi sudah mulai diterapkan aspek dari manajemen sumber daya manusia, walaupun yang paling banyak adalah bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi, dan system remunerasi. Adapun tujuan

dan manfaat kompetensi sebagai berikut :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.

Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar : keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan, dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan kinerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang sumber daya manusia.

2. Alat seleksi karyawan.

Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang terbaik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.

3. Memaksimalkan produktivitas.

Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi ramping mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya, sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

4. Dasar untuk pengembangan system remunerasi.

Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan system remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi

lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.

Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

Menurut Fahmi (2016) adapun tujuan penilaian kompetensi adalah:

- 1) Untuk mengetahui berapa nilai kompetensi karuawan tersebut, apakah ada peningkatan yang signifikan setiap periode waktunya atau malah terjadi penurunan.
- 2) Sebagai acuan untuk menetapkan di posisi mana karyawan tersebut akan ditempatkan serta jika diberi promosi jabatan maka pada posisi jabatan seperti apa ia layak diberikan.
- 3) Untuk mengetahui kendala-kendala yang dialami selama ini yang menyebabkan kompetensinya sulit untuk meningkat, atau kita menyebutnya sebagai diagnosis kompetensi.
- 4) Nilai kompetensi karyawan dapat dijadikan sebagai acuan yang mampu mempengaruhi nilai reputasi perusahaan khususnya dalam mengajak para

stakeholders untuk bergabung, berinvestasi, dan menjadi mitra bisnis di perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan pendapat ahli diatas dapat disimpulkan, tujuan dan manfaat kompetensi luas, salah satunya adalah sebagai standart yang digunakan manajemen dalam menentukan nilai dari seorang karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

Pada sebuah perusahaan seluruh karyawan memiliki kompetensi yang berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya. Suksesnya perusahaan dalam mencapai visi dan target dipengaruhi oleh kualitas dari orang-orang yang bekerja pada perusahaan tersebut.

Menurut Wibowo,(2018) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang yaitu, keyakinan dan nilai-nilai,eterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi.

Menurut Wibowo (2018) yang memengaruhi atau membentuk kompetensi yaitu:

- 1) Kepercayaan dan nilai seseorang terhadap sesuatu sangat berpengaruh terhadap sikap dan perilaku seseorang.
- 2) Keahlian/Keterampilan Aspek ini memegang peranan sangat penting dalam membentuk kompetensi.
- 3) Pengalaman merupakan elemen penting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas.
- 4) Karakteristik Personal seseorang turut berpengaruh terhadap kompetensi

seseorang.

- 5) Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau aktivitas akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai.
- 6) Isu-isu emosional Hambatan dan blok-blok emosional sering kali dapat membatasi penguasaan kompetensi.
- 7) Kapasitas intelektual seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi adalah faktor yang mempengaruhi kompetensi.

2.1.3.3 Indikator yang mempengaruhi kompetensi

Indikator kompetensi kerja adalah proses membandingkan atau menyamakan antara kompetensi jabatan yang dipersyaratkan dengan kompetensi yang dimiliki seorang karyawan, apakah sesuai, lebih besar atau lebih kecil.

Adapun menurut Moehariono, (2012) mengatakan bahwa ada beberapa indikator kompetensi kerja yang terperinci adalah sebagai berikut :

1. Tersedianya data/informasi yang dapat dijadikan bukti, apakah pemangku jabatan (job holder) tertentu memenuhi atau tidak memenuhi persyaratan kompetensi minimal yang ditentukan oleh unit organisasi untuk melaksanakan jabatan/pekerjaannya.
2. Tersedianya data/informasi objektif yang dapat dipergunakan dalam

pengambilan keputusan, khususnya dalam bidang kelembagaan dan kepegawaian.

3. Sebagai upaya untuk memotivasi tingkat profesionalisme pemangku jabatan, agar secara terus-menerus memelihara dan meningkatkan kompetensi jabatannya.
4. Pemegang jabatan dapat mengetahui informasi tingkat kompetensi yang dimilikinya.
5. Seluruh jabatan di dalam organisasi dapat berfungsi sebagaimana mestinya (sesuai dengan tuntutan pekerjaannya).
6. Memberikan pedoman kepada seluruh pemegang jabatan agar memenuhi ukuran standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan.
7. Sebagai dasar bagi HRD, untuk menyusun program pengembangan kompetensi dan karir karyawan (individual Development Plan-IDP dan Individual Career Path/Plan-ICP) berdasarkan hasil pengukuran kompetensi jabatan yang telah ditetapkan.
8. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan apabila pada saat dilakukan pengukuran kompetensi ditemukan bahwa kompetensinya belum dapat memenuhi persyaratan kompetensi jabatan melalui program training, coaching, dan/atau counseling.

Sedangkan menurut Syamsul et al., (2014) mengemukakan bahwa indikator kompetensi kerja sebagai berikut :

- 1) Terampil dalam melakukan inovasi kerja
- 2) Membuat konsep uraian kerja
- 3) Membuat program teknis

- 4) Membuat jadwal kerja
- 5) Kemampuan bekerja secara kooperatif
- 6) Mampu berkoordinasi
- 7) Mampu mengikuti perubahan
- 8) Kemampuan mengambil keputusan

Edison et al., (2017) mengemukakan indikator kompetensi, yaitu:

- 1) Pengetahuan (knowledge).

Memiliki pengetahuan yang didapatkan dari belajar secara formal dan/atau dari pelatihan-pelatihan atau kursus-kursus yang terkait dengan bidang pekerjaan yang ditanganinya.

- 2) Keahlian (skill).

Memiliki keahlian terhadap bidang pekerjaan yang ditanganinya dan mampu menanganinya secara detail. Meski demikian, selain ahli, ia harus memiliki kemampuan (ability) memecahkan masalah dan menyelesaikannya dengan cepat dan efisien.

- 3) Sikap (attitude).

Menjunjung tinggi etika organisasi, dan memiliki sikap positif (ramah dan sopan) dalam bertindak. Sikap ini tidak bisa dipisahkan dari tugas seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dengan benar, ini merupakan elemen penting bagi usaha jasa/pelayanan, bahkan memiliki pengaruh terhadap citra perusahaan/organisasi.

Sedangkan menurut Wibowo, (2018) terdapat 5 indikator kompetensi, yaitu:

1. Motif.

Sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan satu tujuan tertentu.

2. Sifat.

Karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi.

3. Konsep diri.

Nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri seseorang.

4. Pengetahuan.

Informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan.

Keterampilan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Gaol L (2014) mengemukakan bahwa standar kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Berdasarkan indikator kompetensi menurut ahli, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah pengetahuan (performance), keahlian (skill), sikap (attitude), keterampilan, sifat, motif, dan konsep diri.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwasannya indikator kompetensi meliputi kemampuan, keahlian dan sika, jika kompetensinya baik,

maka sudah dipastikan baik pula proses bekerjanya di dalam perusahaan, namun tidak semua perusahaan menjadikan kompetensi sebagai ukuran utama dalam peingkatan karir seorang karyawan.

2.1.3.4 Jenis-Jenis Kompetensi

Jenis jenis kompetensi pada dasarnya adalah hal yang dimiliki oleh masing masing individu baik yang dimiliki melalui pendidikan, pelatihan atau sebagainya dan yang dimiliki secara alami.

Menurut Sudaryo et al., (2018) ada beberapa jenis kompetensi, yaitu planning competency, influence competency, 16 communication competency, interpersonal competency, thinking competency, organizational competency, human resources management competency, leadership competency, client service competency, business competency, dan self management competency.

Berdasarkan uraian diatas adalah pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif juga bahwa suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan kerjasama, dimana kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan.

2.1.4 Pengalaman Kerja

2.1.4.1 Pengertian Pengalaman Kerja

Menurut Marwansyah, (2014) pengalaman kerja adalah suatu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk mengemban tanggungjawab dari pekerjaan sebelumnya, indikator dari

pengalaman kerja adalah : pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan tanggungjawab.

Menurut Handoko, (2014) Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan dan

menurut Uno (2015) Pengalaman kerja adalah lamanya seseorang melaksanakan frekuensi dan jenis tugas sesuai dengan kemampuannya.

Kemudian Menurut Putri, (2016) pengalaman kerja merupakan faktor yang penting dalam melaksanakan suatu pekerjaan, sehingga barang atau jasa yang dihasilkan mempunyai kualitas dan kuantitas yang baik. Pengalaman yang diperoleh seseorang akan membantu dalam memberikan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang ditekuninya. Seseorang melakukan jenis pekerjaan secara berulang dalam waktu yang cukup lama akan membuat dirinya menjadi lebih megenal dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan.

Menurut Sutrisno, (2014) “Pengalaman kerja adalah suatu dasar/acuan seseorang karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, berani mengambil resiko, mampu menghadapi tentangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik terhadap berbagai pihak untuk tepat menjaga produktivitas kinerja dan menghasilkan individu yang kompeten dalam bidanya”.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah waktu yang di gunakan seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan frekuensi dan jenis tugasnya.

2.1.4.2 Tujuan dan manfaat pengalaman kerja

Pengalaman kerja memiliki tujuan dan manfaat yang mampu memberikan nilai tambahan bagi seorang karyawan baik dalam penilaian manajemen atau pun memberikan manfaat pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan karyawan tersebut.

Manfaat Pengalaman Kerja Berdasarkan nitisemito, (2012) menyebutkan bahwa ada berbagai macam manfaat seseorang dalam memperoleh pengalaman kerja. Adapun manfaat 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 dikalangan tenaga kerja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasannya pengalaman kerja memiliki manfaat menambah nilai kepercayaan seseorang kepada karyawan tersebut, jika dikaitkan dengan pekerjaan , karyawan tersebut dapat diberi kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja, baik pengaruh eksternal ataupun pengaruh internal.

Menurut Rofi, (2012) menyebutkan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja seseorang, diantaranya:

1. Keramah tamahan dalam menghadapi pimpinan.

Dengan mempunyai sikap ramah, terampil dan cepat serta hasil kerja yang memuaskan akan memberikan daya tarik tersendiri bagi atasan.

2. Kelengkapan pengalaman kerja.

Dengan adanya bermacam-macam jenis pengalaman kerja akan membantu kelancaran didalam menyelesaikan pekerjaan didalam suatu perusahaan. Selain itu kelengkapan pengalaman kerja merupakan suatu sarana dalam usaha menambah penilaian dari pimpinan, sebab karyawan dapat meningkatkan karier dengan menarik hati atasan disamping bekerja dengan sebaik mungkin dan jauh dari masalah yang dapat memberatkan.

Menurut Kelejan, (2018) beberapa faktor yang mempengaruhi pengalaman kerja karyawan sebagai berikut:

1. Latar belakang pribadi, mencakup pendidikan, kursus, latihan, bekerja. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan seseorang di waktu yang lalu.
2. Bakat dan minat, untuk memperkirakan minat dan kapasitas atau kemampuan seseorang.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasannya faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu pengalaman kerja seseorang adalah keramahaman dan bakat seorang karyawan serta latar belakang pendidikannya.

2.1.4.4 Indikator Pengalaman Kerja

Indikator pada pengalaman kerja salah satunya lama masa kerja , dimana semakin lama masa kerja seorang karyawan, maka semakin banyak nya pengalaman seorang karyawan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Menurut Handoko, (2014) indikator yang digunakan untuk mengukur

pengalaman kerja adalah masa kerja, keterampilan yang dimiliki, serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan.

Menurut Sedarmayanti, (2013) menyatakan ada beberapa hal untuk menentukan pengalaman tidaknya seseorang karyawan yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja sebagai berikut:

- a. Lama waktu/masa kerja Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.
- b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. 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.
- c. Penguasaan pekerjaan dan peralatan Tingkat penguasaan seseorang dalam melaksanakan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

Menurut Kaswan, (2012) pengalaman kerja meliputi:

- 1) Perluasan pekerjaan

Perluasan pekerjaan adalah penambahan tantangan atau tanggung jawab baru pada pekerjaan karyawan yang sekarang. Hal ini mungkin meliputi penugasan proyek khusus, peralihan peran, dalam tim kerja atau meneliti cara baru melayani para pelanggan.

- 2) Rotasi pekerjaan.

Rotasi pekerjaan meliputi pemberian serangkaian tugas kepada karyawan di

wilayah fungsional.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwasannya indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja adalah masa kerja, keterampilan yang dimiliki, serta penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan, sehingga semakin lama masa kerja seorang karyawan, maka akan semakin baik pula pengalaman kerja karyawan tersebut, dan dapat menjadi dasar pertimbangan perusahaan dalam melakukan promosi jabatan.

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 | Rahayu, (2019) | Analisis Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Sumatera Utara | Berdasarkan Hasil Penelitian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif antara kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Sumatera Utara |
| 2 | Hartono, (2019) | Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. | Berdasarkan penelitian dapat disimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan |

| | | | |
|---|-------------------------|---|--|
| | | Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan | pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. |
| 3 | Emayanti, (2020) | Pengaruh Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Ketenagakerjaan, Koperasi Dan Usaha Mikro Kabupaten Serdang Bedagai | Berdasarkan penelitian dapat di simpulkan bahwa Terdapat pengaruh signifikan Pengalaman Kerja terhadap Prestasi Kerja Pegawai pada Dinas Ketenagakerjaan, Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Serdang Bedagai |
| 4 | Ayu & Dwi, (2016) | Pengaruh Prestasi Kerja Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur,Denpasar | Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Prestasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di Inna Sindhu Beach Hotel Sanur,Denpasar. |
| 5 | Prasetio et al., (2019) | Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada (Pdam) Tirtauli Cabang I Pematangsiantar | Hasil Penelitian terdapat pengaruh positif antara prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtauli Cabang I Pematangsiantar. |
| 6 | Silabaan et al., (2016) | Pengaruh Kompetensi Dan Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (Bpjs) Kesehatan Cabang | Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan cabang |

| | | Pematangsiantar | Pematang Siantar |
|----|--------------------------------------|--|--|
| 7 | Novita et al., (2019) | Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematangsiantar | Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel kompetensi terhadap promosi jabatan pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematang siantar |
| 8 | Prasetyo & Suharini, (2018) | Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada Pt. Bank Cimb Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga | Hasil Penelitian menunjukan bahwa Kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan di PT BANK CIMB Niaga Tbk Bintaro Griya Niaga |
| 9 | Hastady & Wahyuni, (2021) | Pengaruh Prestasi Kerja dan Pengalaman serta Loyalitas Pegawai Terhadap Promosi Pegawai pada PT Baru Indah Kariangau Balikpapan. | Berdasarkan hasil penelitian, menunjukan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi pegawai pada PT.Baru Indah Kariangau Balikpapan |
| 10 | Yurasti Yurasti & Mahdona, (2017) | Pengaruh Prestasi Kerja dan Pengalaman serta Loyalitas Pegawai Terhadap Promosi Pegawai pada PT Baru Indah Kariangau Balikpapan. | Berdasarkan hasil penelitian bahwasannya Pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan karyawan RSI Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat |

| | | | |
|----|--------------------------|--|---|
| 11 | M.Arnold et al., (2018) | Pengaruh Prestasi Kerja dan Pengalaman serta Loyalitas Pegawai Terhadap Promosi Pegawai pada PT Baru Indah Kariangau Balikpapan. | Berdasarkan hasil penelitian bahwasannya Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan di Badan Pertanahan Nasional Kota Manado. |
| 12 | Ikbal & Aprianti, (2020) | Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Inspektorat Kabupaten Bima | menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pegawai pada Inspektorat Kabupaten Bima |
| 13 | Sungkono & Dewi, (2019) | Pengaruh Prestasi Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group | dapat disimpulkan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Bali Pawiwahan Coco Group Divisi Retail, Jimbaran-Badung |
| 14 | Maartje, (2019) | Pengaruh Prestasi Kerja dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan PT Bank Tabungan Negara Ambon | Secara parsial dapat diketahui bahwa variabel prestasi kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara Cabang Ambon |

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah suatu hubungan/pengaruh antara variabel

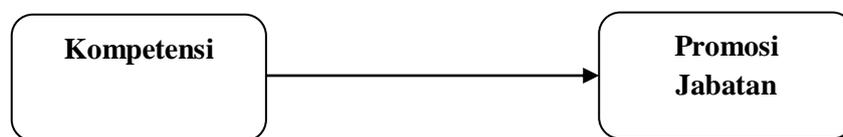
satu terhadap variabel lain nya, berdasarkan masalah yang diteliti. Kerangka konseptual ini berfungsi untuk menghubungkan atau menjelaskan secara sistematis tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang digunakan sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.3.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan

Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta pengimplementasian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di lokasi kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang telah ditetapkan. Kompetensi karyawan merupakan bagian dari kemampuan, ketrampilan dan pengetahuan karyawan yang bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan terhadap perusahaan, karena dengan semakin baiknya kompetensi karyawan secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap perbaikan serta peningkatan hasil kerja karyawan tersebut, dengan demikian hal ini menjadi salah satu indikator yang diperlukan perusahaan dalam menentukan dan memberikan promosi jabatan kepada karyawan tersebut dan sebaliknya jika kompetensi yang dimiliki karyawan kurang baik, maka hal ini juga akan sangat berpengaruh pada hasil kerja yang kurang efektif serta efisien yang berdampak pada kurang optimalnya pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Silabaan et al., (2016) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan” dengan analisis regresi linier berganda yaitu hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Pematang siantar

dan juga hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasetyo & Suharini, (2018) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.



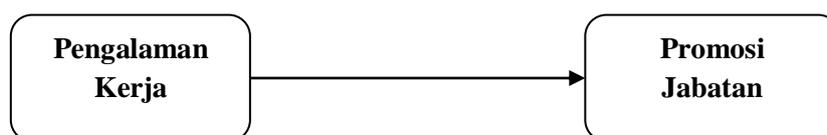
Gambar 2.1 Pengaruh kompetensi terhadap promosi

2.3.2 Pengaruh Pengalaman kerja Terhadap Promosi Jabatan

Pengalaman dalam semua kegiatan sangat diperlukan, karena experience is the best teacher, pengalaman guru yang terbaik. Maksud dari hal tersebut adalah bahwa seseorang belajar dari pengalaman yang pernah dialaminya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Hastady & Wahyuni, (2021) ditemukan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengalaman kerja terhadap promosi jabatan, yang dibuktikan dengan hasil uji statistik tingkat signifikansi $0,005 < 0,05$ dimana hasil tersebut menggambarkan bahwa semakin berpengalaman seorang pegawai dalam suatu bidang maka semakin tinggi kesempatan pegawai tersebut untuk di promosikan. dan hasil penelitian Hastady & Wahyuni, (2021) menyatakan bahwa ad pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Namun berbeda hasil penelitian dengan penelitian yang dilakukan oleh Yurasti Yurasti & Mahdona, (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan.



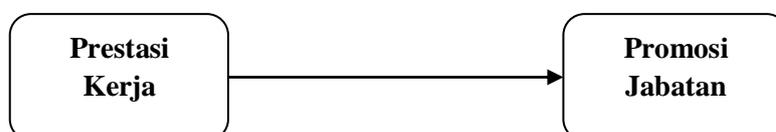
Gambar 2.2 Pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi

2.3.3 Pengaruh Prestasi kerja Terhadap Promosi Jabatan

Istilah prestasi kerja sering kita dengar atau sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia prestasi kerja seorang karyawan dalam sebuah perusahaan sangat dibutuhkan untuk mencapai prestasi kerja bagi karyawan itu sendiri dan juga untuk keberhasilan perusahaan. Prestasi kerja dapat dikatakan juga sebagai hasil kerja dari seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Medhiantari & Yuniari, (2016) bahwa prestasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, dapat diartikan juga apabila prestasi kerja meningkat maka kesempatan promosi jabatan karyawan juga akan meningkat secara signifikan.

Namun hasil penelitian diatas bertolak belakang dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azmi, (2019) bahwa prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan.



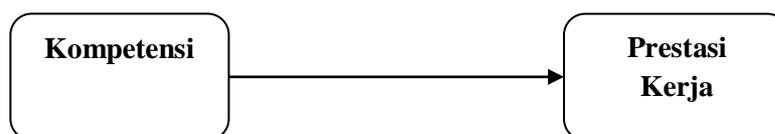
Gambar 2.3 Pengaruh prestasi kerja terhadap promosi

2.3.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi Kerja

Kompetensi sangat diperlukan oleh setiap sumber daya manusia, dimana kompetensi adalah salah satu modal awal seorang karyawan dalam memulai dan

melaksanakan aktivitas di dalam suatu perusahaan. Semakin banyak kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan maka akan semakin luasnya penguasaan bidang pekerjaan yang dapat di kerjakan oleh karyawan tersebut sehingga berdampak positif pada peningkatan hasil kerja/prestasi kerjanya.

Hal ini juga sejalan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu, (2019) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, dimana Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya, maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang diberikan pegawai tersebut terhadap instansi/lembaga tempatnya bekerja. Dan menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartono, (2019) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

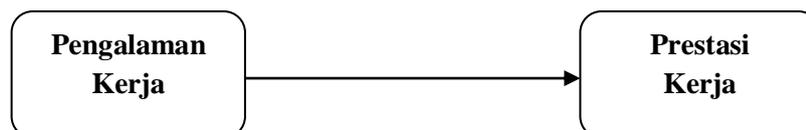


Gambar 2.4 Pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja

2.3.5 Pengaruh Pengalaman kerja Terhadap Prestasi Kerja

Pengalaman kerja mengacu pada berapa lama seseorang bekerja, berapa banyak jenis pekerjaan atau jabatan yang pernah dilakukannya, dan berapa periode masa kerjanya pada masing-masing pekerjaan atau jabatan tersebut. Pengalaman kerja yang dimiliki oleh masing-masing anggota organisasi berbeda beda, dikarenakan setiap individu memiliki latar belakang pekerjaan dan bidang kerja yang juga beragam. Dengan pengalaman, seseorang akan mampu mengembangkan kemampuannya, sehingga diharapkan ia akan merasa betah untuk tetap bertahan di perusahaan, yang pada akhirnya muncul harapan pada dirinya untuk bisa dipromosikan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Emayanti, (2020) dimana pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan dimana pengalaman kerja merupakan bekal utama seorang karyawan untuk menekuni bidang pekerjaan tertentu, terutama bagi perusahaan yang mengutamakan bakat atau kemampuan tertentu dari seorang karyawan.



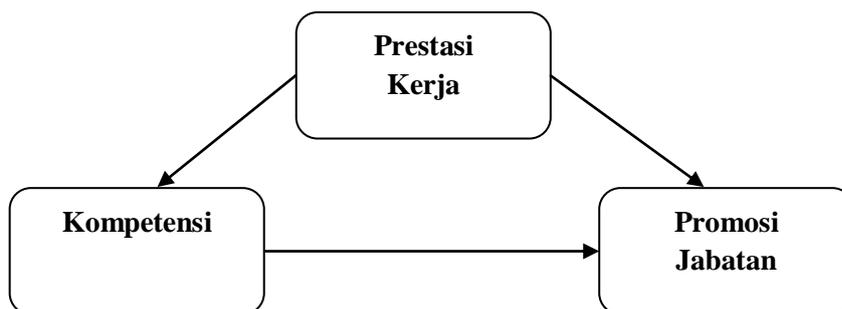
Gambar 2.5 Pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja

2.3.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja

Promosi jabatan adalah salah satu motivasi positif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki hasil kerja/prestasi yang baik. Dengan diberikannya dorongan yang positif kepada para karyawan akan membuat karyawan semangat dalam meningkatkan produktivitas kerjanya yang akan berdampak pada peningkatan prestasi kerja karyawan itu sendiri. Dalam memotivasi karyawan hendaknya memberikan motivasi yang positif agar karyawan merasa bahwa perusahaan sangat mengapresiasi kerja kerasnya.

Sesuai dengan hasil penelitian Ayu & Dwi, (2016) bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan sementara menurut penelitian Rahayu, (2019) bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja



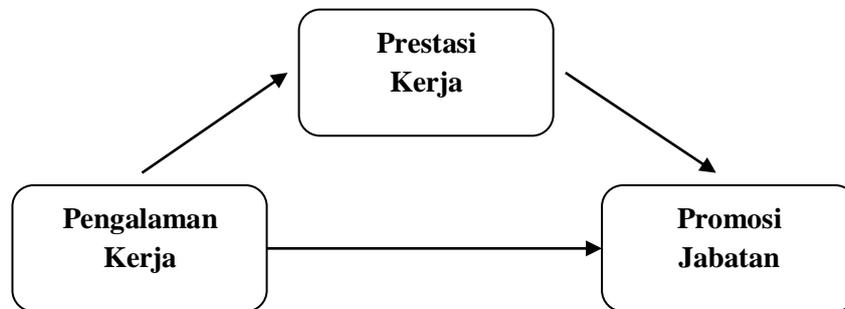
Gambar 2.6 Pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja

2.3.7 Pengaruh Pengalaman kerja Terhadap promosi jabatan Melalui Prestasi Kerja

Pengalaman kerja merupakan suatu proses pembelajaran dan perkembangan potensi bertingkah laku selama berinteraksi dengan tugas yang dilakukan selama rentang waktu tertentu. Semakin banyak Pengalaman Kerja seseorang maka kualitas kerja yang dihasilkan akan semakin baik, Jadi dapat disimpulkan bahwa semakin lama masa kerja seseorang dalam satu bidang pekerjaan, maka akan menghasilkan kualitas kerja yang lebih berkualitas. Hal ini dapat terjadi karena pengalaman tersebut membentuk seorang karyawan yang ahli dalam mengerjakan pekerjaannya, baik secara teknis maupun psikis. Dengan semakin banyak pengalaman selama melakukan pekerjaannya, seorang karyawan akan lebih berhati-hati dan tidak melakukan kesalahan yang sama seperti masa lalu. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki, karyawan akan semakin mudah untuk menemukan kesalahan dan mengetahui penyebab kesalahan tersebut. Semua pengalaman yang diperoleh akan digunakan dengan baik oleh seorang karyawan dalam melakukan pekerjaan selanjutnya, sehingga hasil kerjanya akan lebih berkualitas daripada sebelumnya.

Sesuai dengan hasil penelitian menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, berbanding terbalik dengan hasil penelitian Hastady & Wahyuni, (2021) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

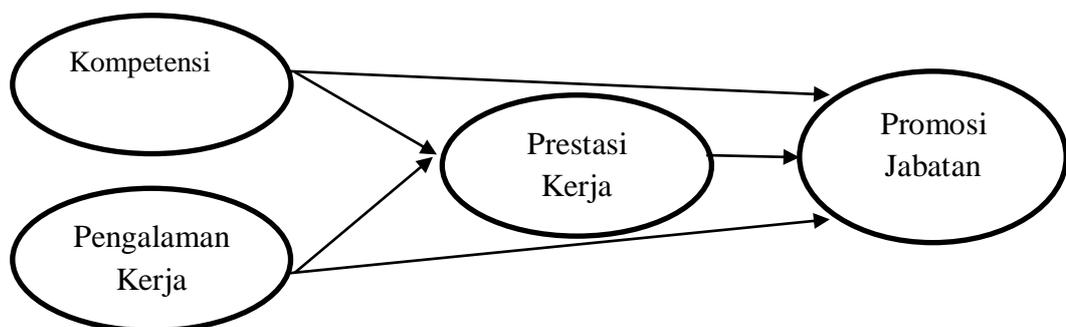
Kemudian menurut penelitian Rasunah Azmi, (2019) menyatakan bahwa prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. sementara hasil penelitian Prasetio et al., (2019) menyatakan bahwa prestasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.



Gambar 2.7 Pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja

Dengan demikian dapat diartikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat kerangka konseptual secara keseluruhan sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Keseluruhan

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan Sugiyono, (2018) jawaban sementara dari suatu fenomena yang terjadi untuk dibuktikan kebenarannya. Hipotesis menurut pendapat ahli adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan Sugiyono, (2018) Sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Ada Pengaruh Positif Kompetensi terhadap Prestasi Kerja
2. Ada Pengaruh Positif Pengalaman Kerja terhadap Prestasi Kerja
3. Ada Pengaruh Positif Promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja
4. Ada Pengaruh Positif Kompetensi terhadap Promosi Jabatan
5. Ada Pengaruh Positif Pengalaman Kerja terhadap Promosi Jabatan
6. Ada Pengaruh Positif Kompetensi terhadap Promosi jabatan melalui Prestasi Kerja
7. Ada Pengaruh Positif Pengalaman Kerja terhadap Promosi Jabatan melalui Prestasi Kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah *asosiatif* kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih Sugiyono, (2017) Hubungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah hubungan kausal. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen yaitu Kompetensi dan Pengalaman Kerja . Sedangkan yang menjadi variabel endogen yaitu Promosi Jabatan serta Variabel Intervening yaitu Prestasi Kerja.

3.2 Defenisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk mneliti variable dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman dalam penelitian ini.

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel

| Variabel | Pengertian | Indikator |
|-----------------|---|--|
| Promosi Jabatan | Promosi adalah perpindahan yang memperbesar <i>authority</i> dan <i>responsibility</i> karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Hasibuan, (2016) | 1. Status social 2. Wewenang(<i>Authority</i>) 3. Tanggung jawab (<i>Responsibility</i>) 4. Penghasilan (<i>Outcomes</i>)” Hasibuan , (2016) |

| | | |
|------------------|--|---|
| Kompetensi | <p>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. Wibowo, (2018)</p> | <p>Terampil dalam melakukan inovasi kerja</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat konsep uraian kerja 2. Membust program teknis 3. Membuat jadwal kerja 4. Kemampuan bekerja secara kooperatif 5. Mampu berkoordinasi 6. Mampu mengikuti perubahan 7. Kemampuan mengambil keputusan. <p>AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2013)</p> |
| Pengalaman Kerja | <p>Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan (Handoko 2014, hal.24)</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lama Waktu/Masa kerja 2. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki 3. Penguasaan pekerjaan dan peralatan |

| | | |
|----------------|--|---|
| | | Sedarmayanti, (2013) |
| Prestasi Kerja | prestasi kerja adalah upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan. Prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Hasibuan, (2016) | 1. Hasil Kerja 2. Pengetahuan 3. Inisiatif 4. Kecekatan Kerja 5. Sikap 6. Disiplin Edy Sutrisno, (2014) |

3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

3.3.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT.Bank Sumut Jl.Imam Bonjol
No.18 Kota Medan, Sumatera Utara

3.3.2 Waktu Penelitian

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

Tabel 3.2
Waktu Penelitian

| No | Jenis Kegiatan | Juni 2021 | | | | Juli 2021 | | | | Agustus 2021 | | | | Sept 2021 | | | | Okt 2021 | | | | Nov 2021 | | | | Des 2021 |
|----|--|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|--------------|---|---|---|-----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|---|---|---|----------|
| | | 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 |
| 1 | Pengajuan Judul | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Pra Riset | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Penyusunan Proposal Penelitian | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Seminar Proposal | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Pelaksanaan penelitian a. Pengumpulan data b. Pengolahan data c. Analisa data d. Penyusunan hasil penelitian | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Pembuatan laporan | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7 | Seminar Hasil | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8 | Perbaikan Tesis | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9 | Sidang Tertutup | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

3.4 Populasi dan Sampel

3.4.1 Populasi

Menurut Sugiyono, (2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: objek/subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah seluruh karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat berjumlah 675 orang.

Tabel 3.3
Daftar sample populasi

| No | Nama Unit Kerja | Jumlah Pegawai |
|----|----------------------------|----------------|
| 1 | Divisi SDM | 17 |
| 2 | Divisi Teknologi Informasi | 21 |

| | | |
|----|----------------------------|-----|
| 3 | Divisi Umum | 34 |
| 4 | Divisi Perencanaan | 13 |
| 5 | Divisi Pengawasan | 85 |
| 6 | Divisi Kepatuhan | 9 |
| 7 | Divisi Operasional | 134 |
| 8 | Divisi Ritel | 33 |
| 9 | Divisi Dana dan Jasa | 39 |
| 10 | Divisi Akuntansi pajak | 21 |
| 11 | Divisi Tresuri | 12 |
| 12 | Divisi Penyelamatan Kredit | 122 |
| 13 | Divisi Risiko Kredit | 24 |
| 14 | Divisi Manajemen Risiko | 11 |
| 15 | Divisi Kredit | 60 |
| 16 | Sekretariat Perusahaan | 40 |
| | Total | 675 |

3.4.2 Sampel

Menurut Juliandi et al., (2016) mengatakan sampel adalah wakil-wakil dari populasi. Bentuk pengambilan sampel dari penelitian ini adalah probability sampling. Lebih lanjut dijelaskan oleh Juliandi et al., (2016) bahwa probability sampling adalah teknik pengambilan sample dimana seluruh anggota/elemen populasi memiliki peluang (probability) yang sama untuk dijadikan sebagai sampel. Teknik pengambilan sampel yang dilakukan peneliti adalah dengan teknik simple random sampling.

Menurut Sugiyono, (2017) menyatakan bahwa simple (sederhana) karena pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Penentuan jumlah sample yang diambil sebagai responden, mengingat jumlah populasi yang terlalu banyak dan waktu penelitian yang cukup singkat maka akan diambil sampel sebanyak 78

orang responden yang disebar ke tiga divisi yaitu divisi operasional, divisi umum, dan divisi perencanaan pada karyawan PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Medan.

Adapun peneliti menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel, jumlahnya harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan yang sederhana.

Rumus Slovin untuk menentukan sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Sumber: Juliandi et al., (2016)

Keterangan:

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

e = Persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir 10%.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{675}{1 + 675(10\%)^2}$$

$$n = \frac{675}{1 + 675(0,1)^2}$$

$$n = \frac{675}{1 + 6,75}$$

$$n = \frac{675}{7,75}$$

$$n = 87$$

Tabel 3.4
Daftar Sample penelitian

| No | Nama Unit Kerja | Jumlah Pegawai |
|----|----------------------------|----------------|
| 1 | Divisi SDM | 2 |
| 2 | Divisi Teknologi Informasi | 3 |
| 3 | Divisi Umum | 4 |
| 4 | Divisi Perencanaan | 2 |
| 5 | Divisi Pengawasan | 11 |
| 6 | Divisi Kepatuhan | 1 |
| 7 | Divisi Operasional | 17 |
| 8 | Divisi Ritel | 4 |
| 9 | Divisi Dana dan Jasa | 5 |
| 10 | Divisi Akuntansi pajak | 3 |
| 11 | Divisi Tresuri | 2 |
| 12 | Divisi Penyelamatan Kredit | 16 |
| 13 | Divisi Risiko Kredit | 3 |
| 14 | Divisi Manajemen Risiko | 1 |
| 15 | Divisi Kredit | 8 |
| 16 | Sekretariat Perusahaan | 5 |
| | Total | 87 |

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber data nya, data yang digunakan pada penelitian ini adalah data *primer* 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 yang dilakukan dengan cara memberikan formulir yang berisi beberapa pertanyaan secara tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban, tanggapan serta informasi yang diperlukan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang/kelompok yang berkaitan dengan fenomena social Siregar & Sofyan Sofyan, (2014). Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian pada Tabel 3.4 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, 2016)

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) dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.3.3 yang dijalankan dengan media komputer.

Menurut Ratmono, (2013) menyatakan pada perkembangannya, SE 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). Berikut merupakan beberapa contoh *software* dari CB-SEM dan SEM-PLS) Ratmono, (2013).

Tabel. 3.6 Beberapa Contoh *Software* dari CB-SEM dan SEM-PLS

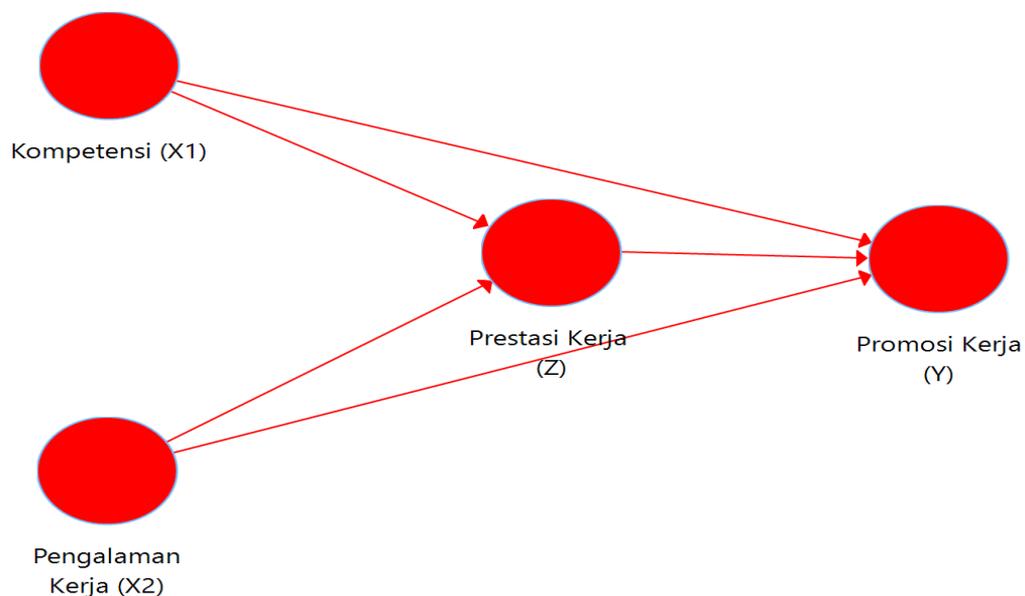
| Software CB-SEM | Software SEM-PLS |
|------------------------|-------------------------|
| LISREL | SmartPLS |
| Amos | WarpPLS |
| EQS | PLS-Graph |
| Mplus | Visual-PLS |
| STATCAL | STATCAL |

Menurut 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. Estimasi dengan CB-SEM membutuhkan serangkaian asumsi yang harus terpenuhi seperti normalitas data secara multivariat, ukuran sampel minimum, homoskedastisitas, dan sebagainya. Selain itu hasil estimasi keduanya tidak jauh berbeda, sehingga SEM-PLS dapat menjadi proksi yang baik untuk CB-SEM. SEM-PLS tetap dapat menghasilkan estimasi meskipun untuk ukuran sampel kecil dan penyimpangan dari asumsi normalitas multivariat. jika data memenuhi asumsi-asumsi CB-SEM secara tepat seperti minimal ukuran sampel dan distribusi normal maka pilih CB-SEM. Jika tidak memenuhi, pilih SEM-PLS. SEM-PLS merupakan pendekatan nonparametrik; dapat bekerja dengan baik bahkan untuk data tidak normal secara ekstrim.

Menurut Ghozali, (2013), *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 :



Gambar 3.1

Model Struktural PLS Penelitian Dalam Program SmartPLS

(Sumber : Data diolah, 2021)

Adapun langkah-langkah SEM-PLS yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji *measurement model (Outer Model)* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. 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

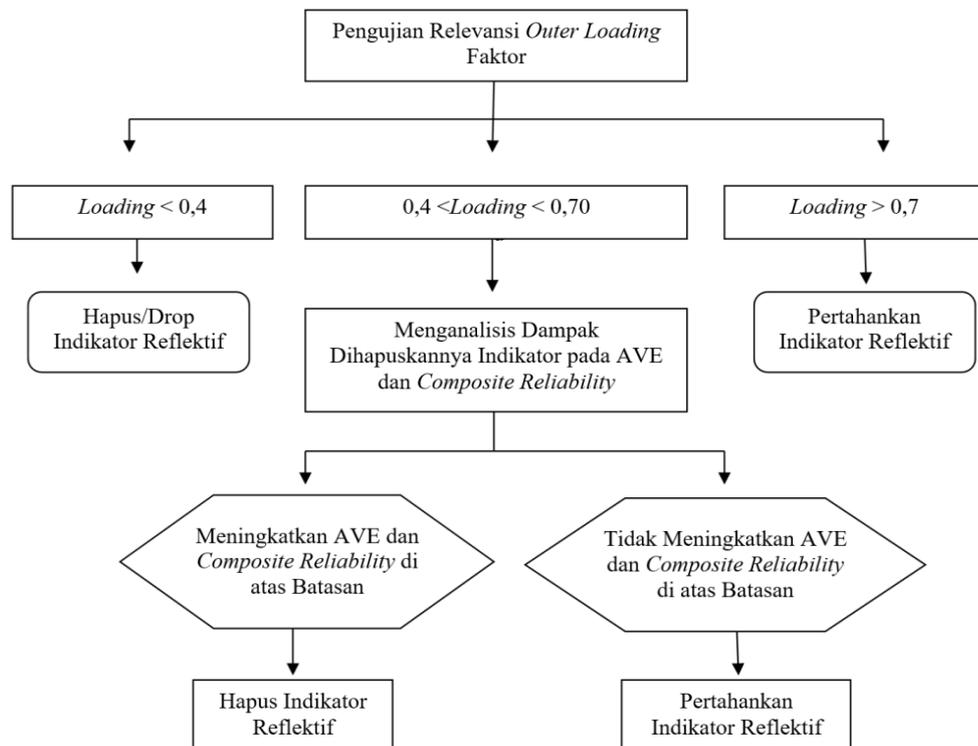
Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas convergent validity dan discriminant validity.

a. Convergent Validity

Pada tahap ini, akan dilihat seberapa besar korelasi antara indikator dengan konstruk laten nya. 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 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

Sumber : (Hair et,al., 2013)

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 dan 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 Ratmono, (2013).

b. Discriminant Validity

Uji validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji *discriminant validity* dapat memenuhi syarat apabila nilai korelasi variabel dengan variabel itu sendiri lebih besar jika dibandingkan dengan nilai korelasi variabel dengan variabel lainnya. Nilai ini disebut dengan *Fornell-Larcker*.

Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskiriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading* (seberapa besar nilai korelasi antara indikator yang mengukur variabel). Nilai *cross loading* dapat diterima apabila nilai korelasi setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya Ghozali, (2013).

3.6.2.1.1 Uji Reliabilitas

Secara umum uji reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian dalam SEM-PLS, dapat menggunakan nilai *composite reliability* dan koefisien alfa atau *cronbach's alpha*. Apabila nilai *composite reliability* yang dicapai >0,70, maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi. Apabila nilai *cronbach's*

alpha yang dicapai $> 0,70$, maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi (Sekaran, 2014).

3.6.3 Analisis *Structural Model (Inner Model)*

Analisis structural model (inner model) dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini Homburg et al., (2017) Untuk menghasilkan nilai-nilai pengujian inner model, langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural dengan penjelasan sebagai berikut :

3.6.3.1 *Coefficient of Determination / R Square (R²)*

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive Ghazali, (2013) Nilai R² pada umumnya antara 0 sampai 1.

3.6.3.2 *t-Statistic (Uji Hipotesis)*

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 Ghazali, (2013) Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel. Menurut Ghazali, (2013) kriteria nilai t tabel sebagai

berikut :

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

3.6.3.3 Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Pengujian ini digunakan untuk menentukan arah hubungan antar variabel (positif/negatif). Jika nilai nya 0 sampai 1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan positif. Sedangkan jika nilai nya 0 sampai -1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan negatif.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 16 pernyataan untuk variabel Kompetensi, 6 pernyataan untuk variable pengalaman kerja, 6 pernyataan untuk variabel prestasi kerja dan 8 pernyataan untuk variable promosi jabatan. Angket tersebut telah disebarakan kepada 87 karyawan di kantor pusat PT.Bank Sumut Jl.Imam Bonjol Medan dan Keseluruhan responden telah mengembalikan angket tersebut kepada peneliti.

Hasil tabulasi 87 responden tersebut diolah menggunakan program SmartPLS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian.

4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 87 responden, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|----------------------|------------------|-----------------------|
| Pria | 50 | 57% |
| Wanita | 37 | 43 % |
| Jumlah | 87 | 100% |

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu laki-laki dengan jumlah 50 orang atau 57%. Sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan dengan jumlah 37 orang atau 43%.

4.1.1.2 Deskripsi Usia Responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 87 responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden

| Usia | Frekuensi | Presentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| < 30 tahun | 28 | 32,18 |
| 30-39 tahun | 41 | 47,12 |
| 40-50 tahun | 18 | 20,70 |
| >50 tahun | 0 | 0 |
| Jumlah | 87 | 100 % |

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas usia responden adalah 30-39 tahun dengan jumlah 41 orang atau 47%. Sedangkan responden dengan usia < 30 tahun yaitu 28 orang atau 32,18% dan responden dengan usia 40-50 tahun sebanyak 18 orang atau 20,70%.

4.1.1.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan latar belakang dari 87 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan

| Pendidikan | Frekuensi | Presentase (%) |
|------------|-----------|----------------|
| SMA | 0 | 0 |
| D3 | 15 | 17,24 |
| S1 | 64 | 73,56 |
| S2 | 8 | 9,20 |

| | | |
|---------------|-----------|--------------|
| Jumlah | 30 | 100 % |
|---------------|-----------|--------------|

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan responden adalah S1 yang berjumlah 64 orang atau 73,56%. Sedangkan pendidikan D3 berjumlah 15 orang atau 17,24% dan pendidikan S2 berjumlah 8 orang atau 9,20%.

4.1.1.4 Deskripsi Jawaban Responden

4.1.1.4.1 Promosi Jabatan

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel Promosi jabatan yang disajikan pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4 Skor Angket Variabel Promosi Jabatan (Y)

| P | STS | | TS | | KS | | S | | SS | | Total | |
|------|-----|------|----|------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Y1.1 | 0 | 0 | 4 | 4.6 | 4 | 4.6 | 15 | 17.24 | 64 | 73.56 | 87 | 100 |
| Y1.2 | 0 | 0 | 3 | 3.45 | 5 | 5.75 | 28 | 32.18 | 51 | 58.62 | 87 | 100 |
| Y1.3 | 0 | 0 | 2 | 2.3 | 4 | 4.6 | 14 | 16.09 | 67 | 77.01 | 87 | 100 |
| Y1.4 | 1 | 1.15 | 7 | 8.05 | 8 | 9.2 | 26 | 29.89 | 45 | 51.72 | 87 | 100 |
| Y1.5 | 0 | 0 | 5 | 5.75 | 5 | 5.75 | 21 | 24.14 | 56 | 64.37 | 87 | 100 |
| Y1.6 | 0 | 0 | 8 | 9.2 | 7 | 8.05 | 23 | 26.44 | 49 | 56.32 | 87 | 100 |
| Y1.7 | 1 | 1.15 | 3 | 3.45 | 12 | 13.79 | 22 | 25.29 | 49 | 56.32 | 87 | 100 |
| Y1.8 | 0 | 0 | 4 | 4.6 | 8 | 9.2 | 23 | 26.44 | 52 | 59.77 | 87 | 100 |

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Y.1 (Menurut saya semakin tinggi posisi seorang karyawan maka mempengaruhi gaya komunikasinya kepada karyawan yang lain) , terdapat responden menjawab SS sebanyak 64 (73,56), responden menjawab S sebanyak 15 (17,24%), responden menjawab KS sebanyak 4 (4,6%) dan 4 (4,6%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa

karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat Medan memiliki gaya komunikasi yang berbeda beda sesuai posisi jabatan yang dimiliki karyawan tersebut.

2. Untuk pernyataan Y.2 (Menurut saya promosi jabatan mempengaruhi jumlah aset yang dimiliki karyawan tersebut), terdapat responden menjawab SS sebanyak 51 (58,62), responden menjawab S sebanyak 28 (32,18%) 3 (3,45%) responden menjawab TS dan responden menjawab KS sebanyak 5 (5,75%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa efek promosi jabatan karyawan PT.Bank Sumut kantor Pusat Medan ditentukan dari bertambahnya jumlah aset yang dimilikinya.

Dari pernyataan Y.1 dan Y.2 diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator **Status sosial** sangat berpengaruh dilingkungan kerja karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

3. Untuk pernyataan Y.3 (Saya merasa wewenang terhadap promosi jabatan sepenuhnya tidak di tentukan oleh pimpinan), responden menjawab SS sebanyak 67 (77,01%), responden menjawab S sebanyak 14 (16,09%), responden menjawab KS sebanyak 4 (4,6%) dan terdapat 2 (2,3%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan PT.Bank Sumut Kantor Pusat medan merasa wewenang promosi jabatan tidak ditentukan sepenuhnya oleh pimpinan.
4. Untuk pernyataan Y.4 (Saya merasa promosi jabatan mempengaruhi wewenang karyawan dalam mengambil keputusan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 45 (51,72%), responden menjawab S sebanyak 26 (29,89%), responden menjawab KS sebanyak 8 (9,2%), responden menjawab TS sebanyak 7 (8,5%) dan 1 (1,15%) responden menjawab STS. Dari data

diatas, disimpulkan bahwa karyawan yan mendapatkan promosi jabatan mempengaruhi cara mengambil keputusan .

Dari pernyataan Y.3 dan Y.4 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Wewenang (*Authority*)** dimiliki dan dilaksanakan dengan baik di PT.Bank Sumut Kantor Pusat Medan.

5. Untuk pernyataan Y.5 (Umumnya pegawai yang dipromosikan adalah karyawan yang selalu bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan dengan baik), terdapat responden menjawab SS sebanyak 56 (64,37%), responden menjawab S sebanyak 21 (24,14%) , responden menjawab KS sebanyak 5 (5,75%) dan 5 (5,75%) responden menjawab TS . Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat Medan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
6. Untuk pernyataan Y.6 (Umumnya pegawai yang dipromosikan adalah karyawan yang cepat tanggap dalam menyelesaikan permasalahan), responden menjawab SS sebanyak 49 (56,32%) , responden menjawab S sebanyak 23 (26,44%), responden menjawab KS sebanyak 7 (8,5%) dan 8 (9,2%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan memiliki keterampilan yang spesifik masing masing.

Dari pernyataan Y.5 dan Y.6 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Tanggung Jawab (*Responsibility*)** telah diterapkan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

7. Untuk pernyataan Y.7 (Saya merasa promosi jabatan sangat mempengaruhi pengasilan yang diterima karyawan), responden menjawab SS sebanyak 49

(56,32%), responden menjawab S sebanyak 22 (25,29%), responden menjawab KS sebanyak 12 (13,79%) , responden menjawab TS sebanyak 3 (3,45%) dan terdapat 1 (1,15%) responden menjawab STS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa salah satu keinginan karyawan dipromosikan salah satunya adalah karena peningkatan penghasilan yang akan diperoleh.

8. Untuk pernyataan Y.8 (Saya merasa peningkatan penghasilan karyawan ditentukan dari promosi jabatan yang diterima), responden menjawab SS sebanyak 52 (59,77%), responden menjawab S sebanyak 23 (26,44%), responden menjawab KS sebanyak 8 (9,2%) dan 4 (4,6%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat cabang medan memiliki motivasi menginginkan penghasilan yang lebih tinggi dengan cara promosi jabatan.

Dari pernyataan Y.7 dan Y.8 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Penghasilan (*Outcomes*)** telah dimiliki oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan. Dengan demikian, secara keseluruhan, variabel promosi jabatan dapat dikategorikan baik.

Kemudian, Berdasarkan hasil seluruh uraian diatas dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan di PT.Bank Sumut diterapkan dengan baik sesuai dengan indikator penilaian pada variabel promosi jabatan.

4.1.1.4.2 Kompetensi

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variable kompetensi yang disajikan pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Kompetensi (X₁)

| P | STS | | TS | | KS | | S | | SS | | Total | |
|-------|-----|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| X1.1 | 0 | 0 | 16 | 18.39 | 5 | 5.75 | 10 | 11.49 | 56 | 64.37 | 87 | 100 |
| X1.2 | 0 | 0 | 7 | 8.05 | 25 | 28.74 | 9 | 10.34 | 46 | 52.87 | 87 | 100 |
| X1.3 | 0 | 0 | 8 | 9.2 | 15 | 17.24 | 12 | 13.79 | 52 | 59.77 | 87 | 100 |
| X1.4 | 0 | 0 | 14 | 16.09 | 8 | 9.2 | 11 | 12.64 | 54 | 62.07 | 87 | 100 |
| X1.5 | 1 | 1.15 | 11 | 12.64 | 6 | 6.9 | 10 | 11.49 | 59 | 67.82 | 87 | 100 |
| X1.6 | 1 | 1.15 | 6 | 6.9 | 13 | 14.94 | 14 | 16.09 | 53 | 60.92 | 87 | 100 |
| X1.7 | 0 | 0 | 12 | 13.79 | 11 | 12.64 | 9 | 10.34 | 55 | 63.22 | 87 | 100 |
| X1.8 | 0 | 0 | 13 | 14.94 | 8 | 9.2 | 12 | 13.79 | 54 | 62.07 | 87 | 100 |
| X1.9 | 0 | 0 | 12 | 13.79 | 10 | 11.49 | 21 | 24.14 | 44 | 50.57 | 87 | 100 |
| X1.10 | 1 | 1.15 | 12 | 13.79 | 5 | 5.75 | 22 | 25.29 | 47 | 54.02 | 87 | 100 |
| X1.11 | 1 | 1.15 | 14 | 16.09 | 3 | 3.45 | 33 | 37.93 | 36 | 41.38 | 87 | 100 |
| X1.12 | 0 | 0 | 11 | 12.64 | 7 | 8.05 | 10 | 11.49 | 59 | 67.82 | 87 | 100 |
| X1.13 | 0 | 0 | 12 | 13.79 | 6 | 6.9 | 13 | 14.94 | 56 | 64.37 | 87 | 100 |
| X1.14 | 0 | 0 | 15 | 17.24 | 3 | 3.45 | 13 | 14.94 | 56 | 64.37 | 87 | 100 |
| X1.15 | 1 | 1.15 | 13 | 14.94 | 5 | 5.75 | 40 | 45.98 | 28 | 32.18 | 87 | 100 |
| X1.16 | 1 | 1.15 | 15 | 17.24 | 2 | 2.3 | 10 | 11.49 | 59 | 67.82 | 87 | 100 |

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X1.1 (Saya dapat mengaplikasikan ide-ide yang merupakan inovasi perusahaan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 56 (64,37%), responden menjawab S sebanyak 10 (11,49%), responden menjawab KS sebanyak 5 (5,75%) dan 16 (18,39%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mengaplikasikan ide-ide dari inovasi perusahaan.
2. Untuk pernyataan X1.2 (Saya mampu menciptakan perubahan dalam strategi pencapaian target perusahaan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 46 (52,87%), responden menjawab S sebanyak 9 (10,34%), responden menjawab KS sebanyak 25 (28,74%), dan 7 (8,5%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di divisi PT.Bank sumut kantor pusat medan mampu menciptakan perubahan dalam

strategi pencapaian target perusahaan. Dari pernyataan X1.1 dan X1.2 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator terampil dalam melakukan inovasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

3. Untuk pernyataan X1.3 (Saya selalu menyusun dan mencatat setiap pekerjaan yang ingin dan akan saya selesaikan) terdapat responden menjawab SS sebanyak 52 (59,77%), responden menjawab S sebanyak 12 (13,79%), responden menjawab KS sebanyak 15 (17,24%) dan responden menjawab TS sebanyak 8 (9,2%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu menyusun dan mencatat pekerjaan yang ingin diselesaikan.
4. Untuk pernyataan X1.4 (Saya tidak akan memulai pekerjaan sebelum membuat rencana kerja harian/ daily activity), terdapat responden menjawab SS sebanyak 54 (62,07%), responden menjawab S sebanyak 11 (12,64%), responden menjawab KS sebanyak 8 (9,2%) dan terdapat 14 (16,09%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu memulai kerjaan dengan membuat rencana kerja dengan baik. Dari pernyataan X1.3 dan X1.4 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Membuat konsep uraian kerja** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan
5. Untuk pernyataan X1.5 (Saya mampu menyusun program kerja untuk mencapai tujuan perusahaan) , terdapat responden menjawab SS sebanyak 59 (67,82%), responden menjawab S sebanyak 10 (11,49%), responden

menjawab KS sebanyak 6 (6,9%), responden menjawab TS sebanyak 11 (12,64%) dan 1 (1,15%) responden menjawab STS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu menyusun program kerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

6. Untuk pernyataan X1.6 (Saya selalu membuat kerangka konsep program kerja sebelum memulai pekerjaan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 53 (60,92%), responden menjawab S sebanyak 14 (16,09%), 1 (1,15%) responden menjawab STS, responden menjawab KS sebanyak 13 (14,94%), dan responden menjawab TS sebanyak 6 (6,9%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu selalu membuat kerangka konsep program kerja sebelum memulai pekerjaan. Dari pernyataan X1.5 dan X1.6 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Membuat program teknis** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
7. Untuk pernyataan X1.5 (Saya terbiasa membuat jadwal kerja sebelum menyelesaikan pekerjaan) terdapat responden menjawab SS sebanyak 55 (63,22%), responden menjawab S sebanyak 9 (10,34%), responden menjawab KS sebanyak 11 (12,64%) dan responden menjawab TS sebanyak 12 (13,79%) . Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan terbiasa membuat jadwal kerja sebelum menyelesaikan pekerjaan.
8. Untuk pernyataan X1.6 (Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh perusahaan), terdapat responden menjawab S

sebanyak 12 (13,79%), responden menjawab KS sebanyak 8 (9,2%), dan 13 (14,94%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh perusahaan. Dari pernyataan X1.7 dan X1.8 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Membuat jadwal kerja** dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat.

9. Untuk pernyataan X1.9 (Saya mampu bekerja sama dalam mencapai target perusahaan), responden menjawab SS sebanyak 44 (50,57%), responden menjawab S sebanyak 21 (24,14%), responden menjawab KS sebanyak 10 (11,49%), responden menjawab TS sebanyak 12 (13,79%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu bekerja sama dalam mencapai target perusahaan.
10. Untuk pernyataan X1.10 (Saya terbuka dalam menerima pendapat serta masukan dari rekan kerja), terdapat responden menjawab SS sebanyak 47 (54,02%), responden menjawab S sebanyak 22 (25,29%), responden menjawab KS sebanyak 5 (5,75%), responden menjawab TS sebanyak 12 (13,79%) dan 1 (1,15%) responden menjawab STS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan terbuka dalam menerima pendapat serta masukan dari rekan kerja. Dari pernyataan X1.9 dan X1.10 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **kemampuan Bekerja Secara Kooperatif** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

11. Untuk pernyataan X1.11 (Kemampuan Bekerja Secara Kooperatif), terdapat responden menjawab SS sebanyak 36 (41,38%), responden menjawab S sebanyak 33 (37,93%), responden menjawab KS sebanyak 3 (3,45%), responden menjawab TS sebanyak 14 (16,09%) dan 1 (1,15%) responden menjawab STS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan memiliki kemampuan bekerja secara kooperatif.
12. Untuk pernyataan X1.12 (Saya selalu menjaga hubungan baik dengan divisi lain guna memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan) , responden menjawab SS sebanyak 59 (67,82%), responden menjawab S sebanyak 10 (11,49 %), responden menjawab KS sebanyak 7 (8,5%), responden menjawab TS sebanyak 11 (12,64%) . Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu menjaga hubungan baik dengan divisi lain guna memudahkan penyelesaian pekerjaan. Dari pernyataan X1.11 dan X1.12 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Mampu Berkordinasi** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
13. Untuk pernyataan X1.13 (Saya selalu mengikuti perkembangan yang ada) , responden menjawab SS sebanyak 56 (64,37%), responden menjawab S sebanyak 13 (14,94%) , responden menjawab KS sebanyak 6 (6,9 %) , dan sebanyak 12 responden (13,79%) menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu mengikuti perkembangan yang ada.
14. Untuk pernyataan X1.14 (Saya mampu beradaptasi dengan perubahan yang baru), terdapat responden menjawab SS sebanyak 56 (64,37%), responden

menjawab S sebanyak 13 (14,49%), responden menjawab KS sebanyak 3 (3,45%) dan responden menjawab TS sebanyak 15 (17,24%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu beradaptasi dengan perubahan yang baru. Dari pernyataan X1.13 dan X1.14 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Mampu Mengikuti Perubahan** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

15. Untuk pernyataan X1.15 (Saya mampu mengambil keputusan yang cepat pada saat diperlukan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 28 (32,18%), responden menjawab S sebanyak 40 (45,98%), responden menjawab KS sebanyak 5 (5,75%), responden menjawab TS sebanyak 13 (14,94%), 1 (1,15%) responden menjawab STS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu mengambil keputusan yang cepat pada saat diperlukan.
16. Untuk pernyataan X1.16 (Saya selalu membuat kerangka konsep program kerja sebelum memulai pekerjaan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 59 (67,82%), responden menjawab S sebanyak 10 (11,49%), responden menjawab KS sebanyak 2 (2,3%), responden menjawab TS sebanyak 15 (17,24%), 1 (1,15%) responden menjawab STS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu membuat kerangka konsep program kerja sebelum memulai pekerjaan. Dari pernyataan X1.15 dan X1.16 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Kemampuan mengambil keputusan** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan. Kemudian,

berdasarkan seluruh uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa setiap indikator dari kompetensi di PT.Bank Sumut kantor pusat medan telah terlaksana/dijalankan dengan baik.

4.1.1.4.3 Pengalaman Kerja

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel komunikasi yang disajikan pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Pengalaman Kerja (X₂)

| P | STS | | TS | | KS | | S | | SS | | Total | |
|------|-----|---|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| X2.1 | 0 | 0 | 8 | 9.2 | 3 | 3.45 | 16 | 18.39 | 60 | 68.97 | 87 | 100 |
| X2.2 | 0 | 0 | 7 | 8.05 | 9 | 10.34 | 19 | 21.84 | 52 | 59.77 | 87 | 100 |
| X2.3 | 0 | 0 | 10 | 11.49 | 1 | 1.15 | 18 | 20.69 | 58 | 66.67 | 87 | 100 |
| X2.4 | 0 | 0 | 10 | 11.49 | 2 | 2.3 | 22 | 25.29 | 53 | 60.92 | 87 | 100 |
| X2.5 | 0 | 0 | 7 | 8.05 | 8 | 9.2 | 17 | 19.54 | 55 | 63.22 | 87 | 100 |
| X2.6 | 0 | 0 | 10 | 11.49 | 2 | 2.3 | 17 | 19.54 | 58 | 66.67 | 87 | 100 |

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X2.1 (Saya memahami tugas dengan baik karena telah lama bekerja di perusahaan ini), terdapat responden menjawab SS sebanyak 60 (68.97%), responden menjawab S sebanyak 16 (18.39%), responden menjawab KS sebanyak 3 (3.45%), dan terdapat 8 (9.2%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan memiliki masa kerja yang lama dan telah memahami tugas yang ada.
2. Untuk pernyataan X2.2 (Lama waktu saya bekerja diperusahaan ini memudahkan dalam bekerja), responden menjawab SS sebanyak 52 (59,77%), responden menjawab S sebanyak 19 (21,84%), responden menjawab KS sebanyak 9 (10,34%), dan 7 (8.5%) responden menjawab TS.

Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan memiliki masa waktu bekerja yang lama yang memudahkan dalam bekerja). Dari pernyataan X2.1 dan X2.2 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Lama Waktu/Masa Kerja** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

3. Untuk pernyataan X2.3 (Saya memiliki kemampuan dalam menjelaskan semua product sesuai dengan job desc yang perusahaan berikan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 58 (66,67%), responden menjawab S sebanyak 18 (20,69%), responden menjawab KS sebanyak 1 (1,15%) dan sebanyak 10 (11,49%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan memiliki kemampuan dalam menjelaskan product dengan job desc yang diberikan perusahaan.
4. Untuk pernyataan X2.4 (Saya mampu melaksanakan tugas sesuai SOP perusahaan), responden menjawab SS sebanyak 53 (60,92%), responden menjawab S sebanyak 22 (25,29%), responden menjawab KS sebanyak 2 (2,3%), dan responden menjawab TS sebanyak 10 (11,49%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan memiliki kemampuan melaksanakan tugas sesuai SOP perusahaan. Dari pernyataan X2.3 dan X2.4 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Tingkat Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

5. Untuk pernyataan X2.5 (Saya mengetahui dan mampu mengoperasikan sistem operasional yang berbasis teknologi secara baik), terdapat responden menjawab SS sebanyak 55 (63,22%), responden menjawab S sebanyak 17 (19,54%), responden menjawab KS sebanyak 8 (9,2%) dan 7 (8,5%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mengetahui dan mampu mengoperasikan sistem operasional yang berbasis teknologi secara baik.
6. Untuk pernyataan X2.6 (Saya mampu melayani nasabah sesuai dengan kebutuhan nasabah), terdapat responden menjawab SS sebanyak 58 (66,67%), responden menjawab S sebanyak 17 (19,54%), responden menjawab KS sebanyak 2 (2,3%), dan terdapat 10 (11,49%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu melayani nasabah sesuai dengan kebutuhan nasabah. Dari pernyataan X2.5 dan X2.6 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Penguasaan Pekerjaan dan Peralatan** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Kemudian berdasarkan seluruh uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa indikator dari pengalaman kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat medan telah dimiliki serta dilaksanakan dengan baik.

4.1.1.4.4 Prestasi Kerja

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel Prestasi Kerja yang disajikan pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Prestasi Kerja (Z)

| P | STS | | TS | | KS | | S | | SS | | Total | |
|-------|-----|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|-------|-----|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Z1.1 | 0 | 0 | 7 | 8.05 | 3 | 3.45 | 32 | 36.78 | 45 | 51.72 | 87 | 100 |
| Z1.2 | 0 | 0 | 4 | 4.6 | 5 | 5.75 | 43 | 49.43 | 35 | 40.23 | 87 | 100 |
| Z1.3 | 1 | 1.15 | 5 | 5.75 | 4 | 4.6 | 24 | 27.59 | 53 | 60.92 | 87 | 100 |
| Z1.4 | 0 | 0 | 5 | 5.75 | 3 | 3.45 | 16 | 18.39 | 63 | 72.41 | 87 | 100 |
| Z1.5 | 0 | 0 | 5 | 5.75 | 4 | 4.6 | 15 | 17.24 | 63 | 72.41 | 87 | 100 |
| Z1.6 | 0 | 0 | 5 | 5.75 | 3 | 3.45 | 16 | 18.39 | 63 | 72.41 | 87 | 100 |
| Z1.7 | 0 | 0 | 9 | 10.34 | 10 | 11.49 | 32 | 36.78 | 36 | 41.38 | 87 | 100 |
| Z1.8 | 0 | 0 | 3 | 3.45 | 7 | 8.05 | 45 | 51.72 | 32 | 36.78 | 87 | 100 |
| Z1.9 | 0 | 0 | 4 | 4.6 | 15 | 17.24 | 24 | 27.59 | 44 | 50.57 | 87 | 100 |
| Z1.10 | 0 | 0 | 4 | 4.6 | 14 | 16.09 | 17 | 19.54 | 52 | 59.77 | 87 | 100 |
| Z1.11 | 0 | 0 | 5 | 5.75 | 14 | 16.09 | 19 | 21.84 | 49 | 56.32 | 87 | 100 |
| Z1.12 | 0 | 0 | 6 | 6.9 | 12 | 13.79 | 16 | 18.39 | 53 | 60.92 | 87 | 100 |

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Z.1 (Saya mampu memberikan hasil kerja yang baik berkat kerja keras saya selama ini), terdapat responden menjawab SS sebanyak 45 (51,72%), responden menjawab S sebanyak 32 (36,78%) responden menjawab KS sebanyak 3 (3,45%), dan terdapat 7 (8,05%) responden menjawab TS, Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu memberikan hasil kerja yang baik berkat kerja keras saya selama ini.
2. Untuk pernyataan Z.2 (Saya ingin menunjukkan prestasi kerja saya berdasarkan pencapaian target yang telah ditentukan perusahaan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 35 (40,23%), responden menjawab S sebanyak 43 (49,43%), responden menjawab KS 5 (5,75%), dan terdapat 4

(4,6%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan menunjukkan prestasi kerja berdasarkan pencapaian target yang ditentukan oleh perusahaan. Dari pernyataan Z.1 dan Z.2 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Hasil Kerja** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

3. Untuk pernyataan Z.3 (Saya merasa memiliki pengetahuan yang lebih dibandingkan karyawan yang lain), responden menjawab SS sebanyak 53 (60.92%), responden menjawab S sebanyak 24 (27,59%), responden menjawab KS sebanyak 4 (4.6%), responden menjawab TS sebanyak 5 (5,751%) dan terdapat 1 (1,15%) responden menjawab STS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan memiliki pengetahuan yang lebih dibandingkan karyawan yang lain.
4. Untuk pernyataan Z.4 (Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik berkat pengetahuan yang saya miliki), terdapat responden menjawab SS sebanyak 63 (72,41%), responden menjawab S sebanyak 16 (18.39, responden menjawab KS sebanyak 3 (3,45%), dan terdapat 5 (5,75%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik berkat pengetahuan yang dimiliki. Dari pernyataan Z.3 dan Z.4 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Pengetahuan** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
5. Untuk pernyataan Z.5 (Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan cepat tanpa harus diperintah atasan.), terdapat responden menjawab SS sebanyak

63 (72,41%), responden menjawab S sebanyak 15 (17,24%), responden menjawab KS sebanyak 4 (4,6%), dan terdapat 5 (5,75%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu Saya selalu mengerjakan pekerjaan dengan cepat tanpa harus diperintah atasan.

6. Untuk pernyataan Z.6 (Saya berusaha menjadi karyawan yang terbaik), terdapat responden menjawab SS sebanyak 63 (72,41%), responden menjawab S sebanyak 16 (18,39%), responden menjawab KS sebanyak 3 (3,45%) dan terdapat 5 (5,75%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu mencari pilihan kedua dalam menyelesaikan pekerjaan. Dari pernyataan Z.5 dan Z.6 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Inisiatif** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
7. Untuk pernyataan Z.7 (Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik), terdapat responden menjawab SS sebanyak 36 (41,38%), responden menjawab S sebanyak 32 (36,78%), responden menjawab KS sebanyak 10 (11,49%) dan terdapat 9 (10,34%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di Bank Sumut kantor pusat medan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
8. Untuk pernyataan Z.8 (Saya mampu mencari solusi dengan cepat dalam menyelesaikan permasalahan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 32 (36,78%), responden menjawab S sebanyak 45 (51,72%), responden menjawab KS sebanyak 7 (8.05%) dan terdapat 3 (3.45%) responden

menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu mencari solusi dengan cepat dalam menyelesaikan permasalahan. Dari pernyataan Z.7 dan Z.8 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Kecekatan Kerja** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan

9. Untuk pernyataan Z.9 (Saya selalu menjaga tutur kata dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi), terdapat responden menjawab SS sebanyak 44 (50,57%), responden menjawab S sebanyak 24 (27.59%), responden menjawab KS sebanyak 15 (17,24%), dan terdapat 4 (4,46%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu menjaga tutur kata dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang dihadapi).
10. Untuk pernyataan Z.10 (Saya mampu menerima setiap kritikan dan masukan dengan baik), terdapat responden menjawab S sebanyak 17 (19,54%), responden menjawab KS sebanyak 14 (16,09%), 4 (4,6%) responden menjawab TS dan terdapat 52 (59,77%) responden menjawab STS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu menerima setiap kritikan dan masukan dengan baik. Dari pernyataan Z.9 dan Z.10 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Sikap** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
11. Untuk pernyataan Z.11 (Saya selalu berusaha patuh terhadap peraturan yang dibuat oleh perusahaan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 49 (56,32%), responden menjawab S sebanyak 19 (21,84%), responden

menjawab KS sebanyak 14 (16,09%) dan terdapat 5 (5,75%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT.Bank sumut kantor pusat medan selalu berusaha patuh terhadap peraturan yang dibuat oleh perusahaan.

12. Untuk pernyataan Z.12 (Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai jadwal yang telah ditentukan), terdapat responden menjawab SS sebanyak 53 (60,92%), responden menjawab S sebanyak 16 (18,39%), responden menjawab KS sebanyak 12 (13,79%), dan terdapat 6 (6,9%) responden menjawab TS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan selalu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, sesuai jadwal yang telah ditentukan. Dari pernyataan Z.11 dan Z.12 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Disiplin** dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan. Kemudian, berdasarkan hasil dari seluruh uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa PT.Bank Sumut kantor pusat medan, memiliki penilaian yang baik dalam pemberian promosi jabatan sesuai dengan indikator prestasi kerja.

4.1.2 Hasil Uji Persyaratan Analisis

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

Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* setiap indikator

| | X1 | X2 | Z | Y | Hasil Uji |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| X1.1 | 0.873 | | | | Valid |
| X1.10 | 0.950 | | | | Valid |
| X1.11 | 0.928 | | | | Valid |
| X1.12 | 0.950 | | | | Valid |
| X1.13 | 0.937 | | | | Valid |
| X1.14 | 0.939 | | | | Valid |
| X1.15 | 0.857 | | | | Valid |
| X1.16 | 0.975 | | | | Valid |
| X1.2 | 0.755 | | | | Valid |
| X1.3 | 0.889 | | | | Valid |
| X1.4 | 0.920 | | | | Valid |
| X1.5 | 0.954 | | | | Valid |
| X1.6 | 0.939 | | | | Valid |
| X1.7 | 0.912 | | | | Valid |
| X1.8 | 0.955 | | | | Valid |
| X1.9 | 0.885 | | | | Valid |
| X2.1 | | 0.962 | | | Valid |
| X2.2 | | 0.907 | | | Valid |
| X2.3 | | 0.956 | | | Valid |
| X2.4 | | 0.935 | | | Valid |
| X2.5 | | 0.938 | | | Valid |
| X2.6 | | 0.980 | | | Valid |
| Y1.1 | | | | 0.903 | Valid |
| Y1.2 | | | | 0.936 | Valid |
| Y1.3 | | | | 0.873 | Valid |
| Y1.4 | | | | 0.895 | Valid |
| Y1.5 | | | | 0.938 | Valid |
| Y1.6 | | | | 0.954 | Valid |
| Y1.7 | | | | 0.929 | Valid |
| Y1.8 | | | | 0.967 | Valid |
| Z1.1 | | | 0.826 | | Valid |
| Z1.10 | | | 0.783 | | Valid |
| Z1.11 | | | 0.747 | | Valid |
| Z1.12 | | | 0.750 | | Valid |
| Z1.2 | | | 0.802 | | Valid |
| Z1.3 | | | 0.830 | | Valid |
| Z1.4 | | | 0.928 | | Valid |
| Z1.5 | | | 0.943 | | Valid |
| Z1.6 | | | 0.924 | | Valid |
| Z1.7 | | | 0.768 | | Valid |
| Z1.8 | | | 0.810 | | Valid |

| | | | | | |
|-------------|--|--|--------------|--|--------------|
| Z1.9 | | | 0.748 | | Valid |
|-------------|--|--|--------------|--|--------------|

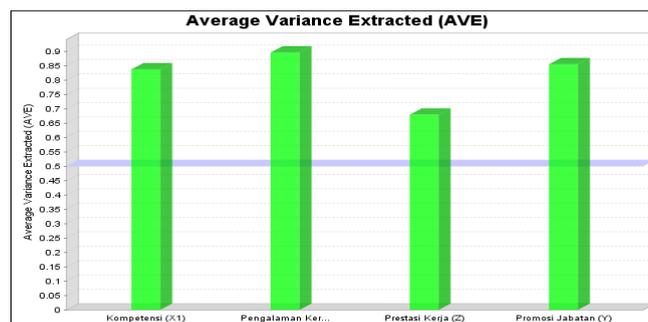
Sumber : SmartPLS 3.3.3

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

Tabel 4.9 Nilai AVE setiap Variabel

| | Average Variance Extracted (AVE) | Hasil Uji |
|------------------------------|---|------------------|
| Kompetensi (X1) | 0.838 | Valid |
| Pengalaman Kerja (X2) | 0.896 | Valid |
| Prestasi Kerja (Z) | 0.680 | Valid |
| Promosi Jabatan (Y) | 0.855 | Valid |

Sumber : SmartPLS 3.3.3



Gambar 4.1 Nilai AVE

(Sumber : SmartPLS 3.3.3)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variable adalah $> 0,50$. Sehingga 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

| | Kompetensi (X1) | Pengalaman Kerja (X2) | Prestasi Kerja (Z) | Promosi Jabatan (Y) |
|--|------------------------|------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| | | | | |

| | | | | |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Kompetensi (X1) | 0,915 | | | |
| Pengalaman Kerja (X2) | 0,121 | 0,947 | | |
| Prestasi Kerja (Z) | 0,359 | 0,490 | 0,824 | |
| Promosi Jabatan (Y) | 0,234 | 0,545 | 0,534 | 0,925 |

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*.

| | X1 | X2 | Z | Y | Hasil Uji |
|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|
| X1.1 | 0.873 | 0.038 | 0.249 | 0.113 | Valid |
| X1.10 | 0.950 | 0.114 | 0.393 | 0.253 | Valid |
| X1.11 | 0.928 | 0.117 | 0.309 | 0.162 | Valid |
| X1.12 | 0.950 | 0.159 | 0.326 | 0.243 | Valid |
| X1.13 | 0.937 | 0.098 | 0.271 | 0.170 | Valid |
| X1.14 | 0.939 | 0.129 | 0.297 | 0.177 | Valid |
| X1.15 | 0.857 | 0.046 | 0.291 | 0.065 | Valid |
| X1.16 | 0.975 | 0.072 | 0.300 | 0.140 | Valid |
| X1.2 | 0.755 | 0.067 | 0.244 | 0.181 | Valid |
| X1.3 | 0.889 | 0.134 | 0.328 | 0.275 | Valid |
| X1.4 | 0.920 | 0.107 | 0.314 | 0.191 | Valid |
| X1.5 | 0.954 | 0.085 | 0.299 | 0.130 | Valid |
| X1.6 | 0.939 | 0.189 | 0.404 | 0.263 | Valid |
| X1.7 | 0.912 | 0.116 | 0.426 | 0.317 | Valid |
| X1.8 | 0.955 | 0.104 | 0.321 | 0.240 | Valid |
| X1.9 | 0.885 | 0.112 | 0.342 | 0.302 | Valid |
| X2.1 | 0.131 | 0.962 | 0.488 | 0.482 | Valid |
| X2.2 | 0.050 | 0.907 | 0.419 | 0.501 | Valid |
| X2.3 | 0.080 | 0.956 | 0.474 | 0.463 | Valid |
| X2.4 | 0.055 | 0.935 | 0.434 | 0.477 | Valid |
| X2.5 | 0.203 | 0.938 | 0.478 | 0.592 | Valid |
| X2.6 | 0.147 | 0.980 | 0.484 | 0.566 | Valid |
| Y1.1 | 0.226 | 0.452 | 0.517 | 0.903 | Valid |

| | | | | | |
|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Y1.2 | 0.204 | 0.550 | 0.468 | 0.936 | Valid |
| Y1.3 | 0.264 | 0.474 | 0.523 | 0.873 | Valid |
| Y1.4 | 0.221 | 0.440 | 0.436 | 0.895 | Valid |
| Y1.5 | 0.209 | 0.539 | 0.508 | 0.938 | Valid |
| Y1.6 | 0.159 | 0.540 | 0.531 | 0.954 | Valid |
| Y1.7 | 0.254 | 0.488 | 0.506 | 0.929 | Valid |
| Y1.8 | 0.195 | 0.539 | 0.453 | 0.967 | Valid |
| Z1.1 | 0.316 | 0.571 | 0.826 | 0.583 | Valid |
| Z1.10 | 0.307 | 0.353 | 0.783 | 0.382 | Valid |
| Z1.11 | 0.239 | 0.365 | 0.747 | 0.341 | Valid |
| Z1.12 | 0.262 | 0.285 | 0.750 | 0.338 | Valid |
| Z1.2 | 0.231 | 0.349 | 0.802 | 0.337 | Valid |
| Z1.3 | 0.214 | 0.387 | 0.830 | 0.433 | Valid |
| Z1.4 | 0.359 | 0.461 | 0.928 | 0.520 | Valid |
| Z1.5 | 0.328 | 0.462 | 0.943 | 0.498 | Valid |
| Z1.6 | 0.355 | 0.431 | 0.924 | 0.452 | Valid |
| Z1.7 | 0.327 | 0.379 | 0.768 | 0.485 | Valid |
| Z1.8 | 0.292 | 0.364 | 0.810 | 0.422 | Valid |
| Z1.9 | 0.273 | 0.331 | 0.748 | 0.373 | Valid |

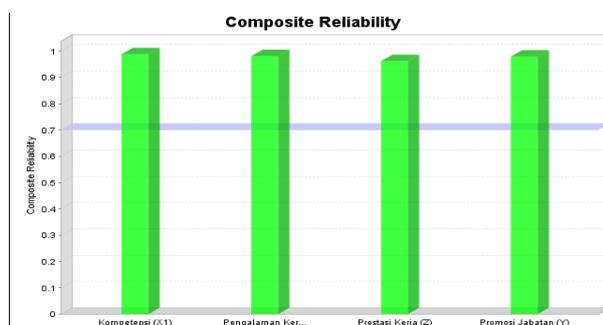
4.1.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* (CR) yang disajikan pada tabel IV.4.

Tabel 4.12 Nilai Composite Reliability (CR)

| | Composite Reliability | Hasil Uji |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Kompetensi (X1) | 0.988 | Reliabel |
| Pengalaman Kerja (X2) | 0.981 | Reliabel |
| Prestasi Kerja (Z) | 0.962 | Reliabel |
| Promosi Jabatan (Y) | 0.979 | Reliabel |

Sumber : SmartPLS 3.3.3



Gambar 4.2 .Grafik Nilai *Composite Reliability*
(Sumber : SmartPLS 3.3.3)

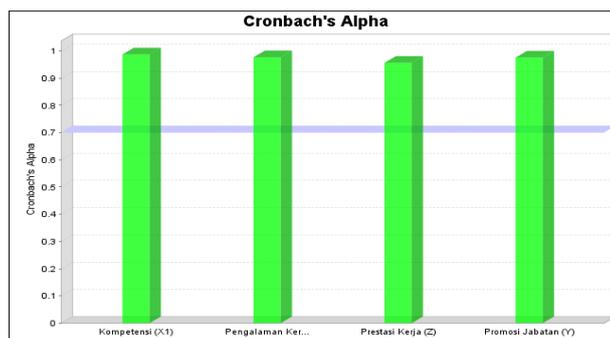
Berdasarkan data tabel 4.12 diatas, menunjukkan bahwa nilai composite reliability pada setiap variabel adalah $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dinyatakan reliabel.

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 |
|------------------------------|-------------------------|------------------|
| Kompetensi (X1) | 0.987 | Reliabel |
| Pengalaman Kerja (X2) | 0.977 | Reliabel |
| Prestasi Kerja (Z) | 0.956 | Reliabel |
| Promosi Jabatan (Y) | 0.976 | Reliabel |

Sumber : SmartPLS 3.3.3



Gambar 4.3 Grafik Nilai *Cronbach's Alpha*

(Sumber : Data diolah, 2021)

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

4.1.3 Hasil Uji Hipotesis

Setelah pengujian outer model yang telah dilakukan dan memenuhi syarat, berikutnya akan dilakukan pengujian inner model. Inner model dapat dievaluasi dengan melihat r-square (reliabilitas indikator) untuk konstruk endogen dan nilai

t-statistik dari pengujian koefisien jalur (path coefficient). *R-Square* 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. Nilai path coefficients menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

4.1.3.1 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 4.13 dibawah ini.

Tabel 4.14 Hasil Uji R-Square

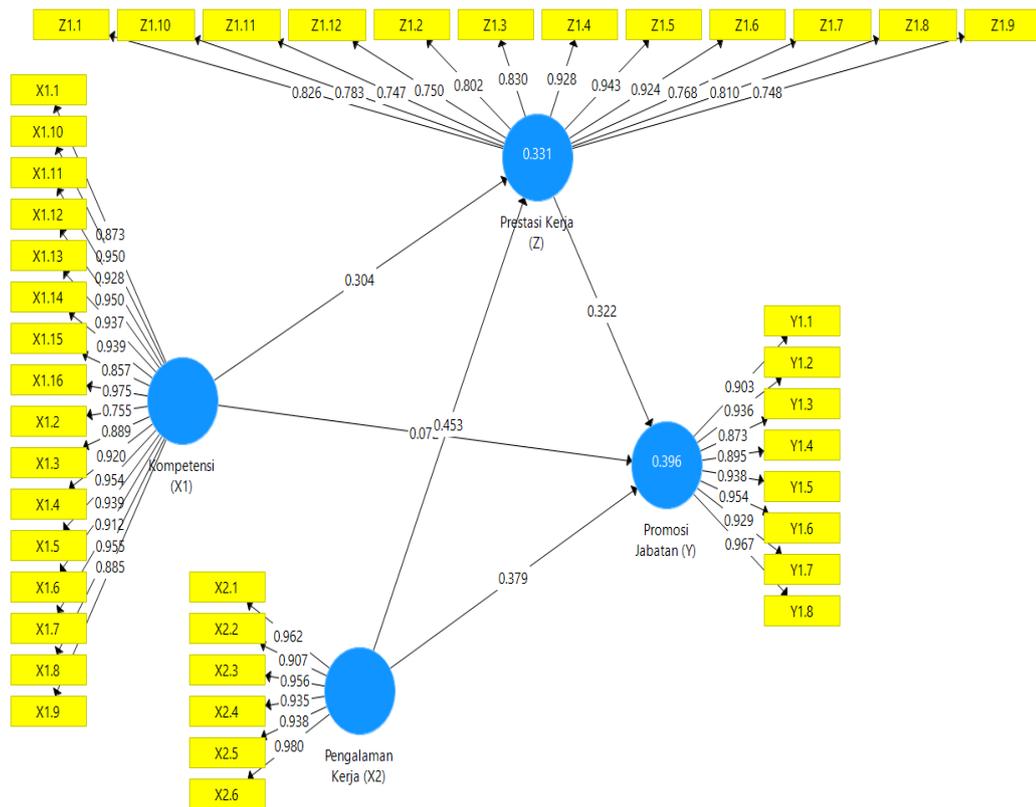
| | R Square |
|----------------------------|----------|
| Prestasi Kerja (Z) | 0.331 |
| Promosi Jabatan (Y) | 0.396 |

Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan Tabel 4.13 diatas, diketahui bahwa nilai R-Square dari Y adalah 0,396, yang berarti X1, X2 dan Z mampu mempengaruhi Y sebesar 39,6%. Sementara nilai R-Square dari Z adalah 0,331, yang berarti X1 dan X2 mampu mempengaruhi Z sebesar 33,1%.

4.1.3.2 Uji t-statistic (*Bootstrapping*)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi semua hubungan / pengaruh. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dibagi menjadi dua yaitu pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.3.3 dapat dilihat hasil hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung pada Gambar 4.4 dibawah ini.



Gambar 4.4 Path Coeficient

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

4.1.2.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis hubungan langsung yang dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini :

Tabel 4.15 Hasil Uji Signifikansi

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| X1-> Z | 0.304 | 0.308 | 0.111 | 2.745 | 0.006 |
| X1 -> Y | 0.072 | 0.084 | 0.110 | 0.653 | 0.514 |
| X2 -> Z | 0.453 | 0.453 | 0.129 | 3.519 | 0.000 |
| X2 -> Y | 0.379 | 0.374 | 0.141 | 2.686 | 0.007 |
| Z -> Y | 0.322 | 0.327 | 0.146 | 2.202 | 0.028 |

Sumber : SmartPLS 3.3.3

Berdasarkan data diatas, dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Pengaruh Kompetensi terhadap prestasi kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,304 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,006 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
2. Pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,072 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,514 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif, tidak signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
3. Pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.453 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0.000 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
4. Pengaruh Pengalaman kerja terhadap promosi jabatan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.379 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,007 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
5. Pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,332 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,028 <

0,05, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja berpengaruh signifikan promosi jabatan karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

4.1.2.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Adapun hubungan tidak langsung antara variabel eksogen dan endogen pada penelitian ini disajikan pada tabel pengujian mediasi berikut ini :

Tabel 4.16 Hasil Uji Tidak Langsung

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values |
|--------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| X1 -> Z -> Y | 0.155 | 0.155 | 0.058 | 2.649 | 0.008 |
| X2 -> Z -> Y | 0.256 | 0.269 | 0.105 | 2.448 | 0.015 |

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Berdasarkan tabel 4.16 diatas, dapat diuraikan bahwa hasil pengujian hipotesis hubungan tidak langsung pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,155 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values sebesar $0,008 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja ada pengaruh mediasi signifikan antara kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
2. Pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,256 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values sebesar $0,015 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja ada pengaruh mediasi signifikan antara pengalaman kerja terhadap promosi jabatan karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Berikut disajikan perbandingan hasil uji hubungan langsung dan tidak langsung penelitian ini pada tabel 4.17 dibawah ini :

Tabel 4.17 Rangkuman hasil analisis Uji Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

| Hubungan Variabel | T Statistik | |
|-------------------|-------------------|-------------------------|
| | Pengaruh Langsung | Pengaruh Tidak Langsung |
| X1-> Y | 0,653 | |
| X1 -> Z -> Y | | 2,649 |
| X2 -> Y | 2,686 | |
| X2 -> Z -> Y | | 2,448 |

Sumber : SmartPLS, 2021

Berdasarkan tabel 4.17 diatas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya :

1. Prestasi kerja dapat memediasi pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan, dapat dilihat dari nilai t-statistik pada hubungan tidak langsung sebesar 2,649 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan langsung sebesar 0,653.
2. Prestasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan tidak langsung sebesar 2,448 lebih kecil daripada nilai t-statistik pada hubungan langsung sebesar 2,688.

4.2 Pembahasan

Hasil temuan pada penelitian ini adalah adanya ketidaksesuaian antara hasil penelitian dengan teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut serta perlu diketahui bagaimana peran motivasi pada penelitian ini. Berikut ini ada 7 bagian yang akan dibahas dalam analisis hasil penelitian ini, sebagai berikut :

4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi Jabatan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,072 dan nilai P-Values = 0,0514 > 0,05, dan nilai t_{hitung} sebesar 0,653 < t_{tabel} 1,96. Artinya bahwa H_1 ditolak (H_0 diterima). Dengan demikian, kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi mempunyai pengaruh yang lemah terhadap promosi jabatan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan. Hal ini dimungkinkan terjadi bila dikaitkan dengan hasil angket yang menunjukkan bahwa masih terdapat responden yang tidak setuju dan kurang setuju, bahkan sangat tidak setuju pada beberapa pernyataan dalam indikator kompetensi, diantaranya pada pernyataan “Terampil dalam melakukan inovasi kerja” yaitu sebanyak 24,13%.

Kemudian pada pernyataan berikutnya “Kemampuan mengambil keputusan” dengan hasil angket tidak sebanyak 20,69%.

Berdasarkan hasil angket tersebut dapat dijadikan dasar bahwasannya terdapat karyawan yang kurang menyakini kompetensi sebagai salah satu pertimbangan dalam promosi jabatan, sehingga hal tersebut berdampak pada kurang berminatnya karyawan dalam meningkatkan kompetensi individu, hal ini tentu tidak baik untuk kelangsungan perusahaan, karena semakin baik kompetensi seorang karyawan maka akan semakin baik juga karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya, untuk itu diharapkan setiap karyawan harus

memiliki keinginan dalam meningkatkan kompetensi individu, meskipun kompetensi bukan menjadi satu satunya faktor penentu dalam pertimbangan dalam pemberian promosi jabatan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Kemudian perusahaan perlu menempatkan kompetensi pada posisi pertama diantara indikator lainnya dalam pertimbangan promosi jabatan, sehingga karyawan terpacu untuk lebih meningkatkan kompetensi yang dimiliki, ada pun salah satu caranya yaitu dengan mmemberikan program rutin dalam peningkatan kompetensi masing masing karyawan dengan pelatihan-pelatihan, seminar serta beasiswa bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikannya.

Meskipun menurut Wahyudi dalam Yanuarmawan (2012, hal. 59) menyatakan bahwa kompetensi adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi promosi jabatan.

hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan yang dilakukan oleh Fikki chandra silabaan (2016).

4.2.2 Pengaruh prestasi kerja Terhadap promosi jabatan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung prestasi kerja terhadap promosi jabatan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0.322 dan nilai P-Values = 0,028 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2.202 > t_{tabel} 1,96. Dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima (H_0 ditolak). Dengan demikian, prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Hal ini sesuai dengan hasil angket yang menunjukkan mayoritas responden memilih setuju pada setiap pernyataan dari indikator prestasi kerja sebagai contoh

yaitu pada pernyataan “Inisiatif” dimana responden memilih setuju sebanyak 89,65%, dan pada pernyataan lainnya seperti “pengetahuan” dimana responden memilih setuju 90,80%, dapat disimpulkan bahwa karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan sudah menempatkan prestasi kerja sebagai pilihan utama pada salah satu syarat untuk dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, karena prestasi kerja yang baik, meliputi semua aspek penilaian seperti sikap, pengetahuan, disiplin serta hasil kerja, untuk itu setiap karyawan perlu menjadikan promosi jabatan sebagai motivasi utama dalam meningkatkan prestasi kerja yang baik.

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mangkunegara, (2013)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa Prestasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan (Ida Ayu Gita Dwi Sasmita dan Ni Wayan Mujiat (2016) , apabila prestasi kerja meningkat maka kesempatan promosi jabatan karyawan juga akan meningkat secara signifikan. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang lain, yang menyatakan bahwa prestasi kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan Rasunah Uli Azmi, (2019).

4.2.3 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap prestasi kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0.453 dan nilai P-Values = 0,000 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 3,519 > t_{tabel} 1,96. Dapat disimpulkan bahwa

H_1 diterima (H_0 ditolak). Dengan demikian, pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang dimiliki oleh karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan sudah sangat baik dan mendukung prestasi kerjanya, hal ini dapat dibuktikan dengan data angket yang di sebar di PT.Bank Sumut kantor pusat medan, dimana responden usia > 30 tahun sebanyak 59 responden dari total 87 responden, kemudian berdasarkan dari hasil angket dapat dilihat, bahwa karyawan PT.Bank Sumut medan hampir menjawab setuju pada setiap sub bagian pernyataan yang disebar, salah satu sebagai contoh yaitu pada pernyataan “Lama /masa kerja” dengan hasil sebanyak 87,36% responden menjawab setuju, dengan demikian pengalaman kerja merupakan aspek terpenting dalam meningkatkan prestasi seorang karyawan, karena dengan pengalaman kerja yang dimiliki seorang karyawan tentu akan berdampak kepada setiap keputusan karyawan tersebut dalam menyelesaikan suatu masalah dalam bekerja, semakin lama masa kerja seorang karyawan, maka semakin efektif dan efisien karyawan tersebut dalam bekerja.

Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan hal ini sesuai dengan teori menurut Handoko & Hani, (2014) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan menurut Desi Emayanti, (2020) dimana pengalaman kerja merupakan bekal utama seorang karyawan untuk

menekuni bidang pekerjaan tertentu, terutama bagi perusahaan yang mengutamakan bakat atau kemampuan tertentu dari seorang karyawan.

4.2.4 Pengaruh Kompetensi Terhadap Prestasi kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung kompetensi terhadap prestasi kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0.304 dan nilai P-Values = 0,006 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2,745 > t_{tabel} 1,96. Dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima (H_0 ditolak). Dengan demikian, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi memiliki peranan penting terhadap baik dan buruknya prestasi kerja karyawan, jika di ambil dampak baiknya, seperti meningkatnya prestasi kerja karyawan tentu hal tersebut sangat diharapkan oleh perusahaan, semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin meningkat pula prestasi kerjanya. Berdasarkan hasil penelitian ini dapat dikaitkan dengan hasil angket pada indikator kompetensi, dimana hampir mayoritas responden menjawab setuju pada setiap pernyataan, salah satu pernyataan yang tertera adalah “Terampil dalam melakukan inovasi kerja” dengan hasil setuju 87,35% responden, hal ini dapat diasumsikan bahwasannya karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan cenderung terampil dalam melakukan inovasi kerja, sehingga tidak heran jika prestasi kerja karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan baik. Kemudian dilihat pada pernyataan lainnya, seperti pada pernyataan “Membuat program teknis” dimana hasil angket tersebut menyatakan 79,31% responden menjawab setuju pada pernyataan

tersebut, hal ini dapat diartikan karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu membuat program teknis pada setiap aktivitas kerjanya guna mendukung terwujudnya prestasi kerja yang baik, namun pada pernyataan ini juga jawaban paling banyak yang menjawab tidak setuju sebanyak 19,54% responden, hal ini dimungkinkan karyawan memiliki persepsi bahwasannya tanpa membuat program teknis pada setiap kegiatan kerjanya, seorang karyawan mampu meningkatkan prestasi kerjanya, hal tersebut mungkin tidak dapat diterima secara logika berpikir pada umumnya, karena dengan membuat program teknis merupakan salah satu cara mempermudah karyawan dalam bekerja , sehingga segala sesuatu yang dituju dapat tercapai sesuai rencana yang telah di program sebelumnya.

Hal ini mungkin dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk senantiasa mengingatkan karyawan untuk terbiasa membuat program teknis di setiap awal sebelum memulai kegiatan kerja karyawan, salah satunya contohnya meminta karyawan mempersentasikan program teknis tersebut baik pada meeting harian , mingguan atau setiap bulan. Kemudian hal ini menjadi masukan jugs bagi karyawan untuk lebih semangat serta sepenuh hati dalam mengerjakan program kerja sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kompetensi adalah hal yang sangat berkaitan dengan prestasi kerja karyawan, dimana kompetensi akan membantu serta memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang karyawan maka semakin baik juga prestasi yang dimilikinya.

Hal ini sesuai dengan teori Wibowo, (2018) 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..

Kemudian hasil penelitian ini sejalan dengan adanya penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Reny Rahayu, (2018) dimana Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki seorang pegawai sesuai dengan bidang pekerjaannya, maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang diberikan pegawai tersebut terhadap instansi/lembaga tempatnya bekerja. Dan menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartono, (2019) bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

4.2.5 Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung pengalaman kerja terhadap prestasi kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,379 dan nilai P-Values = 0,007 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2,686 > t_{tabel} 1,96. Dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima (H_0 ditolak). Dengan demikian, pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu pertimbangan dalam pemberian promosi jabatan kepada karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan. Hal ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa responden menjawab setuju pada setiap sub bagian pernyataan, salah satu pernyataan yang diberikan kepada responden mengenai indikator pengalaman kerja salah satunya “Lama waktu/masa kerja” dengan

87,35% , hal ini berarti setiap karyawan memiliki persepsi dengan memiliki masa lama kerja, akan mempermudah karyawan untuk dapat pertimbangan untuk diberikan promosi oleh perusahaan, karena semakin lama masa kerja seseorang, maka semakin berpengalamannya seseorang tersebut dalam mengerjakan pekerjaan yang lebih dari sebelumnya, dibanding dengan karyawan yang memiliki sedikit masa kerja, kemudian dengan masa lama kerja seorang karyawan, tentu semakin mudahnya karyawan tersebut dalam menyelesaikan permasalahan didalam bekerja, sehingga pekerjaan yang diberikan perusahaan dapat terselesaikan dengan efektif dan efisien.

Namun jika dilihat dari hasil angket responden yang paling banyak menjawab tidak setuju yaitu pada pernyataan “Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki” responden menjawab sebanyak 18,39%, hal ini dimungkinkan adalah karyawan baru yang belum memiliki pengalaman kerja yang cukup, sehingga berdampak kepada keterbatasan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut, hal ini tentu menjadi masukan bagi perusahaan untuk dapat terus memberikan informasi kepada karyawan baru, bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu faktor pertimbangan dalam pemberian promosi jabatan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan , adapun bentuk informasinya , bisa dalam bentuk E-Learning dan training.

.Hal ini sejalan dengan pendapat ahli yang mengemukakan bahwa pengalaman kerja merupakan tingkat penguasaan keterampilan (softskill). Pengetahuan (hardskill) diperoleh dan ditingkatkan melalui pendidikan, sedangkan keterampilan (softskill) dapat diperoleh dari pengalaman kerja. Menurut Devischa, (2018).

Penelitian ini tentu sejalan juga dengan penelitian terdahulu “Pengaruh Prestasi Kerja dan Pengalaman serta Loyalitas Pegawai Terhadap Promosi Pegawai pada PT Baru Indah Kariangau Balikpapan. Menurut Hafiz dan Wahyuni, (2018) bahwa terdapat pengaruh signifikan antara pengalaman kerja terhadap promosi jabatan, yang dibuktikan dengan hasil uji statistic tingkat signifikansi $0,005 < 0,05$ dimana hasil tersebut menggambarkan bahwa semakin berpengalaman seorang pegawai dalam suatu bidang maka semakin tinggi kesempatan pegawai tersebut untuk di promosikan.

4.2.6 Pengaruh Kompetensi Terhadap Promosi jabatan melalui Prestasi Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan yang dimediasi oleh prestasi kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,256 dan nilai P-Values = $0,0015 < 0,05$. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar $2,448 > t_{tabel} 1,96$. Dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima (H_0 ditolak). Dengan demikian, pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan yang di mediasi oleh prestasi kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat medan, hal ini didukung dengan pernyataan pada salah satu indikator pengalaman kerja yaitu “Penguasaan pekerjaan dan peralatan” dengan hasil responden yang menjawab 89,10% responden menjawab setuju, hal ini dapat diartikan bahwasannya karyawan memahami pengalaman kerja merupakan salah satu syarat pertimbangan dalam promosi jabatan, semakin banyak pengalaman kerja seorang karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan, maka semakin diperhatikan pula promosi jabatannya oleh perusahaan,

karena dengan pengalaman kerja yang baik ,maka otomatis prestasi kerja karyawan tersebut akan meningkat.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan sudah mengerti dan memahami bahwa kompetensi merupakan salah satu indikator penentu dalam pertimbangan dalam promosi jabatan yang dilakukan oleh PT.Bank Sumut kantor pusat medan, jika baik kompetensinya tentu akan berdampak pada prestasi kerja yang baik juga, sehingga ada alasan perusahaan untuk memberikan karyawan tersebut kenaikan jabatan/promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil angket pada pernyataan “Kemampuan bekerja secara kooperatif” sebanyak 74,71% responden menjawab setuju dimana pada pernyataan ini menunjukan karyawan PT.Bank Sumut mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Kemudian jika dilihat pernyataan lain seperti “ Mampu berkoordinasi” sebanyak 78,49% responden menjawab setuju, hal ini dapat disimpulkan bahwasannya karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu berkoordinasi dengan baik, yang berdampak kepada peningkatan prestasi kerjanya. Namun hasil responden yang berbeda dapat dilihat hasil angket pada pernyataan “Mampun mengambil keputusan” dimana responden menjawab tidak setuju sebanyak 20,68%, hal ini dimungkinkan pada beberapa karyawan merasa sudah memiliki kompetensi yang baik namun belum sampai saat ini belum mendapat kesempatan promosi jabatan, anggapan ini tidak berdampak baik kepada perusahaan, karena dikhawatirkan karyawan merasa kurang diperhatikan dalam pemberian promosi jabatan, sehingga karyawan enggan untuk meningkatkan kompetensinya, tentu hal ini dapat menjadi masukan bagi

perusahaan untuk dapat memberikan rasa percaya serta transparan kepada karyawan dalam proses promosi jabatan karyawan.

Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu ahli yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja seseorang yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi Mangkunegara, (2013).

Hasil penelitian ini sejalan dengan adanya penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan Medhiantari dan Yuniari, (2016) dan menurut penelitian Reni Rahayu, (2018) bahwa kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Dengan demikian dapat diartikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja.

4.2.7 Pengaruh Pengalaman kerja Terhadap Promosi jabatan melalui Prestasi Kerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan yang dimediasi oleh prestasi kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat medan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar 0,155 dan nilai P-Values = 0,008 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2,649 > t_{tabel} 1,96. Dapat disimpulkan bahwa H_1 diterima (H_0 ditolak). Dengan demikian, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan yang di mediasi oleh prestasi kerja di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan sudah mengerti dan memahami bahwa kompetensi merupakan

salah satu indikator penentu dalam pertimbangan dalam promosi jabatan yang dilakukan oleh PT.Bank Sumut kantor pusat medan, jika baik kompetensinya tentu akan berdampak pada prestasi kerja yang baik juga, sehingga ada alasan perusahaan untuk memberikan karyawan tersebut kenaikan jabatan/promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi lagi. Hal ini dapat dilihat berdasarkan hasil angket pada pernyataan “Kemampuan bekerja secara kooperatif” sebanyak 65 (74,71%) responden menjawab setuju dimana pada pernyataan ini menunjukkan karyawan PT.Bank Sumut mampu bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik. Kemudian jika dilihat pernyataan lain seperti “ Mampu berkoordinasi” sebanyak 78,49% responden menjawab setuju, hal ini dapat disimpulkan bahwasannya karyawan PT.Bank Sumut kantor pusat medan mampu berkoordinasi dengan baik, yang berdampak kepada peningkatan prestasi kerjanya. Namun hasil responden yang berbeda dapat dilihat hasil angket pada pernyataan “Mampu mengambil keputusan” dimana responden menjawab tidak setuju 20,68% hal ini dimungkinkan dari 20,68% responden tersebut kurang mampu dalam mengambil keputusan secara tepat, sehingga karyawan tersebut membutuhkan waktu dalam penyelesaian pekerjaannya karena setiap tindakan harus banyak koordinasi dengan atasan serta karyawan yang senior , sehingga menyebabkan kurang efektif dan efisien, hal tersebut tentu menyebabkan kurang baiknya prestasi kerja yang dihasilkan, sehingga mempengaruhi aspek-aspek pertimbangan dalam promosi jabatan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan, hal ini tentu menjadi perhatian bagi perusahaan untuk senantiasa mengedukasi karyawannya untuk membuka peluang promosi jabatan bagi karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup lama.

Sejalan dengan pendapat Handoko, (2014) bahwasannya Pengalaman kerja merupakan penguasaan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang diukur dari lama masa kerja, tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan.

Kemudian, Sesuai dengan hasil penelitian Yurasti Yurasti dan Mahdona, (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, berbanding terbalik dengan hasil penelitian Hastady dan Wahyuni, (2021) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan, sementara hasil penelitian Edy teguh prasetio, (2019) menyatakan bahwa prestasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Dengan demikian dapat diartikan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja.

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai “Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan melalui Prestasi Kerja pada PT.Bank Sumut kantor pusat medan, adalah sebagai berikut :

1. kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap promosi jabatan karyawan.
2. Prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi karyawan.
3. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
4. kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.
5. Pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan.
6. pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan yang di mediasi oleh prestasi kerja.
7. kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan yang di mediasi oleh prestasi kerja.

5.2 Saran

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

1. Hendaknya perusahaan perlu menempatkan kompetensi pada posisi pertama diantara indikator lainnya dalam pertimbangan promosi jabatan, sehingga karyawan terpacu untuk lebih meningkatkan kompetensi yang dimiliki, ada pun salah satu caranya yaitu dengan mmemberikan program rutin dalam peningkatan kompetensi masing masing karyawan dengan pelatihan-pelatihan, seminar serta beasiswa bagi karyawan yang ingin melanjutkan pendidikannya.
2. Diharapkan karyawan mampu mempertahankan prestasi kerja yang sudah baik, kemudian memperhatikan hal-hal yang lain yang mampu bahan pertimbangan dalam promosi jabatan, seperti pengetahuan serta inisiatif.
3. Hendaknya perusahaan kedepannya mulai mengedepankan /memprioritaskan karyawan yang memiliki pengalaman yang cukup dalam pertimbangan promosi.
4. Diharapkan karyawan senantiasa untuk lebih semangat serta sepenuh hati dalam mengerjakan program kerja sesuai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
5. Hendaknya kedepannya perusahaan dapat memfokuskan pada pengembangan serta edukasi kepada karyawan baru, tentang pengalaman kerja merupakan salah satu faktor pertimbangan dalam pemberian promosi jabatan di PT.Bank Sumut kantor pusat medan,

sehingga karyawan akan berusaha untuk mengupdate kemampuannya masing-masing.

6. Diharapkan kepada karyawan kedepannya untuk tidak memfokuskan pemberian promosi kerja hanya berdasarkan pada aspek kompetensi saja, namun karyawan harus memikirkan peningkatan prestasi kerja, pengalaman kerja serta lainnya , hal itu dilakukan sebagai nilai tambah dan penentu pantas tidaknya seorang karyawan tersebut untuk dipromosikan keposisi yang lebih tinggi.
7. Hendaknya perusahaan kedepannya memberi prioritas utama bagi karyawan yang memiliki pengalaman kerja untuk dapat mendapatkan kesempatan promosi jabatan terlebih dahulu dengan tidak memfokuskan hanya kepada aspek karyawan yang memiliki prestasi kerja saja.
8. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah atau merubah variabel independen yang masih berbasis pada sumber daya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian sebelumnya (tanpa mengurangi makna hasil analisis penelitian sebelumnya)

DAFTAR PUSTAKA

- Abidin dan Yunus. 2016. *Desain Sistem Pembelajaran dalam Konteks Kurikulum*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Afandi. 2016. *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta: Deepublish.
- Al-Arif dan M. Nu. Rianto. 2012. *Dasar Dasar Pemasaran Bank Syariah*. Bandung: Alfabeta.
- Anon. 2019. "Analisis pengaruh pengembangan karir dan kompetensi terhadap prestasi kerja pegawai pada badan kesatuan bangsa dan politik provinsi sumatera utara skripsi."
- Ayu, Ida dan Gita Dwi. 2016. "Pengaruh Prestasi Kerja Dan Kompetensi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada Inna Sindhu Beach Hotel Sanur, Denpasar." 5(8):4807–34.
- Azmi, Rasunah Uli. 2019. "Pengaruh motivasi kerja dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada pt. bank sumut kantor pusat 2019." 106.
- Bambang Wahyudi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Busro, Dr. Muhamma. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Drs.ec.alex S.nitisemito. 2012. *manajemen personalia*. Vol. 2.
- Edison, Edison, Anwar Anwar, dan Komariyah Komariyah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Emayanti, Desi. 2020. "Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Dinas Ketenagakerjaan, Koperasi dan Usaha Mikro Kabupaten Serdang Bedagai." *Repository UMSU*.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Fani, Lastri Anggi dan MM , Dr, Ir, Syarifuddin. 2017. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Divisi Pindad (Persero) Bandung." 4(2).
- Gaol L, Jimmy jimmy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Grasindo.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. semarang: Universitas Diponegoro.
- Hafiz, Muhammad Shareza dan Sri Fitri Wahyuni. 2018. "Analisis Rasio Likuiditas, Leverage, Aktivitas, Dan Profitabilitas Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perkebunan." *Efektif: Jurnal Manajemen* 1(2):1–17.

- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono, Dicky. 2019. "Fakultas ekonomi dan bisnis universitas muhammadiyah sumatera utara medan 2019." *Jurnal ilmiah Universitas Sumatera Utara* 8–13.
- Hasibuan, Malayu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hastady, Dwiki Rizky Gacia dan Sri Wahyuni. 2021. "Pengaruh prestasi kerja dan pengalaman kerja serta loyalitas terhadap promosi pegawai The influence of work performance and work experience and loyalty to employee promotions." *Jurnal Feb Unmul* 17(1):158–64.
- Homburg, Christian, Martin Klarmann, dan Arnd Vomberg. 2017. *Handbook of Market Research Chapter: 15*. Springer.
- Ikbal, Nurahman dan Kartini Aprianti. 2020. "Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Inspektorat Kabupaten Bima." *Dimensi* 9(3):549–63.
- Juliandi, Azuar, Irfan Irfan, Sapriyal Manurung, dan Bambang Satriawan. 2016. *Mengolah Data Penelitian Bisnis dengan SPSS*. Lembaga Penelitian Dan Penulisan Ilmiah Aqli.
- Kaswan, Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- M. Arnold, Cindy, Christoffel Kojo, dan Greis M. Sendow. 2018. "Performance Evaluation Effect and Work Experience on Position Promotion." 6(4):3028–37.
- Maartje, Paais. 2019. "Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan PT. Bank Tabungan Negara Ambon Maartje." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana* 3(7):254744.
- Mangkunegara, Dr. A. A. Anwa. Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Medhiantari, Ida Ayu Nithya dan Made Yuniari. 2016. "Pengaruh Prestasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Gajah Mada Denpasar." *E-Jurnal Manajemen Unud* 3(7):2035–49.
- Moeheriono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. PERSADA, PT RajaGrafindo.
- Moenier, Moenier. 2015. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Nilasari, Senja. 2016. *Panduan Praktis Menyusun Sistem Penggajian & Benefit, Cet.1.* Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Novita, Weri, Darwin Lie, Efendi Efendi, dan Erbin Chandra. 2019. "Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pada Kantor Kementerian Agama Kota Pematangsiantar." *Maker: Jurnal Manajemen* 5(1):89–102.
- Pianda dan Didi. 2018. *Kinerja Guru : Kompetensi Guru, Motivasi Kerja, dan Kepemimpinan Kepala Sekolah.* Jakarta.
- Prasetyo, Edy Teguh, Darwin Lie, Marisi Butarbutar, dan Debi Eka Putri. 2019. "Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada (Pdam) Tirtauli Cabang I Pematangsiantar." *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan* 7(1):15–23.
- Prasetyo, Diastri Dwi dan Suharini Suharini. 2018. "Pengaruh Kompensasi Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada PT Bank CIMB Niaga tbk Bintaro Griya Niaga." *Widya Cipta - Jurnal Sekretari dan Manajemen* 2(1):118–25.
- Prof.Dr.Hj.Sedarmayanti, Mpd. AP. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Refika Aditama.
- Ratmono, Mahfud Sholihin & Dwi. 2013. *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0.* Andi.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil.* Bandung: PT Refika Aditama.
- Septiani, Virgina Maulidiah. 2015. "Pengaruh Pelatihan, Pengalaman Kerja, Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia Perwakilan Sulawesi Utara." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi* 3(3).
- Silabaan, Fikky Chandra, Darwin Lie, Marisi Butar Butar, dan Kartini Harahap. 2016. "Pengaruh Kompetensi dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan Cabang Pematang Siantar." *Sultanist* 5(2):1–10.
- Siregar, Siregar dan Sofyan Sofyan. 2014. *Metode penelitian kuantitatif dilengkapi dengan perbandingan perhitungan manual dan SPSS.* Jakarta: Kencana.
- Sudaryo, Sudaryo, Yoyo Yoyo, dan Dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja.* Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D.* CV.Afabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods).* Bandung: CV.Afabeta.

- Sungkono, Sandra Wijaya dan Iga Manuati Dewi. 2019. "Pengaruh Prestasi Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group." *Tjyybjb.Ac.Cn* 3(2):58–66.
- Sunyoto, Drs. Danang. 2014. *Dasar Dasar Manajemen Pemasaran (Konsep, Strategi Dan Kasus) Cetakan Ke-1*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edy. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak Ke Enam*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Syamsul, Syamsul, Bahri Bahri, dan Fahri Zamzam. 2014. *Model Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Uno, B. Hamzah. 2015. *Teori Motivasi dan Pengukuran*. Gorontalo: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2018. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yurasti Yurasti dan Mahdona Mahdona. 2017. "Pengaruh Prestasi Kerja, Pengalaman Kerja, dan Pendidikan Terhadap Promosi Jabatan di Rsi Ibnu Sina Simpang Empat Pasaman Barat." *Menara Ekonomi* 3(6):54–62.