

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Kontraktor merupakan bidang yang terkait dengan segala macam pembangunan. Salah satu perusahaan yang mengawali bisnis di bidang konstruksi ialah PT. Pembangunan Perumahan. PT. Pembangunan Perumahan berdiri pada 26 agustus 1953. Proyek pertama PT. Pembangunan Perumahan ialah membangun perumahan karyawan dari PT Semen Gresik Tbk. Tugas tersebut diberikan oleh BAPINDO Gresik. Setelah proyek tersebut, PT. Pembangunan Perumahan dipercaya untuk mengerjakan proyek – proyek besar seperti Hotel Indonesia, Bali Beach Hotel, Ambarukmo Palace Hotel, dan Samudra Beach Hotel. Hotel Indonesia sendiri selesai dibangun pada tahun 1962 dengan 14 lantai dan 427 kamar yang merupakan bangunan tertinggi di Indonesia saat itu.

PT. Pembangunan Perumahan sendiri awalnya merupakan badan usaha milik negara (BUMN). Statusnya berubah menjadi persero pada tahun 1971 yang kemudian diperkuat dengan izin dari pemerintah pada tahun 1973 dan menyatakan bahwa PT. Pembangunan Perumahan bergerak dibidang bisnis jasa konstruksi.

Setelah lebih dari 5 dekade, PT. Pembangunan Perumahan menjadi perusahaan penting di bisnis konstruksi Indonesia. Banyak proyek besar atau biasa disebut mega proyek yang ditangani oleh PT. Pembangunan Perumahan

seperti Pelabuhan Tanjung Priok, Tanjung Perak, maupun Stadion Gelora Bung Karno. Pada tahun 1991 PT. Pembangunan Perumahan mulai mengembangkan sayap bisnisnya. Pengembangan itu dalam bentuk penyewaan kantor di Plaza PP dan bisnis realty di kawasan Cibubur.

Pada tahun 2009 PT. Pembangunan Perumahan memulai langkah baru dengan menjadi perusahaan yang *go public* dengan melepas saham ke pasar. Pada februari 2010 tepatnya tanggal 9, saham PT. Pembangunan Perumahan resmi ditawarkan di Bursa Efek Indonesia (BEI). Hingga saat ini, PT. Pembangunan Perumahan masih menjadi salah satu perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi sebagai bisnis utamanya yang terbesar di Indonesia dengan nilai minimal proyek mencapai 10 milyar.

2. Profil Perusahaan

PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya ialah penyedia jasa konstruksi yang merupakan salah satu divisi dari PT. Pembangunan Perumahan.

PT. Pembangunan Perumahan DVO III sendiri membawahi 3 cabang yakni:

1. PT. Pembangunan Perumahan cabang V yang terletak di Semarang meliputi Jawa Tengah, DI Yogyakarta, dan Jawa Timur.
2. PT. Pembangunan Perumahan cabang VI yang terletak di Balikpapan meliputi kawasan Kalimantan.
3. PT. Pembangunan Perumahan cabang VII yang terletak di Bali meliputi Bali, Nusa Tenggara, Sulawesi, Maluku dan Papua.

Deskripsi bisnis dari PT. Pembangunan Perumahan DVO III meliputi :

1. Bangunan bertingkat meliputi : hotel, perkantoran dan apartemen

2. Bangunan fasilitas meliputi : rumah sakit, sekolah, gedung olahraga, gedung pameran dan tempat ibadah.
3. Bangunan komersial
4. Pemukiman dan perumahan
5. Pabrik dan industri
6. Pengairan meliputi : drainase, jaringan pengairan, bangunan bawah air, bendung, bendungan, terowongan, pengolahan air bersih dan air limbah, pencetakan sawah dan pembukaan lahan.
7. Jalan dan jembatan : jalan, jembatan, jalan tol, jalan kereta api
8. Kelistrikan : transmisi kelistrikan, gardu induk, *power plant*
9. Pelabuhan : dermaga, penahan gelombang, reklamasi dan pengerukan.
10. Transmisi kelistrikan dan gardu induk
11. Pekerjaan mekanikal dan kelistrikan pada gedung dan industry
12. *Building automation*
13. Bandar udara
14. Tata udara, tata suara
15. Radio, telekomunikasi dan instrumentasi.
16. Pemipaan

Lokasi perusahaan tersebut berada di Jl. Juanda no.1, Surabaya, Jawa Timur. Lokasi tersebut merupakan kompleks perkantoran dengan nama JBC (Juanda Business Center) milik PT. Pembangunan Perumahan DVO III. Akses transportasi yang lengkap dan nama perusahaan serta kompleks perkantoran yang terlihat jelas membuat perusahaan ini mudah ditemukan. Selain itu, akses yang

sangat dekat dengan bandara Juanda memudahkan pergerakan dan sangat mendukung kegiatan bisnis dari perusahaan ini.

3. Visi, Misi dan Tujuan

A. Visi

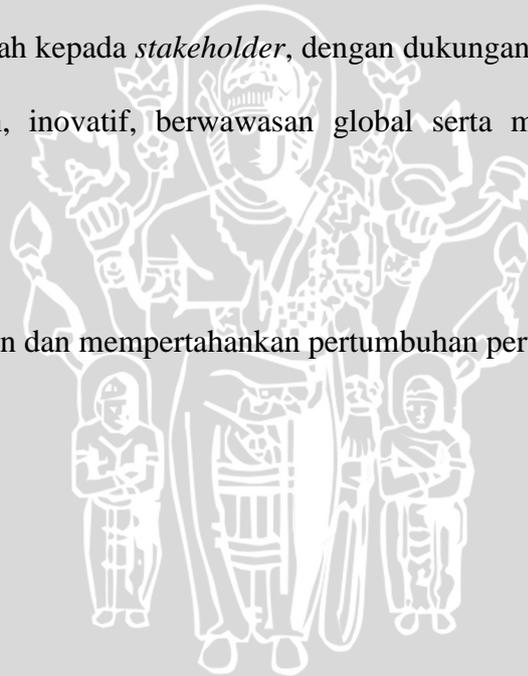
Menjadi perusahaan industri konstruksi terkemuka yang memberikan nilai tambah kepada *stakeholder*.

B. Misi

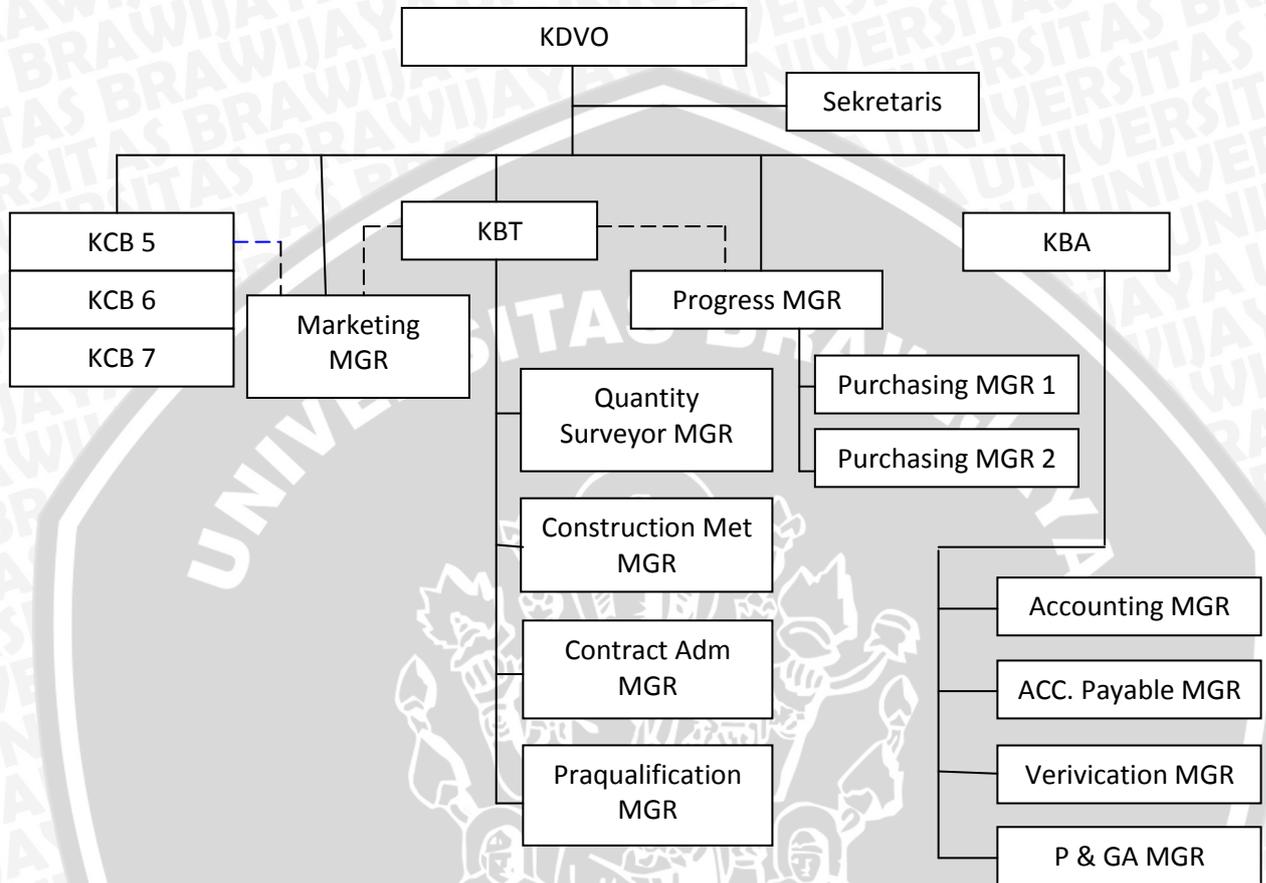
Menyediakan jasa konstruksi kepada seluruh masyarakat Indonesia agar dapat memberi nilai tambah kepada *stakeholder*, dengan dukungan struktur keuangan yang sehat, efisien, inovatif, berwawasan global serta memiliki karyawan sejahtera

C. Tujuan

Mampu menciptakan dan mempertahankan pertumbuhan perusahaan.



4. Bagan Struktur Organisasi



Sumber: PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya

Bagan diatas menunjukkan kondisi struktural organisasi perusahaan PT. Pembangunan Perumahan DVO 3 Surabaya. Dalam penelitian ini sampel penelitian merupakan staf dari semua bagian kecuali marketing dan para manajer. Sedangkan wawancara dilakukan kepada manajer personalia (P & GA MGR). Dalam penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, didapatkan penjelasan bahwa jenjang promosi karyawan PT. Pembangunan Perumahan dapat mengisi setiap posisi diatasnya maupun posisi lain selama karyawan tersebut dinilai mampu dan pantas untuk menempatinnya. Contohnya seorang *Quantity Surveyor Staff* dapat

dipromosikan untuk menempati posisi *Purchasing Manager 1*. Hal ini dimungkinkan karena pada dasarnya posisi – posisi tersebut memerlukan dasar yang sama yakni ilmu teknik sipil.

B. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

a. Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin

Adapun karakteristik responden berdasarkan umur dan jenis kelamin disajikan pada tabel berikut :

Tabel 7
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin

| Umur | Jenis Kelamin | | | Persentase |
|--------|---------------|-----------|--------|------------|
| | Laki-laki | Perempuan | Jumlah | |
| 30-35 | 2 | 0 | 2 | 5,6% |
| 36-40 | 1 | 2 | 3 | 8,3% |
| 41-45 | 12 | 7 | 19 | 52,8% |
| 46-50 | 2 | 1 | 3 | 8,3% |
| 51-55 | 7 | 2 | 9 | 25,0% |
| Jumlah | 24 | 12 | 36 | 100% |

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 24 responden lebih banyak dibandingkan perempuan yaitu sebanyak 12 responden, dan responden terbanyak berumur 41 – 45 tahun yaitu sebanyak 19 responden (52,8%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa sebagian besar karyawan PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya berumur 41 – 45 tahun.

b. Responden Berdasarkan Umur dan Status Pernikahan

Adapun karakteristik responden berdasarkan umur dan status pernikahan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 8
Karakteristik Responden Berdasarkan Umur dan Status Pernikahan

| Umur | Status | | | Persentase |
|--------|---------|---------------|--------|------------|
| | Menikah | Belum Menikah | Jumlah | |
| 30-35 | 1 | 1 | 2 | 5,6% |
| 36-40 | 2 | 1 | 3 | 8,3% |
| 41-45 | 16 | 3 | 19 | 52,8% |
| 46-50 | 3 | 0 | 3 | 8,3% |
| 51-55 | 9 | 0 | 9 | 25,0% |
| Jumlah | 31 | 5 | 36 | 100% |

Sumber : Data primer diolah, 2013.

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang sudah menikah sebanyak 31 responden dengan umur terbanyak antara 41-45 tahun sebanyak 16 responden dan yang belum menikah sebanyak 3 responden.

c. Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan

Adapun karakteristik responden berdasarkan masa kerja dan pendidikan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 9
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja dan Pendidikan

| Masa Kerja | Tingkat Pendidikan | | | | Jumlah |
|---------------|--------------------|----|----|----|--------|
| | SLTA | D2 | D3 | S1 | |
| 1 – 10 tahun | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 11 – 20 tahun | 9 | 3 | 1 | 10 | 23 |
| 21 – 30 tahun | 2 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| 31 – 40 tahun | 3 | 0 | 1 | 3 | 7 |
| Jumlah | 14 | 4 | 3 | 15 | 36 |

Sumber : Data Primer diolah, 2013.

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak memiliki masa kerja antara 11 – 20 tahun sebanyak 23 tahun berpendidikan SLTA sebanyak 9 responden, D2 sebanyak 3 responden D3 sebanyak 1 responden dan S1 sebanyak 10 responden.

d. Deskripsi Variabel

I. Variabel Senioritas Karyawan (X₁)

Indikator yang digunakan dalam variabel senioritas karyawan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 10
Distribusi Frekuensi Variabel Senioritas Karyawan (X₁)

| Item | Skor Jawaban | | | | | | | | | | Rata-rata | Kategori |
|----------------------|--------------|------|----|------|---|------|---|-----|---|-----|-----------|----------|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| X _{1.1} | 10 | 27,8 | 13 | 36,1 | 7 | 19,4 | 3 | 8,3 | 3 | 8,3 | 3,7 | Baik |
| X _{1.2} | 9 | 25,0 | 15 | 41,7 | 6 | 16,7 | 3 | 8,3 | 3 | 8,3 | 3,7 | Baik |
| X _{1.3} | 11 | 30,6 | 15 | 41,7 | 5 | 13,9 | 2 | 5,6 | 3 | 8,3 | 3,8 | Baik |
| X _{1.4} | 10 | 27,8 | 15 | 41,7 | 5 | 13,9 | 3 | 8,3 | 3 | 8,3 | 3,7 | Baik |
| Rata-rata Senioritas | | | | | | | | | | | 3,7 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

- X_{1.1} : Total masa kerja karyawan di perusahaan perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan
- X_{1.2} : Masa kerja di suatu posisi di perusahaan perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan
- X_{1.3} : Pengalaman kerja keseluruhan di perusahaan berguna dengan promosi jabatan
- X_{1.4} : Pengalaman kerja di suatu posisi di perusahaan berguna dalam promosi jabatan

Item pertama tentang total masa kerja karyawan di perusahaan perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan diperoleh jawaban 10 responden (27,8%) menyatakan sangat setuju, 13 responden (36,1%) menyatakan setuju, 7 responden

(19,4%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,7 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa total masa kerja karyawan di perusahaan perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan.

Item kedua tentang masa kerja di suatu posisi di perusahaan perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan diperoleh jawaban 9 responden (25%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (41,7%) menyatakan setuju, 6 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 3,7 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa masa kerja di suatu posisi di perusahaan perlu dipertimbangkan dalam promosi jabatan.

Item ketiga tentang pengalaman kerja keseluruhan di perusahaan berguna dengan promosi jabatan diperoleh jawaban 11 responden (30,6%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (41,7%) menyatakan setuju, 5 responden (13,9%) menyatakan ragu-ragu, 2 responden (5,6%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa pengalaman kerja keseluruhan di perusahaan berguna dengan promosi jabatan.

Item keempat tentang pengalaman kerja di suatu posisi di perusahaan berguna dalam promosi jabatan diperoleh jawaban 10 responden (27,8%) menyatakan sangat setuju, 15 responden (41,7%) menyatakan setuju, 5 responden (13,9%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, dan 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut

sebesar 3,7 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa pengalaman kerja di suatu posisi di perusahaan berguna dalam promosi jabatan.

Skor rata-rata senioritas karyawan sebesar 3,7, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa senioritas karyawan di perusahaan menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan.

II. Variabel Loyalitas Karyawan (X_2)

Indikator yang digunakan dalam variabel loyalitas karyawan disajikan pada tabel berikut :

Tabel 11
Distribusi Frekuensi Variabel Loyalitas Karyawan (X_2)

| Item | Skor Jawaban | | | | | | | | | | Rata-Rata | Kategori |
|------------------------------|--------------|------|----|------|----|------|---|-----|---|-----|-----------|----------|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| X _{2.1} | 10 | 27,8 | 25 | 69,4 | 1 | 2,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4,3 | Baik |
| X _{2.2} | 8 | 22,2 | 27 | 75,0 | 1 | 2,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4,2 | Baik |
| X _{2.3} | 6 | 16,7 | 29 | 80,6 | 1 | 2,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4,1 | Baik |
| X _{2.4} | 4 | 11,1 | 20 | 55,6 | 11 | 30,6 | 1 | 2,8 | 0 | 0,0 | 3,8 | Baik |
| X _{2.5} | 6 | 16,7 | 26 | 72,2 | 4 | 11,1 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4,1 | Baik |
| X _{2.6} | 10 | 27,8 | 16 | 44,4 | 10 | 27,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4,0 | Baik |
| Rata-rata Loyalitas karyawan | | | | | | | | | | | 4,1 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

X_{2.1} : Bertekad untuk taat pada peraturan perusahaan

X_{2.2} : Sanggup mengikuti dan mematuhi semua peraturan perusahaan

X_{2.3} : Kesanggupan sebagai karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

X_{2.4} : Siap menerima resiko dari setiap tugas yang diberikan

X_{2.5} : Memiliki mental kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan

X_{2.6} : Siap bereaksi terhadap pengalaman yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan

Item pertama tentang bertekad untuk taat pada peraturan perusahaan diperoleh jawaban 10 responden (27,8%) menyatakan sangat setuju, 25 responden (69,4%) menyatakan setuju, 1 responden (2,8%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 4,3 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan bertekad untuk taat pada peraturan perusahaan.

Item kedua tentang Sanggup mengikuti dan mematuhi semua peraturan perusahaan diperoleh jawaban 8 responden (22,2%) menyatakan sangat setuju, 27 responden (75%) menyatakan setuju, 1 responden (2,8%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan sanggup mengikuti dan mematuhi semua peraturan perusahaan.

Item ketiga tentang kesanggupan sebagai karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik diperoleh jawaban 6 responden (16,7%) menyatakan sangat setuju, 29 responden (80,6%) menyatakan setuju, 1 responden (2,8%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan sanggup untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Item keempat tentang siap menerima resiko dari setiap tugas yang diberikan diperoleh jawaban 4 responden (11,1%) menyatakan sangat setuju, 20 responden (55,6%) menyatakan setuju, 11 responden (30,6%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (2,8%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk

dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan siap menerima resiko dari setiap tugas yang diberikan.

Item kelima tentang memiliki mental kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan diperoleh jawaban 6 responden (16,7%) menyatakan sangat setuju, 26 responden (72,2%) menyatakan setuju, 4 responden (11,1%), dan tidak ada responden menyatakan tidak setuju, dan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan memiliki mental kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.

Item keenam tentang siap bereaksi terhadap pengalaman yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan diperoleh jawaban 10 responden (27,8%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (44,4%) menyatakan setuju, 10 responden (27,8%) menyatakan ragu-ragu dan tidak ada responden menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 4,0 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan siap bereaksi terhadap pengalaman yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan.

Skor rata-rata loyalitas karyawan sebesar 4,1, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya memiliki karyawan yang loyal pada perusahaan.

III. Variabel Promosi Jabatan (Y)

Indikator yang digunakan dalam variabel promosi jabatan disajikan pada tabel berikut:

Tabel 12
Distribusi Frekuensi Variabel Promosi Jabatan (Y)

| Item | Skor Jawaban | | | | | | | | | | Rata-rata | Kategori |
|---------------------------|--------------|------|----|------|----|------|---|-----|---|-----|-----------|----------|
| | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | | |
| Y1 | 14 | 38,9 | 10 | 27,8 | 6 | 16,7 | 3 | 8,3 | 3 | 8,3 | 3,8 | Baik |
| Y2 | 12 | 33,3 | 12 | 33,3 | 6 | 16,7 | 3 | 8,3 | 3 | 8,3 | 3,8 | Baik |
| Y3 | 7 | 19,4 | 28 | 77,8 | 1 | 2,8 | 0 | 0,0 | 0 | 0,0 | 4,2 | Baik |
| Y4 | 16 | 44,4 | 16 | 44,4 | 3 | 8,3 | 1 | 2,8 | 0 | 0,0 | 4,3 | Baik |
| Y5 | 12 | 33,3 | 18 | 50,0 | 5 | 13,9 | 1 | 2,8 | 0 | 0,0 | 4,1 | Baik |
| Y6 | 4 | 11,1 | 11 | 30,6 | 17 | 47,2 | 3 | 8,3 | 1 | 2,8 | 3,4 | Baik |
| Rata-rata Promosi Jabatan | | | | | | | | | | | 3,9 | Baik |

Sumber : Data primer yang diolah, 2013.

Keterangan :

Y1 : Pengalaman kerja berakibat meningkatnya kemampuan

Y2 : Pengalaman kerja berakibat pada pengetahuan yang lebih baik atas suatu pekerjaan

Y3 : Mampu bekerja secara mandiri tanpa diarahkan atasan

Y4 : Cakap, kreatif, dan inovatif merupakan hal penting dalam pekerjaan

Y5 : Pendidikan formal diperlukan dalam pekerjaan

Y6 : Pendidikan yang dimiliki sesuai dengan spesifikasi jabatan

Item pertama tentang pengalaman kerja berakibat meningkatnya kemampuan diperoleh jawaban 14 responden (38,9%) menyatakan sangat setuju, 10 responden (27,8%) menyatakan setuju, 6 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju dan 3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa pengalaman kerja berakibat meningkatnya kemampuan.

Item kedua tentang pengalaman kerja berakibat pada pengetahuan yang lebih baik atas suatu pekerjaan diperoleh jawaban 12 responden (33,3%) menyatakan sangat setuju, 12 responden (33,3%) menyatakan setuju, 6 responden (16,7%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju dan

3 responden (8,3%) menyatakan sangat tidak setuju. Dan rata-rata item tersebut sebesar 3,8 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa pengalaman kerja berakibat pada pengetahuan yang lebih baik atas suatu pekerjaan.

Item ketiga tentang mampu bekerja secara mandiri tanpa diarahkan atasan diperoleh jawaban 7 responden (19,4%) menyatakan sangat setuju, 28 responden (77,8%) menyatakan setuju, 1 responden (2,8%) menyatakan ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 4,2 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan mampu bekerja secara mandiri tanpa diarahkan atasan.

Item keempat tentang cakap, kreatif, dan inovatif merupakan hal penting dalam pekerjaan diperoleh jawaban 16 responden (44,4%) menyatakan sangat setuju, 16 responden (44,4%) menyatakan setuju, 3 responden (8,3%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (2,8%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 4,3 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa karyawan yang cakap, kreatif, dan inovatif merupakan hal penting dalam pekerjaan.

Item kelima tentang pendidikan formal diperlukan dalam pekerjaan diperoleh jawaban 12 responden (33,3%) menyatakan sangat setuju, 18 responden (50%) menyatakan setuju, 5 responden (13,9%) menyatakan ragu-ragu, 1 responden (2,8%) menyatakan tidak setuju dan tidak ada responden yang menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 4,1 masuk dalam kategori baik yang berarti bahwa pendidikan formal diperlukan dalam pekerjaan.

Item keenam tentang pendidikan yang dimiliki sesuai dengan spesifikasi jabatan diperoleh jawaban 4 responden (11,1%) menyatakan sangat setuju, 11 responden (30,6%) menyatakan setuju, 17 responden (47,2%) menyatakan ragu-ragu, 3 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju dan 1 responden (2,8%) menyatakan sangat tidak setuju, dan rata-rata item tersebut sebesar 3,4 masuk dalam kategori cukup baik yang berarti bahwa pendidikan yang dimiliki karyawan sesuai dengan spesifikasi jabatan. Skor rata-rata promosi jabatan sebesar 3,9, sehingga masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa promosi jabatan di perusahaan sudah berjalan dengan baik.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari variabel senioritas dan loyalitas karyawan terhadap promosi jabatan. Hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS Versi 15.0 *For windows* dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 13
Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

| Variabel | Keterangan | Koefisien Regresi | t _{hitung} | Sig. |
|--|---------------------|-------------------|---------------------|-------|
| X ₁ | Senioritas Karyawan | 0,349 | 6,238 | 0,000 |
| X ₂ | Loyalitas Karyawan | 0,462 | 2,570 | 0,015 |
| Konstanta | | 0,751 | | |
| R | | 0,766 | | |
| R square | | 0,586 | | |
| F _{hitung} | | 23,354 | | |
| Sig. F | | 0,000 | | |
| n | | 36 | | |
| Variabel terikat = Promosi jabatan (Y) | | | | |

Sumber: Data primer diolah, 2013.

Hasil perhitungan regresi berganda tersebut dapat diketahui formulasinya sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

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

Berdasarkan hasil persamaan tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

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

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

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

3. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan

Untuk menguji hipotesis pertama yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh simultan yang signifikan dari Senioritas Karyawan (X_1) dan Loyalitas Karyawan (X_2) terhadap Promosi Jabatan (Y) pada PT. Pembangunan Perumahan DVO III Surabaya, menggunakan uji F. Uji F digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel bebas senioritas dan loyalitas karyawan secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Apabila besarnya $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil dari perhitungan analisa regresi berganda dengan SPSS *Versi 15.0 For windows* diperoleh F_{hitung} sebesar 23,354, sedangkan F_{tabel} pada $\alpha = 5\%$, $df_1 = 2$, dan $df_2 = 33$ sebesar 3,30;

hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($23,354 > 3,30$) sedangkan nilai probabilitasnya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa variabel bebas : Senioritas dan loyalitas karyawan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan, dengan demikian hipotesis pertama secara statistik dapat diterima atau teruji.

b. Uji Parsial

Uji Parsial 1

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

Uji Parsial 2

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

terhadap promosi jabatan (Y). Dengan demikian hipotesis ketiga secara statistik diterima.

C. Pembahasan

1. Pengaruh Senioritas Karyawan terhadap Promosi Jabatan

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

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

Dalam kenyataan saat ini, senioritas masih memiliki pengaruh yang kuat walaupun tidak menjadi satu – satunya indikator dalam penentuan promosi jabatan. Ini menunjukkan bahwa dalam subyektifitas dan obyektifitas yang seimbang diperlukan dalam promosi jabatan. Adanya anggapan umum bahwa

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

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

2. Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Promosi Jabatan

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

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

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

perusahaan, sanggup sebagai karyawan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, siap menerima resiko dari setiap tugas yang diberikan, memiliki mental kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan, dan siap bereaksi terhadap pengalaman yang diterima dari pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian ini diperkuat dengan pernyataan bapak DH yaitu :

“Loyalitas dari karyawan juga dipertimbangkan, terutama untuk posisi – posisi strategis tertentu dan yang menyangkut rahasia dari perusahaan. Kalau karyawan tersebut loyal kan, tidak akan merugikan perusahaan karena punya rasa memiliki. Makanya penting juga untuk pertimbangan promosi, kan semakin tinggi jabatannya, semakin banyak yang diharapkan oleh perusahaan dan dapat dia berikan pada perusahaan.”

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

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

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

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

perusahaan sehingga akan meningkatkan kinerja dan diharapkan memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

B. Saran

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