

**PENGARUH SENIORITAS DAN PRESTASI KERJA
TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA KARYAWAN PT.
RABOBANK METRO**

(LAPORAN PENELITIAN)

OLEH:

**HEPIANA PATMARINA
TEDI HARSONO**



**UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2018



UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

AKUNTANSI STATUS TERAKREDITASI "B" No: 392/SK/BAN-PT/Akred/S/X/2014
MANAJEMEN STATUS TERAKREDITASI "A" No: 2192/SK/BAN-PT/Akred/S/VIII/2018

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 26 Lb. Ratu, Bandar Lampung, Telp. : 701979 – 701463. Fax. 701467

SURAT TUGAS	Nomor Dokumen	FM,SD,FEB.007
	Nomor Revisi	-
	Tgl. Berlaku	Maret 2013
	Nomor Surat	09/ST/FEB-UBL/IX/2018
	Halaman	1

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung dengan ini memberi tugas kepada :

Nama : Hepriani Patunrina, S.E., M.M.
Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bandar Lampung

Untuk melaksanakan Kegiatan Penelitian Kelompok dengan Judul : **Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada Karyawan PT. Rabo Bank Metro**. Kegiatan Penelitian ini akan dilaksanakan pada tanggal 06 September 2018 s/d 16 Januari 2019 (Semester Ganjil 2018-2019).

Demikian surat tugas ini disampaikan untuk dapat dilaksanakan, atas kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Bandar Lampung, 4 September 2018



Dr. Apdala Rama Putra Brusman, S.E., M.A.Ec

HALAMAN PENGESAHAN

- a. Judul Penelitian : **PENGARUH SENIORITAS DAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA KARYAWAN PT.RABOBANK METRO**
1. b. Bidang Ilmu : **Manajemen**
2. Ketua Peneliti
a. Nama Lengkap : **Hepiana Patmarina, S.E.,M.M**
b. Jenis Kelamin : **Perempuan**
c. Pangkat / Gol /NIP : **Penata / III.c**
d. Jabatan Fungsional : **Lektor**
e. Fakultas / Prodi : **Ekonomi / Manajemen**
f. Perguruan Tinggi : **Universitas Bandar Lampung**
g. Bidang Keahlian : **Manajemen**
h. Waktu Penelitian : **06 September 2018 s/d 16 Januari 2019**
3. Lokasi Penelitian : **Bandar Lampung**
4. Biaya Penelitian : **Rp.5.000.000**
5. Sumber Dana : **Mandiri**

Bandar Lampung, 1 Februari 2019

Mengetahui :

Ketua peneliti



Dr. Andala R.P. Barusman, S.E.M.A.Ec.



Hepiana Patmarina, SE.,M.M

Mengetahui
Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) UBL



Dr. Hendri Dumas, S.E.,M.M.



UNIVERSITAS BANDAR LAMPUNG
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT
(LPPM)
Jl. Z.A. Pagar Alam No : 26 Labuhan Ratu, Bandar Lampung Telp: 701979
E-mail : lppm@ubl.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor : 012 / S.Ket / LPPM-UBL / II / 2019

Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (LPPM) Universitas Bandar Lampung dengan ini menerangkan bahwa :

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| 1. Nama | : Hepiana Patmarina S.E., M.M |
| 2. NIDN | : 0211016601 |
| 3. Tempat, tanggal lahir | : Tanjung Karang, 11 Januari 1966 |
| 4. Pangkat, golongan ruang, TMT | : Penata, III/c, 01 Januari 2012 |
| 5. Jabatan, TMT | : Lektor, 1 Desember 2002 |
| 6. Bidang Ilmu | : Manajemen |
| 7. Jurusan / Program Studi | : Manajemen |
| 8. Unit Kerja | : FAKULTAS EKONOMI dan BISNIS UBL. |

Telah melaksanakan penelitian dengan judul

:"Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada Karyawan PT. RABOBANK Metro".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bandar Lampung, 01 Februari 2019
Kepala LPPM-UBL

Dr. Hendri Dusan, SE., M.M

Tembusan:

1. Rektor UBL (Sebagai Laporan)
2. Yang bersangkutan
3. Arsip

RINGKASAN

Pengaruh Senioritas dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada

Karyawan PT. Rabobank Metro. Permasalahan yang terjadi di PT. Rabobank Metro adalah kurang efektifnya sistem promosi jabatan dan dapat dilihat pada penilaian hasil kerja karyawan pada periode 2016 masih rendahnya tanggung jawab karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan, untuk mengetahui apakah ada pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan, untuk mengetahui apakah ada pengaruh senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan. Hipotesis dalam penelitian ini adalah Senioritas berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro, Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro, Senioritas dan Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro. Objek penelitian yang diambil adalah PT. Rabobank Metro. Jenis penelitian ini menggunakan kuantitatif dengan pendekatan metode *assosiatif*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Rabobank Metro sebanyak 50 orang. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 50 responden. Metode pengambilan sampel adalah dengan menggunakan *probability sampling* dengan menggunakan teknik *stratified random sampling* dan *simple random sampling*. Uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan SPSS versi 17 berstatus valid dan reliabel. Metode yang digunakan adalah Regresi Linear Berganda, Koefisien Determinasi, Uji t, dan Uji F. Hasil analisis regresi linear berganda yaitu : $\hat{Y} = 6,500 + 0,406 X_1 + 0,430 X_2$. Hasil Koefisien determinasi yaitu R Square sebesar 0,678 atau 67,8%. Pengujian F hitung sebesar 49,454 dengan tingkat signifikan 0,000 karena probability jauh lebih kecil dari 0,05 maka Senioritas dan Prestasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Promosi Jabatan, berarti H_0 ditolak H_a diterima. Dengan demikian hipotesis penelitian yang dinyatakan dalam penelitian ini dapat diterima, berarti variable Senioritas dan Prestasi Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro.

Kata Kunci : Senioritas, Prestasi Kerja, dan Promosi Jabatan

SUMMARY

The Influence Seniority and Work Performance On Promotion At PT. Rabobank Metro. The problem happening in PT. Rabobank Metro was an ineffective promotion system and it can be seen from the employee work result in 2016 where the employee responsibility was still low. The aim of this study was to know the effect of the Seniority on Promotion, to know the effect of Work Performance on Promotion and to know the effect of Seniority and Work Performance on Promotion. The hypothesis in this study is the Seniority affects the Promotion of employee's at PT. Rabobank Metro, the Work Performance affects the Promotion of employee's at PT. Rabobank Metro, the Seniority and Work Performance together affects the Promotion of employee's at PT. Rabobank Metro. The object of this study was PT. Rabobank Metro. The population in this study was all employees of Rabobank Metro as 50 employees and the sample in this study was 50 respondents. The sample taking technique used was the probability sampling through the stratified random sampling and the simple random sampling. The data analysis method used multiple linear regression, t test and F test. Data collection using questionnaires Validity and Reliability test in research using SPSS version 17 is valid and reliable. The method used is multiple linear regression analysis are: $\hat{Y} = 6,500 + 0,406X_1 + 0,430X_2$. Result of coefficient of determination that is R Square equal to 0,678 or 67,8 %. Testing of F count of 49,454 with a significant 0,000 because probability is much smaller than 0,05 then Seniority dan Work Performance together affects Promotion, H_0 means rejected H_a accepted. Thus a study which is expressed in this study can be accepted, its mean that the variable Seniority and Work Performance affect the Promotion of employee's at PT. Rabobank Metro.

Key Words : Seniority, Work Performance and Promotion.

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat, serta karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul “**PENGARUH SENIORITAS DAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA KARYAWAN PT. RABOBANK METRO**” .

Peneliti juga menyadari penelitian ini masih banyak terdapat kekurangan. Untuk itu, kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penelitian ini sangat peneliti harapkan. Akhir kata peneliti berharap semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat.

Bandar Lampung,

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
RINGKASAN	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah	12
1.3 Permasalahan	12
BAB TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Tinjauan Pustaka	14
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.1.1 Pengertian Manajemen.....	14
2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia.....	14
2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.2 Senioritas	15
2.2.1 Definisi Senioritas	
2.2.2 Beberapa Alasan Senioritas di Jadikan Dasar dalam Penentuan Promosi Jabatan	16
2.3 Prestasi Kerja	16
2.3.1 Definisi Prestasi Kerja	17
2.3.2 Sistem Penilaian Prestasi Kerja	17
2.3.3 Metode Penilaian Prestasi Kerja.....	18
2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja.....	19
2.3.5 Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja	19
2.3.6 Kegunaan-Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja	21
2.4 Promosi Jabatan	22
2.4.1 Definisi Promosi Jabatan	22
2.4.2 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan	23
2.4.3 Dasar-Dasar Promosi Jabatan	24
2.4.4 Jenis-Jenis Promosi Jabatan	25
2.4.5 Asas-Asas Promosi Jabatan	26
2.5 Peneliti Terdahulu	27
2.6 Kerangka Pemikiran	30
2.7 Hipotesis	31

BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	
3.1 Tujuan Penelitian	36
3.2 Manfaat Penelitian	36
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Jenis Penelitian	38
4.2 Desain Penelitian	38
4.3 Variabel dan Oprasional Variabel	39
4.3.1 Variabel.....	39
4.3.2 Oprasionalisasi Variabel	40
4.4 Populasi dan Sampel	41
4.4.1 Populasi	41
4.4.2 Sampel	41
4.5 Jenis dan Sumber Data.....	42
4.5.1 Jenis Data	42
4.5.2 Sumber Data	42
4.6 Teknik Pengumpulan Data.....	43
4.7 Uji Persyaratan Instrumen	44
4.7.1 Uji Validitas	44
4.7.2 Uji Reliabilitas	45
4.8 Metode Analisis	45
4.8.1 Analisis Deskriptif.....	45
4.8.2 Analisis Kualitatif	46
4.8.2.1 Uji Regresi Linear Berganda.....	46
4.8.2.2 Uji Koefisien Determinasi	47
4.9 Pengujian Hipotesis	47
4.9.1 Uji t dan Uji F	48
4.10 Tahapan Penelitian.....	50
 BAB V HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI	
5.1 Gambaran Umum Perusahaan	51
5.2 Gambaran Umum Responden	52
5.3 Uji Validitas	54
5.3.1 Hasil Uji Validitas Senioritas.....	54
5.3.2 Hasil Uji Validitas Prestasi Kerja	55
5.3.3 Hasil Uji Validitas Promosi Jabatan	56
5.4 Uji Reabilitas.....	57
5.5 Analisis Data	58
5.5.1 Analisis Data Deskriptif.....	58
5.5.1.1 Analisis Senioritas	60
5.5.1.2 Analisis Prestasi Kerja	65
5.5.1.3 Analisis Promosi Jabatan	69
5.5.2 Analisis Kuantitatif.....	73
5.5.2.1 Regresi Linear Berganda	73

5.5.2.2	Koefisien Determinasi	74
5.5.2.3	Uji t	75
5.5.2.4	Uji F	77

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1	Kesimpulan	78
6.2	Saran	79

DAFTAR PUSTAKA LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rincian Jabatan dan Formasi Promosi Jabatan PT. Raboban Metro	5
Tabel 1.2 Karyawan PT. Rabobank	7
Table 1.3 Masa Kerja Karyawan PT. Rabobank Metro	9
Tabel 1.4 Penilaian Hasil Kerja Karyawan PT. Rabobank Metro	11
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	27
Tabel 4.1 Indikator Variable Penelitian	40
Tabel 4.2 Skala Likert	44
Tabel 4.10 Distribusi data Prestasi Kerjasecara keseluruhan.....	65
Tabel 5.1 Karakteristik responden berdasarkan tingkat usia.....	52
Tabel 5.2 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin	52
Tabel 5.3 Karakteristik responden bedasarkan pendidikan	53
Tabel 5.4 Item-Total Statistics	54
Tabel 5.5 Item-Total Statistics	55
Tabel 5.6 Item-Total Statistics	56
Tabel 5.7 Reliability Statistics	57
Tabel 5.8 Distribusi Data SenioritasSecara Keseluruhan.....	61
Tabel 5.9 Rekapitulasi Total Skor atas Variabel Prestasi Kerja (X1).....	62
Tabel 5.11 Rekapitulasi Total Skor atas Variabel Prestasi Kerja (X2)	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	31
Gambar 4.1 Tahapan Penelitian	50

BAB I

PENDAHULUAN

I.I Latar Belakang Masalah

Keberhasilan sebuah perusahaan bukan hanya tergantung dari permodalan secara riil yaitu berbentuk uang, namun ada hal penting lain yang juga berpengaruh adalah SDM yang ada dalam perusahaan tersebut. Kemampuan perusahaan untuk berdaya saing tinggi adalah kunci bagi tercapainya kemajuan dan keberhasilan perusahaan. Daya saing yang tinggi, akan menjadikan perusahaan siap menghadapi tantangan-tantangan globalisasi dan mampu memanfaatkan peluang yang ada. Untuk memperkuat daya saing perusahaan, pengembangan perusahaan dalam jangka panjang diarahkan untuk mengedepankan pembangunan sumber daya manusia berkualitas dan berdaya saing serta memperkuat produk unggulan di setiap unit kerja untuk menuju keunggulan kompetitif dengan membangun keterkaitan sistem produksi, distribusi, dan pelayanan di dalam perusahaan. Promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan ditandai dengan adanya perubahan posisi ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya perubahan tersebut menimbulkan beberapa perubahan, diantaranya yaitu tanggung jawab, hak, status, dan wewenang yang semakin tinggi, serta pendapatan yang semakin besar dan diikuti oleh peningkatan fasilitas lainnya.

Tujuan pendirian suatu perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan. Menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan selalu mengusahakan perkembangannya. Usaha untuk menjaga tujuan tersebut, perusahaan harus memiliki faktor yang turut menunjang, antara lain modal, alat-alat produksi, sumber daya alam dan juga sumber daya manusia, dalam hal ini adalah tenaga kerja (karyawan). Sumber daya manusia yang berkualitas menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan asset termahal dalam suatu perusahaan untuk mampu menggerakkan, mengendalikan dan mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih maju. Keberhasilan suatu perusahaan akan tercapai apabila manusia yang bekerja di dalamnya mampu memenuhi persyaratan yang dibuat oleh perusahaan. Perusahaan harus mampu memahami kondisi para sumber daya manusia karena sumber daya manusia sangat berperan penting untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan mampu mengikuti persaingan antar perusahaan sejenis.

Promosi harus dilakukan secara aktif memilih bakat untuk organisasi dan efektif meningkatkan efektivitas organisasi dan daya saing, maka dari itu kriteria dalam promosi sangatlah penting. Promosi atau kenaikan jabatan merupakan sesuatu yang sangat didambakan oleh karyawan yang ada di suatu perusahaan karena dianggap suatu penghargaan atas jasa dan pengabdianya. Karyawan yang paling sering dipromosikan mendapatkan nilai yang tinggi untuk kinerja, dipandang lebih berkomitmen untuk organisasi dan

tidak mungkin untuk meninggalkan perusahaan. Umumnya proses promosi jabatan dilakukan dengan mempertimbangkan kompetensi individu, pengalaman individu, dan kebutuhan organisasi.

Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi. Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap promosi jabatan adalah karyawan, manajer, perusahaan. Dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajer sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi. Bagi manajer, promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan sebagai reward atas kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Bagi perusahaan, promosi jabatan bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia yang dimiliki demi kelangsungan perusahaan tersebut.

Kondisi promosi jabatan secara umum di beberapa perusahaan masih berdasarkan senioritas, dimana karyawan yang sudah berumur akan lebih mudah di prioritaskan dalam promosi jabatan ketimbang karyawan yang baru masuk atau masih muda. Tetapi ada juga perusahaan yang tidak menggunakan senioritas dalam perusahaan, dimana senioritas tidak menjamin sepenuhnya prestasi kerja yang lebih baik. Sering terjadi bahwa seseorang yang belum dapat dikategorikan senior ternyata mampu berprestasi lebih baik. Karyawan yang dipromosikan akan merasakan mendapat dukungan yang lebih besar dari organisasi dan atasan mereka, serta harapan tentang karir mereka di masa

depan akan lebih positif, salah satu perusahaan bank yang ingin mempertahankan karyawan yang terampil dan berkualitas dengan promosi jabatan adalah PT. Rabobank Metro.

Promosi jabatan yang ada pada PT. Rabobank Metro adalah pengalaman dalam dunia kerja, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, pandai bergaul, inisiatif dan kreatif. Di lihat dari sistem promosi jabatan yang sudah ada pada PT. Rabobank Metro, sistem ini belum terlaksana secara efektif untuk syarat kenaikan jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro. Tidak seluruh karyawan yang memenuhi syarat sistem promosi jabatan tersebut melainkan hanya beberapa karyawan yang sudah memenuhi sistem promosi jabatan tersebut. Sering kali ditemukan karyawan yang sudah memenuhi sistem promosi jabatan tersebut adalah karyawan yang sudah memiliki masa kerja yang lama pada PT. Rabobank Metro atau senior. Kinerja pada karyawan PT. Rabobank sudah baik namun kinerja tersebut tidak berpengaruh pada proses sistem promosi jabatan. Penyebab yang sering terjadi tidak efektifnya sistem promosi jabatan ini adalah tanggung jawab karyawan pada pekerjaan atau hari masuk kerja atau jumlah absen yang mengakibatkan ketidak seimbangan pada visi dan misi atau target perusahaan. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan rincian dan formasi jabatan yang telah dilakukan PT. Rabobank Metro :

Tabel 1.1

Rincian Jabatan dan Formasi Promosi Jabatan PT. Rabobank Metro

Tahun 2016

	Akan di Promosikan Ke Divisi Lain	Kebutuhan	Realisasi
<i>Teller</i>	<i>Supervisor Teller</i>	6	4
<i>Customer Service</i>	<i>Supervisor Customer Service</i>	4	3
<i>Account Officer</i>	Kepala <i>Marketing</i>	5	4
<i>Back Office</i>	<i>Supervisor Back Office</i>	4	4
<i>HRD</i>	Pimpinan Cabang	3	2
<i>Legal and CAAR</i>	Konsultan Perusahaan	4	2
TOTAL		26	19

Sumber : Rabobank Metro, 2016

Data di atas memperlihatkan bahwa pimpinan PT. Rabobank Metro telah mempromosikan beberapa karyawannya ke berbagai kantor Rabobank lainnya karena kebutuhan kantor akan sumber daya yang berkualitas seperti karyawan *Teller* sebanyak 4 orang, dipromosikan untuk memimpin *Supervisor Teller* yang ada dimasing-masing teamsebanyak 4 orang. Landasan bagi PT. Rabobank Metro untuk mempromosikan karyawan berdasarkan pengalaman kerja serta kecakapan dalam bekerja.

Lambatnya pencapaian target *costumer* diduga karena kurang berjalannya pelaksanaan promosi jabatan yang seharusnya dilakukan 3 tahun sekali, namun PT. Rabobank Metro belum melaksanakan secara kongkrit, sehingga menimbulkan rasa jenuh karyawan dalam bekerja dan berdampak terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Rabobank Indonesia adalah anak perusahaan dari Rabobank Group yang merupakan salah satu penyedia layanan jasa keuangan terbesar di Belanda. Rabobank Indonesia mengawali bisnisnya dengan memberikan layanan perbankan korporasi. Seperti perusahaan induknya di Belanda, Rabobank Indonesia memiliki pengetahuan yang baik mengenai Food and Agribusiness (pangan dan agribisnis). Rabobank Indonesia memiliki rencana untuk tumbuh cepat dan menjadi salah satu bank terdepan dalam memenuhi kebutuhan bisnis dan pengusaha. Saat ini Rabobank Indonesia memberikan layanan perbankan kepada nasabah korporasi dan nasabah bisnis.

Grup Rabobank bekerja untuk kepentingan bersama orang-orang dan masyarakat, dengan tujuan untuk mencapai ambisi mereka kini dan yang akan datang dengan memasok solusi keuangan terbaik dan dengan memperkuat kerjasama. Berdasarkan komitmen ini, Grup Rabobank bercita-cita menjadi pemimpin dan penggerak yang memberikan kontribusi pengembangan berkelanjutan akan kemakmuran dan kesejahteraan.

Kantor Rabobank Lampung saat ini berjumlah 3 yaitu Kantor Rabobank Teluk Betung, Kantor Rabobank Kartini, dan Kantor Rabobank Metro. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Rabobank Metro yang berlokasi di Jl Komplek Pertokoan Sumur Bandung Blok C/11, Metro Lampung Tengah. PT. Rabobank Metro ini memiliki jumlah karyawan yang berjumlah 50 orang yang terdiri dari

berbagai macam unit/divisi. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan jumlah karyawan PT. Rabobank Metro :

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan PT. Rabobank Metro Tahun 2016

No	Bagian / Unit Kerja	Jumlah Karyawan
1	<i>Manager</i>	2
2	Konsultan Perusahaan	3
3	<i>Supervisor Teller</i>	3
4	<i>Supervisor Customer Service</i>	3
5	<i>Supervisor Back Office</i>	2
6	Kepala Marketing	4
7	<i>Teller</i>	8
8	<i>Customer Service</i>	5
9	<i>Accounting</i>	3
10	<i>Back Office</i>	4
11	<i>HRD</i>	2
12	<i>Legal and CAAR</i>	4
13	<i>Driver</i>	2
14	<i>Security</i>	2
15	<i>Office Boy</i>	3
TOTAL		50

Sumber : Rabobank Metro, 2016

Data diatas menunjukkan total keseluruhan karyawan yang bekerja pada PT. Rabobank Metro yang berjumlah 50 orang. Berdasarkan posisi kerja mereka masing-masing, di mana karyawan *Manager* berjumlah 2 orang, karyawan Konsultan Perusahaan berjumlah 3 orang, karyawan *Supervisor Teller* berjumlah 3 orang, karyawan *Supervisor Customer Service* berjumlah 3 orang, karyawan *Supervisor Back Office* berjumlah 2 orang, karyawan Kepala Marketing berjumlah 4 orang, karyawan *Teller* berjumlah 8 orang, karyawan *Customer Service* berjumlah 5 orang, karyawan *Accounting* berjumlah 3 orang,

karyawan *Back Office* berjumlah 4 orang, karyawan *HRD* berjumlah 2 orang, karyawan *Legal and CAAR* berjumlah 4 orang, karyawan *Driver* berjumlah 2 orang, karyawan *Security* berjumlah 4 orang, karyawan *Office Boy* berjumlah 3 orang.

Demi menunjang keberhasilan dari program promosi jabatan pada suatu perusahaan tersebut perlu adanya penilaian dari beberapa aspek, diantaranya senioritas serta prestasi kerja, kedua aspek ini memiliki pengaruh terhadap program promosi jabatan. Apabila prestasi kerja seorang karyawan memiliki peningkatan yang cukup signifikan dan memiliki waktu (lama kerja) yang cukup sebagai dasar pertimbangan maka karyawan tersebut layak untuk di promosikan ketingkatan kerja yang lebih tinggi. Kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi salah satunya dapat terlihat dari tingkat senioritas karyawannya, dimana tingkat senioritas mengacu pada masa kerja seseorang di perusahaan tersebut. Karyawan yang memiliki tingkat senioritas yang tinggi berarti memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pula terhadap perusahaan di tempat bekerja.

Menurut Wahyudi dalam Tampani (2016, p21) senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Senioritas dapat dilihat dari beberapa aspek diantaranya ialah usia, masa kerja, dan pengalaman. Pada PT. Rabobank Mtero, masa kerja pegawai sudah relatif lama dan memiliki pangkat yang cukup tinggi, namun berdasarkan hasil wawancara

dengan beberapa karyawan PT. Rabobank Metro diperoleh informasi mereka belum pernah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi meskipun memiliki kriteria untuk dipromosikan. Berikut adalah tabel yang memperlihatkan data usia dan masa kerja pegawai pada PT. Rabobank Metro.

Tabel 1.3 Masa Kerja Karyawan PT. Rabobank Metro Tahun 2016

No	Tahun	Jumlah Pegawai
1	< 5 th	11
2	5 – 15 th	12
3	16 – 30 th	19
4	>30 th	8
TOTAL		50

Sumber : Rabobank Metro, 2016

Data diatas menunjukkan bahwa masa kerja karyawan dengan rentang waktu kisaran 16-30 tahun lebih dominan. Sehingga dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan yang bekerja di PT. Rabobank Metro memiliki masa kerja yang relatif lama dan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan ditempat ia bekerja.

Prestasi kerja karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan operasi perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Salah satu usaha yang tepat untuk dilakukan agar mereka mau bekerja dengan giat adalah memberikan promosi jabatan. Hal tersebut dilaksanakan karena karyawan sebagai manusia biasa tidak lepas dari rasa ingin dihargai, dihormati, dan diperlakukan sebagaimana mestinya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009, p.67) Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-

tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Suatu organisasi pasti memiliki penilaian prestasi kerja karyawan yang merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar prestasi kerja karyawan dan memotivasi kinerja karyawan dalam waktu tertentu. Penilaian prestasi kerja berguna sebagai alat ukur untuk menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan. Penilaian prestasi kerja juga akan mempengaruhi prestasi kerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan karena mereka akan merasa dihargai, diperhatikan, dan memberikan keuntungan tersendiri seperti memperluas kesempatan untuk dipromosikan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Berdasarkan definisi yang ada tersebut maka prestasi kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diteliti dalam program promosi jabatan, semakin tinggi prestasi yang dihasilkan oleh karyawan maka semakin besar pula peluang karyawan tersebut untuk di promosikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini dapat memberikan dorongan kepada individu tersebut agar prestasinya meningkat sesuai dengan harapan instansi atau perusahaan. Berikut adalah tabel penilaian hasil kerja karyawan pada PT.RabobankMetro.

Tabel 1.4 Penilaian Hasil Kerja Karyawan PT. Rabobank Metro Tahun 2016

BULAN	JUMLAH HARI KERJA	JUMLAH PEGAWAI	TOTAL HARI KERJA	JUMLAH HARI ABSEN	TINGKAT ABSENSI (%)
JANUARI	20	50	1000	64	6,40
FEBRUARI	21	50	1050	67	6,38
MARET	20	50	1000	69	6,90
APRIL	21	50	1050	64	6,09
MEI	20	50	1000	66	6,60
JUNI	22	50	1100	70	6,63
JULI	16	50	800	61	7,62
AGUSTUS	22	50	1100	63	5,72
SEPTEMBER	21	50	1050	64	6,09
OKTOBER	21	50	1050	65	6,19
NOVEMBER	22	50	1100	67	6,09
DESEMBER	19	50	950	62	6,52
RATA-RATA	20	50	1020	65	6,43

Sumber : Rabobank Metro, 2016

Untuk mengetahui total hari kerja dan tingkat absensi dapat digunakan rumus sebagai berikut :

Total Hari Kerja = JumlahHariKerja × JumlahPegawai

$$\text{Tingkat Absensi} = \frac{\text{JumlahHariAbsen}}{\text{TotalHariKerja}} \times 100\%$$

Data diatas menunjukkan bahwa hasil kerja karyawan PT. Rabobank Metro yang sangat rendah adalah pada aspek tanggung jawab yang berjumlah 6,43%.

Perusahaan harus memiliki prestasi yang baik, kinerja yang baik/tinggi dapat

membantu perusahaan memperoleh keuntungan sebaliknya, bila kinerja turun dapat merugikan perusahaan. Oleh karenanya kinerja karyawan perlu memperoleh perhatian antara lain dengan jalan melaksanakan kajian berkaitan dengan variabel senioritas dan prestasi kerja. Sejalan dengan kondisi tersebut, maka PT. Rabobank Metro dituntut untuk meningkatkan kemampuan dalam menghadapi persaingan, salah satunya adalah dengan memperhatikan faktor tenaga kerja dengan memberikan promosi jabatan kepada para karyawannya.

Berdasarkan latar belakang yang telah diperlihatkan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Rabobank Metro dengan judul :
“PENGARUH SENIORITAS DAN PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA KARYAWAN PT. RABOBANK METRO”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurangnya tanggung jawab karyawan pada pekerjaan.
2. Belum pernah dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi meskipun telah memiliki kriteria untuk dipromosikan.
3. Kurang efektifnya promosi jabatan pada PT. Rabobank Metro.

1.3 Permasalahan

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah dan identifikasi masalah maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut:

1. Apakah senioritas berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Rabobank Metro?
2. Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada pada PT. Rabobank Metro?
3. Apakah senioritas dan prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada pada PT. Rabobank Metro?

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut T. Hani Handoko (2011 : 12) manajemen mengandung gagasan lima fungsi utama yaitu, merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Sedangkan fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

2.1.2 Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2012, h 244) Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya Intelligence Quotient (IQ) dan Emotion Quality (EQ).

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2012:10).

2.2 Senioritas

2.2.1 Definisi Senioritas

Senioritas secara harfiah menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dalam Tampani (2016, p.21) diartikan sebagai keadaan yang lebih tinggi dalam hal pangkat, usia dan pengalaman. Selain itu, dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang, menurut Wahyudi dalam Tampani (2016, p.23) senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Pendapat lain dari Manullang (2011, p.132) mengemukakan bahwa senioritas di samping dipergunakan sebagai alat pengambilan keputusan untuk tindakan promosi, sering pula dipergunakan sebagai bahan pengambilan keputusan untuk kepentingan penetapan kenaikan gaji berkala. Menurut Simamora dalam Tampani (2016, p.79) senioritas dapat dianggap sebagai cara absah untuk melakukan promosi karena senioritas menghindari masalah-masalah dan sikap memihak manajemen yang memberikan kepada karyawan yang difavoritkan kesempatan pertama untuk promosi. Senioritas menghemat waktu, mudah, dan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi. Biasanya ada korelasi antara senioritas dan kinerja. Sampai pada titik tertentu, para karyawan pada umumnya menjadi lebih kompeten dipekerjaannya manakala mereka menimba pengalaman.

2.2.2 Beberapa Alasan Senioritas di Jadikan Dasar dalam Penentuan Promosi Jabatan

Dikemukakan oleh Dessler dalam Tampani (2016, p.43) yaitu pihak pegawai menghendaki unsur senioritas lebih ditekankan dalam penentuan promosi. Mereka berpendapat bahwa makin lama bekerja, kecakapan kerja mereka makin baik dan mencerminkan loyalitas pegawai terhadap perusahaan. Dasar pelaksanaan promosi berdasarkan senioritas mempergunakan anggapan bahwa prestasi kerja seseorang pegawai banyak ditentukan dari pengalaman kerjanya serta meningkatkan loyalitas pegawai dan menghargai kesetiaan pegawai terhadap perusahaan untuk membuat pedoman pelaksanaan, sehingga untuk setiap pegawai perusahaan mempunyai perlakuan yang sama atas dasar yang baik.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wahyudi dalam Tampani (2016, p.23) bahwa tingkat senioritas tenaga kerja sering kali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi, dengan alasan pengalaman senior lebih banyak dibanding pengalaman junior. Namun, tidak hanya senioritas yang dijadikan standar untuk kegiatan promosi melainkan kualifikasi pendidikan, prestasi kerja, daya cipta, loyalitas, kejujuran, dan supelitas.

2.3 Prestasi Kerja

2.3.1 Definisi Prestasi Kerja

Prestasi menekankan pengertian sebagai hasil atau keluaran (outcomes) dari sebuah pekerjaan dan kontribusi karyawan ada perusahaan. Menurut AnwarPrabu

Mangkunegara(2009, p.67) prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sementara itu, menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012, p.94), Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

2.3.2 Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Danang Sunyoto (2015, p.18) menyatakan bahwa secara kategori terciptanya suatu sistem penilaian prestasi kerja yang matang harus memenuhi lima syarat, yaitu :

1. Hallo *effect*, maksudnya pengukuran prestasi kerja pegawai dipengaruhi oleh pendapat pribadi atau oleh penilaian itu sendiri.
2. Kesalahan cenderung terpusat, maksudnya bila penilaian merasa takut memberikan penilaian sangat jelek atau sangat baik maka selalu dibuat nilai rata-rata pada pegawai.
3. Biasa terlalu lunak atau terlalu keras, maksudnya bila penilaian terlalu mudah memberikan nilai atau terlalu ketat dalam mengevaluasi.
4. Prasangka pribadi, maksudnya prasangka pribadi penilaian ikut mempengaruhi suatu penilaian atau mengubah suatu penilaian.
5. Pengaruh kesan terakhir, maksudnya menggunakan prestasi kerja subjektif, penilaian akan sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan pegawai yang terakhir.

2.3.3 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Danang Sunyoto (2015, p.20) mengatakan bahwa dalam penilaian prestasi kerja ada macam-macam metodenya, antara lain :

1. *Ratingscale*. Penilaian prestasi kerja terhadap pegawai berdasarkan sifat-sifat dan karakteristik dari macam pekerjaan dan menentukan parameternya.
2. *Cheklis*. Penilaian yang dilakukan untuk mengurangi beban dinilai, dengan diminta laporan secara singkat mengenai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan pegawai.
3. *Field review method*. Penilaian prestasi kerja pegawai untuk mencapai penilai yang lebih standar. Dalam hal ini wakil ahli dari departemen personalia turun kelapangan membantu penilai dalam penilaian.
4. Tes dan observasi prestasi kerja. Hal ini dimaksudkan untuk menguji keterampilan-keterampilan pegawai dan pengetahuan yang perlu dimiliki seorang pegawai dalam menjalankan tugasnya.
5. Metode evaluasi kelompok. Penilaian prestasi kerja dengan tujuan untuk mengevaluasi pengetahuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dan kemampuan-kemampuan pegawai dalam berbagai macam pekerjaan guna pengambilan keputusan.

2.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Edy Sutrisno dalam Mulyono (2012, p.28) mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

- a. Usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah energi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. *Role* atau *Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. Dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel yaitu individual dan situasional.

2.3.5 Ruang Lingkup Penilaian Prestasi

Menurut Hasibuan (2012, p.32) ruang lingkup penilaian prestasi dicakup dalam *what, why, where, when, who, dan how* atau sering disebut dengan 5W + 1H.

1. *What* (apa) yang dinilai : yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerjanya.
2. *Why* (mengapa) dinilai : Dinilai karena
 - a. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.

- b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personil bersangkutan.
 - c. Untuk memelihara potensi kerja.
 - d. Untuk mengukur prestasi kerja para karyawan.
 - e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
 - f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
3. *Where* (di mana) penilaian dilakukan : Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal dan di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.
4. *When* (kapan) penilaian dilakukan: Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik. Informal : penilaian yang dilakukan secara terus-menerus.
5. *Who* (siapa) yang akan dinilai: Semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan merupakan objek yang akan dinilai. Atasan (*appraiser*) langsung, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu yang akan menilai.
6. *How* (bagaimana) menilainya: Metode penilaian apa yang digunakan dan masalah apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

2.3.6 Kegunaan-Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Beberapa kegunaan penilaian prestasi kerja menurut Handoko (2008, p.47) yaitu:

1. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan proses *staffing*
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

2.4 Promosi Jabatan

2.4.1 Definisi Promosi Jabatan

Menurut Siagian dalam Tajuddin (2012, p. 107) promosi jabatan adalah pemindahan pegawai atau karyawan, dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan atau tempat yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. Dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan income serta fasilitas yang lain. Penghargaan atas hasil kinerja biasanya dinyatakan dalam bentuk promosi jabatan. Seorang karyawan memandang promosi sebagai sesuatu yang paling menarik dibandingkan dengan kompensasi lain hal ini disebabkan karena promosi bersifat permanen dan berlaku untuk jangka waktu yang lama. Istilah promosi jabatan berarti kemajuan, dimana sebuah promosi dapat terjadi ketika seorang

karyawan dinaikkan jabatannya dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Kenaikan gaji dan tanggung jawab biasanya turut menyertai promosi jabatan.

Menurut Hasibuan (2012, p.108) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat dikatakan bahwa promosi adalah berpindahnya seorang karyawan pada jabatan yang lebih tinggi, dengan wewenang, kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari sebelumnya dan biasanya diikuti dengan penambahan gaji dan fasilitas lain sesuai dengan tugas promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa prestasi kerja yang tinggi mengarah pada adanya promosi.

2.4.2 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012, p.113) promosi jabatan memiliki tujuan, antara lain :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.

4. Untuk menjamin kestabilan kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.

Menurut Hasibuan (2012, p.102), promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

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

2.4.3 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012, p.109) dasar-dasar promosi jabatan dibagi menjadi dua, yaitu sebagai berikut :

1. Pengalaman (senioritas) dimana promosi jabatan kepada masa kerja dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan. Biasanya karyawan yang memiliki masa kerja yang cukup lama akan memiliki pengalaman yang lebih banyak.

2. Kombinasi pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan kepada lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

2.4.4 Jenis-jenis Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012, p.113) terdapat 4 jenis promosi jabatan sebagai berikut :

1. Promosi Sementara

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan kosong yang harus diisi.

2. Promosi Tetap

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan yang lebih tinggi karena karyawan telah memiliki syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3. Promosi Kecil

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

4. Promosi Kering

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

2.4.5 Asas-Asas Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan (2012, p.108) asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas, sehingga para karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawannya. Berikut ini merupakan asas-asas dari promosi jabatan.

1. Kepercayaan

Promosi hendaknya berdasarkan pada kepercayaan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

2. Keadilan

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan dimana penilaiannya harus jujur dan objektif serta tidak pilih kasih. Promosi berdasarkan asas keadilan akan menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.

3. Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan atau *job description* yang akan dilaksanakan karyawan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Eliana Febisica Mandiangan, Agoes Ganesha Rahyuda, tahun 2015, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud) Bali, Indonesia	PENGARUH PRESTASI KERJA, SENIORITAS, DAN LOYALITAS TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA DISCOVERY KARTIKA PLAZA HOTEL BALI	- Tujuan Penelitian : 1. Untuk menjelaskan pengaruh Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali. 2. Untuk menjelaskan pengaruh Senioritas terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali. 3. Untuk menjelaskan pengaruh Loyalitas terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali. 4. Untuk menjeaskan

			<p>pengaruh Prestasi Kerja, Senioritas, dan Loyalitas pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sampel yang digunakan 70 responden. - Metode penelitian menggunakan kuantitatif kuesioner. <p>5. Hasil penelitian Prestasi Kerja, Senioritas, dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali.</p>
2	<p>Agustria Amandini Pertiwi, tahun 2014, Fakultas Ekonomi Universitas Bina Darma Palembang</p>	<p>PENGARUH PRESTASI KERJA TERHADAP PROMOSI JABATAN DI PT. PERTAMINA REFINERY UNIT III PLAJU</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tujuan Penelitian : Untuk mengetahui pengaruh Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan di PT. Pertamina Refinery Unit III Plaju - Sampel yang digunakan 40 orang.

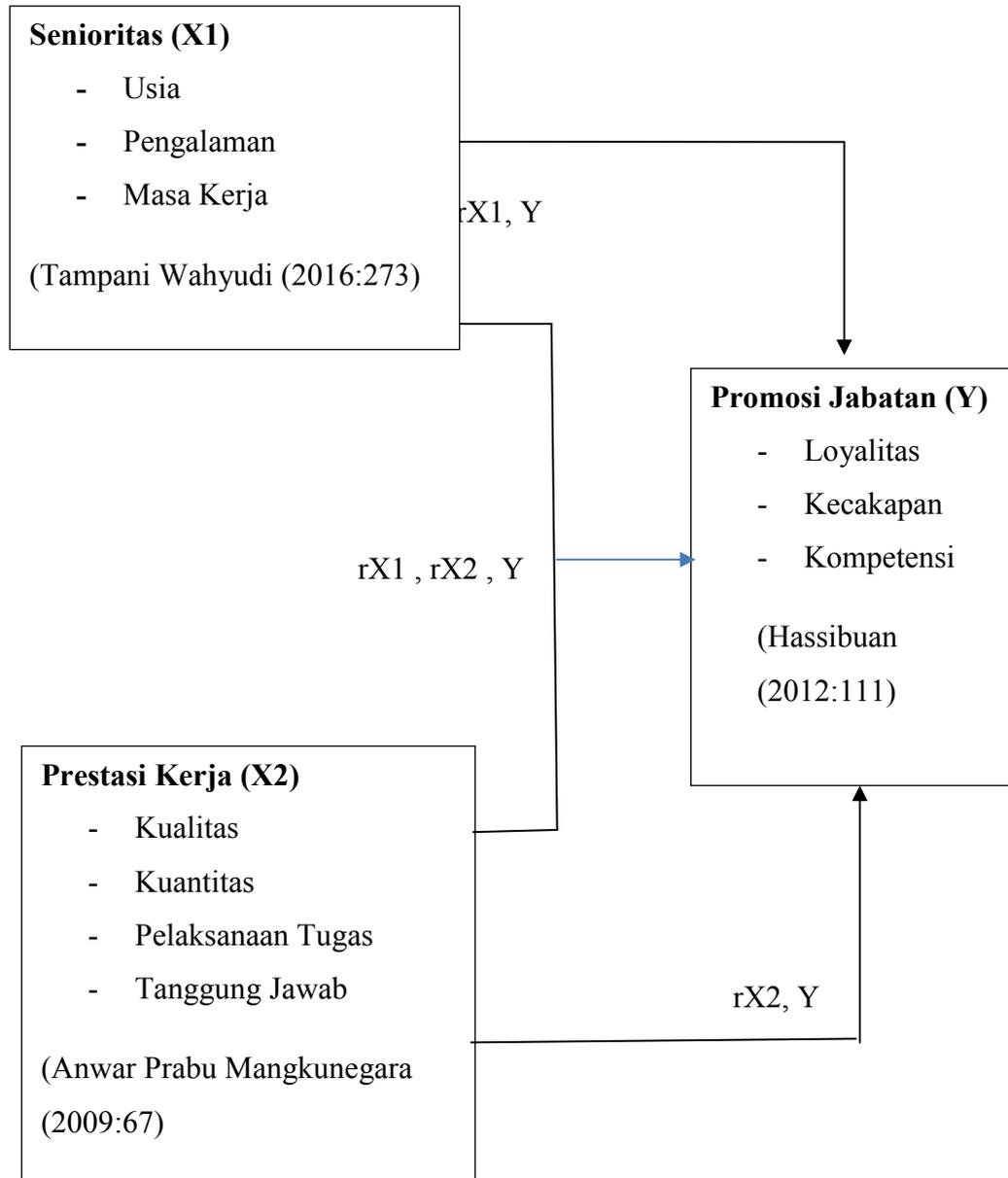
			<ul style="list-style-type: none"> - Metode penelitian menggunakan sampel jenuh - Hasil penelitian Prestasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan.
3	<p>Sukma Juwati Tajuddin tahun 2012 Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.</p>	<p>PENGARUH PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PT. SEMEN TONASA KABUPATEN PANGKEP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tujuan Penelitian : <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor-faktor penilaian prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. 2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor yang paling berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep. - Sampel yang digunakan 100 orang. - Metode yang digunakan

			<p>Metode penelitian menggunakan <i>non probability sampling</i>.</p> <p>- Hasil penelitian Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Promosi Jabatan.</p>
--	--	--	---

2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2013, p.89) kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah didepenelitian kan. Berdasarkan teori-teori yang telah didepenelitian kan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel yang diteliti.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



2.7 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2013, p.93) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui

pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.

Oleh karena itu berdasarkan hipotesis dari penelitian terdahulu maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Ada pengaruh antara Senioritas terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro.
- H2 : Ada pengaruh antara Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro.
- H3 : Ada pengaruh antara Senioritas dan Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro.

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh senioritas terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro.
2. Untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro.
3. Untuk mengetahui pengaruh senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Rabobank Metro.

3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan suatu hasil yang bermanfaat bagi peneliti, instansi pendidikan, bagi perguruan tinggi, maupun pembaca.

Adapun manfaat tersebut antara lain :

1. Bagi Peneliti

Dengan melakukan penelitian ini peneliti dapat memperoleh kesempatan untuk mencoba menerapkan pengetahuan yang didapat selama mengikuti perkuliahan dengan praktek nyata khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan.

2. Bagi Instansi

Dari hasil penelitian dapat digunakan sebagai bahan evaluasi, sedangkan saran yang diberikan dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah-langkah kebijakan yang selanjutnya untuk pengembangan karyawan PT. Rabobank Metro.

3. Bagi Perguruan Tinggi

Dari hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi yang dipergunakan sebagai bahan pembandingan maupun pertimbangan untuk penelitian selanjutnya khususnya bagi Universitas Bandar Lampung.

BAB IV

METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan adalah penelitian yang dilakukan dengan cara mencari berbagai literature yang berhubungan dengan penelitian untuk memperoleh teori-teori yang relevan dengan penelitian yang dilakukan, dengan jalan mempelajari buku-buku, literature-literature atau pun karangan ilmiah yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilakukan dalam kehidupan sebenarnya dengan terjun langsung ke masyarakat, ke objek penelitian atau sasaran penelitian untuk menemukan secara spesifik dan realistic tentang suatu yang terjadi pada suatu keadaan ditengah masyarakat.

Dalam hal ini peneliti terjun langsung ke objek yang diteliti yaitu pada PT. Rabobank Metro.

4.2 Desain Penelitian

Definisi dari desain penelitian menurut Arikunto (2010:90) desain penelitian adalah rencana atau rancangan yang dibuat oleh peneliti sebagai ancar-ancar kegiatan yang akan dilaksanakan. Desain penelitian ini adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh

gambaran perihal satu kenyataan atau menguji jalinan pada kenyataan yang sudah ada atau sudah berlangsung pada subjek. Dengan tujuan memecahkan atau menjawab permasalahan yang diteliti mengenai lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai PT. Rabobank Metro.

4.3 Variable dan Operasionalisasi Variabel

4.3.1 Variable

Menurut Sugiyono (2011:58) variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Pada penelitian ini digunakan 2 variabel yaitu :

1. Variabel bebas (Variabel Independen)

Variabel ini sering juga disebut variabel stimulus, predictor. Variabel bebas/X adalah variabel yang menjadi sebab perubahan yang akan menjelaskan atau mempengaruhi secara positif maupun negatif variabel tidak bebas didalam pola hubungannya. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah senioritas (X_1) dan prestasi kerja (X_2).

2. Variabel Terikat (Variabel Dependen)

Menurut Sugiyono (2011:39) Variabel Terikat adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain atau variabel bebas. Variabel Terikat sering disebut juga dengan variabel dependen atau dilambangkan dengan Y.

Dalam penelitian ini variabel dependen yaitu promosi jabatan (Y).

4.3.2 Operasionalisasi Variabel

Tabel 4.1 Indikator Variable Penelitian

No.	Variabel Penelitian	Indikator Penelitian	Definisi
1	Senioritas (X1)	1. Usia 2. Pengalaman 3. Masa Kerja (Tampani Wahyudi, 2016)	Diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan.
2	Prestasi Kerja (X2)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung Jawab (Prabu Mangkunegara, 2009)	Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

3	<p>Promosi Jabatan</p> <p>(Y)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas 2. Kecakapan 3. Kompetensi <p>(Hasibuan, 2012)</p>	<p>Promosi jabatan 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.</p>
---	--	---	---

4.4 Populasi dan Sample

4.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010: 115).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Rabobank Metro yang berjumlah 50 pegawai.

4.4.2 Sample

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Sugiyono, 2010 : 116). Pengambilan sampel untuk penelitian, jika subjeknya kurang dari 100 orang sebaiknya diambil semuanya, jika subjeknya besar atau lebih dari 100 orang dapat diambil 10-15% atau 20-25% atau lebih.

Karena jumlah pegawai PT. Rabobank Metro hanya berjumlah 50 orang pegawai, maka dalam penelitian ini peneliti mengambil sample seluruh pegawai PT. Rabobank Metro yaitu berjumlah 50 orang pegawai.

4.5 Jenis dan Sumber Data

4.5.1 Jenis Data

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama baik dari individu maupun perseorangan. Data ini berupa hasil dari pengisian kuesioner mengenai Senioritas, Prestasi Kerja, dan Promosi Jabatan pegawai yang diisi oleh pegawai PT. Rabobank Metro.

2. Data Sekunder

Data ini merupakan pendukung yang berhubungan dengan penelitian ataupun data yang diperoleh dari literatur baik berupa buku-buku yang membahas tentang kinerja pegawai. Data ini diperoleh antara lain melalui studi kepustakaan, bahan perkuliahan, laporan-laporan tentang tugas, fungsi dan pekerjaan pegawai PT. Rabobank Metro.

4.5.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini hanyalah sumber data internal. Sumber data internal adalah sumber data yang didapat dari dalam perusahaan atau organisasi dimana penelitian ini dilakukan. Dalam penelitian ini sumber data internalnya adalah pegawai PT. Rabobank Metro.

4.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2011, p.193) Metode pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data.

Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data yang akan dipergunakan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data dari pengamatan langsung ke lapangan dengan mengadakan tanya jawab kepada pegawai dan pimpinan PT. Rabobank Metro. Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah pegawai PT. Rabobank Metro.

2. Observasi

Peneliti melakukan suatu pengamatan secara langsung dan mempelajari hal-hal yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti pada perusahaan guna mengetahui permasalahan yang sebenarnya.

3. Dokumentasi

Peneliti mengumpulkan data dari dokumen yang sudah ada, sehingga peneliti dapat memperoleh data-data yang berhubungan dengan penelitian seperti : gambaran umum perusahaan, target penjualan, absensi pegawai dan sebagainya. Metode dokumentasi ini dilakukan untuk mendapatkan data-data yang belum didapatkan melalui metode observasi dan wawancara.

4. Kuisisioner

Kuisisioner atau daftar pertanyaan yaitu dengan cara membuat daftar pertanyaan yang kemudian disebarakan pada para responden secara langsung sehingga hasil pengisiannya akan lebih jelas dan akurat. Daftar pertanyaan mengenai gambaran umum, perhatian dan pendapat responden mengenai pengaruh senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan pegawai pada PT. Rabobank Metro.

Kuisisioner menggunakan skala likert menurut Sugiyono (2011: 133) skala likert yang dikembangkan oleh Rensis Likert sebagai berikut :

Tabel 4.2 Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Baik	5
Baik	4
Cukup Baik	3
Kurang Baik	2
Sangat Kurang Baik	1

4.7 Validitas dan Reliabilitas

4.7.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2011:348), “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat keandalan atau ketepatan suatu alat ukur. Validitas menunjukkan derajat ketepatan antara data yang sesungguhnya terjadi pada objek dengan data yang dikumpulkan oleh peneliti.” Valid berarti instrumen tersebut

dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Untuk mengetahui apakah kuesioner yang digunakan valid atau tidak, maka r yang diperoleh (r_{hitung}) dikonsultasikan dengan (r_{tabel}) maka instrumen dikatakan valid, dan apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka instrumen dikatakan valid, dan apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka instrumen dikatakan tidak valid. Uji validitas dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS.

4.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2011:354), Reliabilitas merupakan suatu konsistensi alat ukur dalam menghasilkan data, disebut konstan apabila data hasil pengukuran dengan alat yang sama dan berulang-ulang akan menghasilkan data yang relatif sama.

Berikut ini adalah langkah-langkah untuk melakukan uji reliabilitas dengan menggunakan metode Alpha Cronbach di proses dengan SPSS Versi 17.

Menentukan reliabilitas yang menggunakan split half hasilnya bisa dilihat dari nilai *Correlation Between Forms*. Jika nilainya lebih besar dari nilai r_{tabel} , maka bisa dikatakan reliabel atau membandingkannya dengan *nilai cut off point* 0,3 maka reliabel jika nilai $r > 0,30$. Pengujian reliabilitas dengan *Alpha Cronbach* bisa dilihat dari nilai *Alpha*, jika nilai *Alpha* > dari nilai r tabel yaitu 0,7 maka dapat dikatakan reliabel.

4.8 Metode Analisis

4.8.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif yaitu analisis yang menggambarkan secara rinci, dengan interpretasi terhadap data yang diperoleh dalam bentuk tabulasi melalui pendekatan teoritis. Analisis deskriptif ini dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik responden dan karakteristik data variabel senioritas, prestasi kerja dan promosi jabatan yang meliputi distribusi frekuensi dan rata-rata skor pencapaian.

4.8.2 Analisis Kuantitatif

Yaitu dengan melakukan pengolahan data dengan menggunakan rumus – rumus atau metode statistik dan untuk mempermudah analisis data maka dalam penelitian ini menggunakan software SPSS 17.

4.8.2.1 Uji Regresi Linear Berganda

Untuk mempengaruhi variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai digunakan analisis regresi linear berganda karena data pengamatan terdiri dari beberapa variabel bebas (Independen variabel), yang mana estimasi persamaannya ditujukan untuk menggambar suatu pola hubungan atau fungsi diantara variabel-variabel tersebut. Alasan menggunakan metode tersebut karena hasil analisis regresi linear berganda ini mampu mengidentifikasi dan menjelaskan variabel-variabel bebas yang signifikan terhadap variabel terikat, serta mampu menjelaskan hubungan linear yang mungkin terdapat diantara variabel terikat yang lebih dari satu variabel bebas. Selain itu, analisis ini mudah

dimengerti dan dapat digunakan dalam situasi yang berbeda. Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + et$$

Dimana :

Y = Promosi jabatan

a = Konstanta yang merupakan rata-rata nilai Y pada saat nilai X1 dan X2

Sama dengan 0

b₁ = Koefisien regresi senioritas

b₂ = Koefisien regresi prestasi kerja

X₁ = Senioritas

X₂ = Prestasi kerja

et = Varians pengganggu (error term)

4.8.2.2 Uji Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui besarnya pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat digunakan rumus Koefisien Determinasi (KP), dengan rumus sebagai berikut:

a. Besarnya pengaruh antara senioritas terhadap promosi jabatan, yaitu: KP =

$$(r_{X_1Y})^2 \times 100\%$$

b. Besarnya pengaruh antara prestasi kerja terhadap promosi jabatan, yaitu:

$$KP = (r_{X_2Y})^2 \times 100\%$$

- c. Besarnya pengaruh antara senioritas dan prestasi kerja terhadap promosi jabatan, yaitu: $KP = (r_{X_1X_2Y})^2 \times 100\%$

4.9 Pengujian Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah. Hipotesis akan ditolak jika salah atau palsu, dan akan diterima jika benar. Penolakan dan penerimaan hipotesis sangat bergantung pada hasil penyelidikan terhadap fakta yang sudah dikumpulkan. Uji hipotesis antara variabel X_1 (senioritas), X_2 (prestasi kerja kerja) serta Y (promosi jabatan).

4.9.1 Uji t dan Uji F

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini digunakan uji t dan uji F dengan pengujian sebagai berikut:

1. Uji t untuk menguji hipotesis pertama

$H_0 : b_1 = 0$, berarti senioritas tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Rabobank Metro.

$H_a : b_2 \neq 0$, berarti senioritas berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Rabobank Metro

Hipotesis kedua akan diuji dengan menggunakan statistik uji *t student*, tingkat signifikan 5% dengan kriteria:

- 1) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
 - 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
2. Uji t untuk menguji hipotesis kedua

$H_0 : b_1 = 0$, berarti prestasi kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Rabobank Metro.

$H_a : b_2 \neq 0$, berarti prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Rabobank Metro

Hipotesis ketiga akan diuji dengan menggunakan statistik uji *t student*, tingkat signifikan 5% dengan kriteria:

- 1) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.
- 2) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

3. Uji F untuk menguji hipotesis ketiga

$H_0 : b_1 = b_2 = 0$, berarti senioritas dan prestasi kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Rabobank Metro.

$H_a : b_1 = b_2 \neq 0$, berarti senioritas dan prestasi kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap promosi jabatan pada PT. Rabobank Metro.

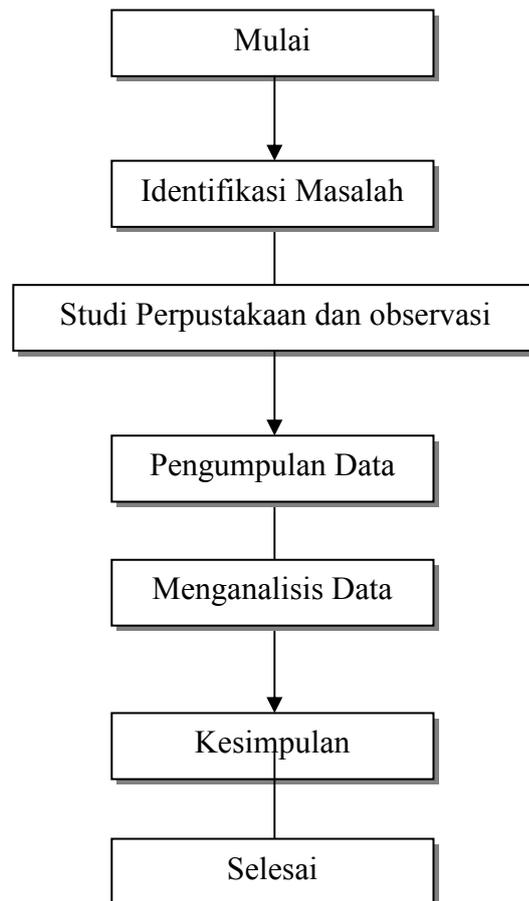
Hipotesis pertama akan diuji dengan menggunakan statistik uji F, dengan tingkat signifikan 5%, dengan kriteria:

- 1) Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- 2) Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

4.10 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 4.1 Tahapan Penelitian



BAB V

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

5.1. Gambaran Umum Perusahaan

Rabobank Indonesia adalah anak perusahaan dari Rabobank Group yang merupakan salah satu penyedia layanan jasa keuangan terbesar di Belanda. Rabobank Indonesia mengawali bisnisnya dengan memberikan layanan perbankan korporasi. Seperti perusahaan induknya di Belanda, Rabobank Indonesia memiliki pengetahuan yang baik mengenai Food and Agribusiness (pangan dan agribisnis). Rabobank Indonesia memiliki rencana untuk tumbuh cepat dan menjadi salah satu bank terdepan dalam memenuhi kebutuhan bisnis dan pengusaha. Saat ini Rabobank Indonesia memberikan layanan perbankan kepada nasabah korporasi dan nasabah bisnis.

Grup Rabobank bekerja untuk kepentingan bersama orang-orang dan masyarakat, dengan tujuan untuk mencapai ambisi mereka kini dan yang akan datang dengan memasok solusi keuangan terbaik dan dengan memperkuat kerjasama. Berdasarkan komitmen ini, Grup Rabobank bercita-cita menjadi pemimpin dan penggerak yang memberikan kontribusi pengembangan berkelanjutan akan kemakmuran dan kesejahteraan. Kantor Rabobank Lampung saat ini berjumlah 3 yaitu Kantor Rabobank Teluk Betung, Kantor Rabobank Kartini, dan Kantor Rabobank Metro.

5.2. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu karyawan pada PT. Rabobank Metro. Identitas responden yang digunakan dalam penelitian yaitu :

1. Umur (usia)

Tabel 5.1

Karakteristik responden berdasarkan tingkat usia

No	Umur	Jumlah Responden
1	21-30 tahun	18
2	31-40 tahun	25
3	41-50 tahun	5
4	51-60 tahun	2
Jumlah		50 Responden

Dari tabel 4.1 dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini yang menjadi subjek atau responden terdiri dari usia 21 – 30 tahun sebanyak 25 orang, usia 31 – 40 tahun sebanyak 18 orang, usia 41 – 50 tahun sebanyak 5 orang dan usia 51 – 60 tahun sebanyak 2 orang . Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa subyek atau responden yang terbanyak yaitu usia antara 31 – 40 tahun yaitu sebanyak 25 orang responden.

2. Jenis Kelamin

Tabel 5.2

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah
Laki-laki	23
Perempuan	27
Total	50

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini yang menjadi subyek atau responden terdiri dari laki-laki sebanyak 23 orang dan perempuan sebanyak 27 orang. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa responden terbanyak yaitu responden perempuan

3. Pendidikan

Tabel 5.3

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan

Pendidikan	Jumlah (orang)
SMP	2
SMA	8
S1	34
S2	6
Total	50

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini yang menjadi subyek atau responden terdiri dari SMP 2 orang, SMA sebanyak 8 orang, S1 sebanyak 34 orang, dan S2 sebanyak 6 orang. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa responden terbanyak yaitu responden dengan pendidikan S1.

5.3 Uji Validitas

5.3.1 Hasil Uji Validitas Senioritas(X1)

Tabel 5.4
Item-Total Statistics

	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	N	Validitas
S1	.868	0,278	50	Valid
S2	.874	0,278	50	Valid
S3	.873	0,278	50	Valid
S4	.838	0,278	50	Valid
S5	.808	0,278	50	Valid
S6	.876	0,278	50	Valid
S7	.857	0,278	50	Valid
S8	.875	0,278	50	Valid
S9	.763	0,278	50	Valid
S10	.884	0,278	50	Valid

Sumber: Data diolah, 2017

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti tentang Senioritas, maka hasil jawaban responden tersebut kemudian di olah menggunakan bantuan program software SPSS dan dapat diketahui data sebagai berikut: Jika dilihat dari kolom **corrected item-total correlation** dan jika seluruh jawaban responden dibandingkan dengan r tabel dengan taraf signifikan $0,05 = 0,278$ hasil

perhitungan diatas nilai r tabel. dengan demikian dapat ditarik kesimpulan seluruh kuesioner tentang Senioritas dinyatakan “Valid”.

5.3.2 Hasil Uji Validitas Prestasi Kerja (X2)

Tabel 5.5
Item-Total Statistics

	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	N	Validitas
PK1	.828	0,278	50	Valid
PK2	.864	0,278	50	Valid
PK3	.845	0,278	50	Valid
PK4	.831	0,278	50	Valid
PK5	.789	0,278	50	Valid
PK6	.881	0,278	50	Valid
PK7	.770	0,278	50	Valid
PK8	.793	0,278	50	Valid
PK9	.779	0,278	50	Valid
PK10	.862	0,278	50	Valid

Sumber: Data diolah, 2017

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti tentang Prestasi Kerja, maka hasil jawaban responden tersebut kemudian di olah menggunakan bantuan program software SPSS dan dapat diketahui data sebagai berikut: Jika dilihat dari kolom **corrected item-total correlation** dan jika seluruh jawaban responden dibandingkan dengan r tabel dengan taraf signifikan $0,05 = 0,278$ hasil

perhitungan diatas nilai r tabel. dengan demikian dapat ditarik kesimpulan seluruh kuesioner tentang Prestasi Kerja dinyatakan “Valid”.

5.3.3 Hasil Uji Validitas Promosi Jabatan (Y)

Tabel 5.6
Item-Total Statistics

	Nilai r Hitung	Nilai r Tabel	N	Validitas
PJ1	.789	0,278	50	Valid
PJ2	.836	0,278	50	Valid
PJ3	.732	0,278	50	Valid
PJ4	.756	0,278	50	Valid
PJ5	.792	0,278	50	Valid
PJ6	.784	0,278	50	Valid
PJ7	.818	0,278	50	Valid
PJ8	.872	0,278	50	Valid
PJ9	.791	0,278	50	Valid
PJ10	.824	0,278	50	Valid

Sumber: Data diolah, 2017

Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti tentang Promosi Jabatan, maka hasil jawaban responden tersebut kemudian di olah menggunakan bantuan program software SPSS dan dapat diketahui data sebagai berikut: Jika dilihat dari kolom **corrected item-total correlation** dan jika seluruh jawaban responden dibandingkan dengan r tabel dengan taraf signifikan $0,05 = 0,278$ hasil

perhitungan diatas nilai r tabel. dengan demikian dapat ditarik kesimpulan seluruh kuesioner tentang Promosi Jabatan dinyatakan “Valid”.

5.4 Uji Reliabilitas

Tabel 5.7
Reliability Statistics

Varibel	Cronbach's Alpha	Realibility
X1	.958	Reliabel
X2	.946	Reliabel
Y	.937	Reliabel

Dari hasil uji Reliabilitas di atas di dapat nilai Alpha Senioritas sebesar 0,958, Prestasi Kerja sebesar 0,946 serta Promosi Jabatan sebesar 0,937 dan kesimpulannya kuesioner yang di gunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliable karena nilai alpha nya $>0,60$. ini berarti bahwa alat ukur yang di gunakan dalam penelitian ini sudah memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten dalam mengukur gejala yang sama.

5.5 Analisis Data

5.5.1 Analisis Deskriptif

Pengukuran skor dari variabel yang diperoleh dari seperangkat alat ukur dalam bentuk pernyataan melalui skala *Likert* dengan lima alternatif jawaban yaitu : Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Ragu-ragu, Setuju dan Sangat Setuju. Untuk mengukur variabel-variabel ini dipergunakan instrument sebanyak 10 pertanyaan, dimana setiap butir pertanyaan memiliki rentang nilai 1 – 5. Untuk mengetahui kriteria jawaban dari masing-masing item pertanyaan atas variabel Senioritas (X_1), Prestasi Kerja (X_2) dan Promosi Kerja (Y) dilakukan rekapitulasi total skor per item pertanyaan. Selanjutnya untuk menentukan kriteria jawaban responden digunakan rumus interval kelas dengan rentang skor nilai terendah 100 dan tertinggi 500 dengan alternatif jawaban 1 - 5, cara penggolongan data pada tabel menggunakan rumus Interval sebagai berikut :

$$I = \frac{(NT - NR)}{K}$$

Keterangan :

NT : Nilai Tertinggi

NR : Nilai Terendah

K : Kategori

I : Interval

Dalam penelitian ini, peneliti menyebarkan 50 angket untuk 50 responden dimana dalam angket tersebut terdapat 30 item pertanyaan dari 10 indikator

yang didapat dari variable X1, X2, dan Y. Dari skor yang diperoleh dikelompokkan menjadi 5 kategori yaitu:

1. Sangat Setuju
2. Setuju
3. Ragu-ragu
4. Tidak Setuju
5. Sangat Tidak Setuju

5.5.1.1 Analisis Senioritas(Variabel Bebas X1)

Berdasarkan hasil data yang telah disajikan pada bab sebelumnya bahwa Lingkungan Kinerja pada PT. Rabobank Metro mempunyai 3 indikator yaitu:

- 1) Usia
- 2) Pengalaman
- 3) Masa Kerja Baru

a. Indikator tentang Senioritas secara keseluruhan dengan ketentuan

$$NT = 50$$

$$NR = 10$$

$$K = 5$$

$$I = \frac{(NT - NR)}{K}$$

$$I = \frac{(50 - 10)}{5}$$

$$I = 8$$

Dengan demikian dapat diketahui skor pengelompokannya sebagai berikut:

Skor 42 - 50	Penilaiannya Sangat Setuju
Skor 34 - 41	Penilaiannya Setuju
Skor 26 - 33	Penilaiannya Ragu-ragu
Skor 18 - 25	Penilaiannya Tidak Setuju
Skor 10 - 17	Penilaiannya Sangat Tidak Setuju

Tabel 5.8
Distribusi Data Senioritas Secara Keseluruhan

No	Skor	Kategori	Frekuensi	%
1	42 - 50	Sangat Setuju	7	14
2	34 - 41	Setuju	16	32
3	26 - 33	Ragu-ragu	23	46
4	18 - 25	Tidak Setuju	4	8
5	10 - 17	Sangat Tidak Setuju	0	0
		Jumlah	50	100

Sumber: Data diolah 2017

Dari 50 orang responden penelitian, yang menyatakan **Senioritas** pada PT. Rabobank Metro di Bandar Lampung “**Sangat Setuju**” ada 7 orang (14%), yang menyatakan “**Setuju**” ada 16 orang (32%), yang menyatakan “**Ragu-ragu**” ada 23 orang (46%), yang menyatakan “**Tidak Setuju**” ada 4 orang (8%).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas kuesioner variabel Senioritas diperoleh rekapitulasi total skor dan kriteria jawaban sebagai berikut :

Tabel 5.9
Rekapitulasi Total Skor Per Item Pertanyaan dan Kriteria Jawaban atas Variabel Senioritas (X1)

No	Indikator	Skor Max	Skor Riil	Persentase (%)	Kriteria
1.	Karyawan dari segi usia menjadi senior dalam dunia kerja maka dia akan di hormati karena usianya	250	165	66	Setuju
2.	Karyawan yang di anggap senior selalu dilihat dari segi usia lamanya kerja	250	167	66,8	Setuju
3.	Karyawan yang dianggap senior akan selalu diminta untuk memberikan saran untuk masalah di dalam pekerjaan	250	168	67,2	Setuju
4.	Karyawan yang dianggap senior akan selalu diminta untuk memberikan saran untuk masalah diluar pekerjaan	250	171	68,4	Setuju

5.	Karyawan dipandang sebagai senior karena dia mempunyai posisi yang tinggi	250	173	69,2	Setuju
6.	Karyawan dipandang sebagai senior karena dia mempunyai pengalaman yang banyak	250	167	66,8	Setuju
7.	Karyawan diyakini akan lebih bijaksana dalam mengembangkan cara berpikir berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang telah didapat selama bertahun-tahun	250	175	70	Setuju
8.	Karyawan yang senior dari segi masa kerja dianggap sebagai pembimbing di dunia kerja	250	172	68,8	Setuju
9.	Karyawan dianggap senior karena masa kerjanya lama di sebuah perusahaan	250	175	70	Setuju
10.	Karyawan yang memiliki masa kerja yang lama merupakan	250	169	67,6	Setuju

	karyawan terbaik				
	Rata-rata	250	170,2	68,08	Setuju

Sumber: Data Diolah, 2017

Keterangan:

20%- 35% : Sangat Tidak Setuju (STS)

36%- 51% : TidakSetuju (TS)

52%- 67% : Ragu-ragu (RR)

68%- 83% : Setuju (S)

84%- 100% : Sangat Setuju (SS)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata jawaban responden atas seluruh item pertanyaan tentang variabel Senioritas adalah sebesar 170,2 atau setara dengan 68,08% dengan kriteria “**Setuju**”. Hal ini menggambarkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian setuju terhadap Senioritas di lingkungan PT. Rabobank Metro di Bandar Lampung.

5.5.1.2 Analisis Prestasi Kerja (Variabel Bebas X2)

Berdasarkan hasil data yang telah disajikan pada bab sebelumnya bahwa Prestasi Kerja pada PT. Rabobank Metro mempunyai 4 indikator yaitu:

- 1) Kualitas
- 2) Kuantitas
- 3) Pelaksanaan Tugas
- 4) Tanggung Jawab

a. Indikator Tentang Prestasi Kerja Secara Keseluruhan

Tabel 4.10

Distribusi data Prestasi Kerja secara keseluruhan

No	Skor	Kategori	Frekuensi	%
1	42 - 50	Sangat Setuju	5	10
2	34 - 41	Setuju	15	30
3	26 - 33	Ragu-ragu	25	50
4	18 - 25	Tidak Setuju	5	10
5	10 - 17	Sangat Tidak Setuju	0	0
		Jumlah	50	100

Sumber: Data diolah 2017

Dari 50 orang responden penelitian, yang menyatakan Prestasi Kerja di PT. Rabobank Metro sudah “**Sangat Setuju**” ada 5 orang (10%), yang menyatakan “**Setuju**” ada 15 orang (30%) yang menyatakan “**Ragu-ragu**” ada 25 orang (50%), dan yang menyatakan “**Tidak Setuju**” ada 5 orang (10%).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas kuesioner variabel Prestasi Kerja diperoleh rekapitulasi total skor dan kriteria jawaban sebagai berikut :

Tabel 5.11
Rekapitulasi Total Skor Per Item Pertanyaan dan Kriteria Jawaban atas
Variabel Prestasi Kerja (X2)

No	Indikator	Skor Max	Skor Riil	Persentase (%)	Kriteria
1.	Kualitas kerja karyawan memuaskan	250	161	64,4	Setuju
2.	Karyawan memiliki kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan dalam mencapai hasil yang lebih baik	250	165	66	Setuju
3.	Pencapaian kerja karyawan mampu melebihi target	250	163	65,2	Setuju
4.	Karyawan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan umlah yang ditargetkan	250	163	65,2	Setuju
5.	Karyawan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu	250	166	66,4	Setuju
6.	Karyawan menjalankan tugas sesuai dengan jadwal yang sudah di tetukan oleh perusahaan	250	164	65,6	Setuju
7.	Karyawan selalu menyetorkan hasil	250	174	69,6	Setuju

	kerja sesuai dengan yang di peroleh				
8.	Karyawan mampu mengerjakan tugas pribadi tanpa meminta bantuan karyawan lain	250	168	67,2	Setuju
9.	Karyawan bertanggung jawab terhadap tugas yang di berikan oleh perusahaan	250	174	69,6	Setuju
10.	Karyawan mampu memecahkan suatu masalah dalam tugas dengan baik	250	160	64	Setuju
		250	165,8	66,32	Setuju

Sumber: Data Diolah, 2017

Keterangan:

20%- 35% : Sangat Tidak Setuju (STS)

36%- 51% : TidakSetuju (TS)

52%- 67% : Ragu-ragu (RR)

68%- 83% : Setuju (S)

84%- 100% : Sangat Setuju (SS)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata jawaban responden atas seluruh item pertanyaan tentang variabel prestasi kerja adalah sebesar 165,8 atau setara dengan 66,32% dengan kriteria “**Setuju**”. Hal ini menggambarkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian setuju terhadap prestasi kerja diPT. Rabobank Metro

5.5.1.3 Analisis Promosi Jabatan (Variabel Bebas Y)

Berdasarkan hasil data yang telah disajikan pada bab sebelumnya bahwa Promosi Jabatan pada PT. Rabobank Metro mempunyai 3 indikator yaitu :

- 1) Loyalitas
- 2) Kecakapan
- 3) Kompetensi

a. Indikator Tentang Promosi Jabatan Secara Keseluruhan

Tabel 5.12

Distribusi data Promosi Jabatan secara keseluruhan

No	Skor	Kategori	Frekuensi	%
1	42 - 50	Sangat Setuju	4	8
2	34 - 41	Setuju	25	50
3	26 - 33	Ragu-ragu	19	38
4	18 - 25	Tidak Setuju	2	4
5	10 - 17	Sangat Tidak Setuju	0	0
		Jumlah	50	100

Sumber Data diolah 2017

Dari hasil penilaian pimpinan terhadap 50 orang responden penelitian, dapat diketahui Promosi Jabatan kategori "**Sangat Setuju**" ada 4 orang (8%), yang menyatakan "**Setuju**" ada 25 orang (50%), menyatakan "**Ragu-ragu**" ada 19 orang (38%), dan yang menyatakan "**Tidak Setuju**" ada 2 orang (4%).

Berdasarkan hasil jawaban responden atas kuesioner variabel Promosi Jabatan diperoleh rekapitulasi total skor dan kriteria jawaban sebagai berikut :

Tabel 5.13
Rekapitulasi Total Skor Per Item Pertanyaan dan Kriteria Jawaban atas
Variabel Promosi Jabatan(Y)

No	Indikator	Skor Max	Skor Riil	Persentase (%)	Kriteria
1.	Loyalitas yang dilakukan karyawan sudah sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan	250	171	68,4	Setuju
2.	Promosi jabatan menuntut loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan	250	174	69,6	Setuju
3.	Dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari karyawan mengetahui tugas-tugas yang dibebankan oleh atasan	250	171	68,4	Setuju
4.	Mampu mengerjakan tugas yang diberikan atasan kepada karyawan	250	171	68,4	Setuju
5.	Karyawan yang akan dipromosikan harus mampu bergaul dengan berbagai kalangan	250	170	68	Setuju
6.	Prestasi kerja karyawan	250	177	70,8	Setuju

	akan menjadi pertimbangan penting dalam pengembangan karir karyawan				
7.	Senioritas menjadi prioritas utama dalam kebijakan promosi jabatan	250	178	71,2	Setuju
8.	Karyawan dengan kemampuan manajerial yang baik layak dipromosikan	250	174	69,8	Setuju
9.	Karyawan termotivasi untuk memberikan kinerja yang optimal	250	179	71,6	Setuju
10.	Karyawan mampu mengetahui tujuan yang ingin dicapai dari suatu pekerjaan	250	164	65,6	Setuju
		250	172,9	69,18	Setuju

Sumber: Data Diolah, 2017

Keterangan:

20%- 35% : Sangat Tidak Setuju (STS)

36%- 51% : TidakSetuju (TS)

52%- 67% : Ragu-ragu (RR)

68%- 83% : Setuju (S)

84%- 100% : Sangat Setuju (SS)

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai rata-rata jawaban responden atas seluruh item pertanyaan tentang variabel Promosi Jabatan adalah sebesar 172,9 atau setara dengan 69,18% dengan kriteria “Setuju”. Hal ini menggambarkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian setuju terhadap Promosi Jabatan pada PT. Rabobank Metro.

5.5.2 Analisis Kuantitatif

5.5.2.1 Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	6.500	2.856		2.276	.027
Senioritas	.406	.097	.451	4.168	.000
Prestasi Kerja	.430	.101	.458	4.236	.000

a. Dependent Variable: Promosi Jabatan

Interpretasi

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e_t$$

$$Y = 6,500 + 0,406X_1 + 0,430X_2 + e_t$$

Interpretasi:

Hasil diatas dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan $\hat{Y} = 6,500 + 0,406X_1 + 0,430X_2$ yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut, Persamaan $\hat{Y} = 6,500 + 0,406X_1 + 0,430X_2$ mengindikasikan bahwa koefisien variabel Senioritas (0,406) mempunyai nilai lebih besar dari pada nilai koefisien variabel Prestasi Kerja (0,430).

Nilai koefisien untuk variabel Senioritas (X_1) sebesar 0,406 mengandung arti bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel Senioritas (X_1) terhadap variabel Promosi Jabatan (Y) pada PT. Rabobank Metro, sehingga pada setiap peningkatan atau kenaikan poin yang dilakukan terhadap variabel Senioritas (X_1) sebesar 1 unit, maka akan meningkatkan variabel Promosi Jabatan (Y) pada PT. Rabobank Metro sebesar 0,406 poin pada konstanta 6,500.

Nilai koefisien untuk variabel prestasi kerja (X_2) sebesar 0,430 mengandung arti bahwa terdapat pengaruh positif antara variabel prestasi kerja (X_2) terhadap variabel Promosi Jabatan (Y) pada PT. Rabobank Metro, sehingga setiap peningkatan atau kenaikan poin yang dilakukan terhadap variabel prestasi kerja (X_2) sebesar 1 unit, maka akan meningkatkan variabel Promosi Jabatan (Y) pada PT. Rabobank Metro sebesar 0,430 poin pada konstanta 6,500.

Maka dapat di simpulkan dari kedua variabel tersebut menunjukkan bahwa promosi kerja yang baik lebih banyak atau lebih dominan dipengaruhi oleh Prestasi kerja dari pada senioritas.

5.5.2.2 Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 ^a	.678	.664	3.046

a. Predictors: (Constant), Prestasi Kerja, Senioritas

Dari tabel di atas memperlihatkan keeratan pengaruh variabel Senioritas dan Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan. Hasil perhitungan diperoleh $R_{X_1X_2Y} = 0,823$ dan koefisien determinasi sebesar $R^2_{X_1X_2Y} = 0,678$ atau 67,8%. Besarnya koefisien determinasi, memberikan arti bahwa besarnya perubahan pada variabel promosi jabatan 67,8% dipengaruhi oleh Senioritas dan Prestasi Kerja, sedangkan sisanya 32,2% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti seperti Motivasi, Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan lain-lain.

5.5.2.3 Uji Hipotesis Secara Parsial atau Uji t

Pengujian hipotesis secara parsial dapat dilakukan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, jika nilai sig < 0,05 maka hipotesis yang diajukan diterima atau H_0 ditolak dan H_a diterima.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.500	2.856		2.276	.027
	Senioritas	.406	.097	.451	4.168	.000
	Prestasi Kerja	.430	.101	.458	4.236	.000

a. Dependent Variable: Promosi Jabatan

Uji Hipotesis Senioritas terhadap Promosi Jabatan

Berdasarkan uji hipotesis diatas di dapat *thitung* variabel Senioritas sebesar $4,168 > t_{tabel}$ sebesar 2,012 dengan tingkat signifikan 0,000

karena probality jauh lebih kecil 0,05 maka Senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan, berarti Ho ditolak dan Ha diterima. Dengan demikian hipotesis pertama “ Senioritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan pada PT. Rabobank Metro” diterima.

Uji Hipotesis Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan

Berdasarkan uji hipotesis diatas di dapat *thitung* variabel Prestasi Kerja sebesar 4,236 > *t tabel* sebesar 2,012 dengan tingkat signifikan 0,000 karena probality jauh lebih kecil dari 0,05 maka prestasi kerjaberpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan , berarti Ho ditolak dan Ha diterima.

Dengan demikian hipotesis kedua “Prestasi Kerja berpengaruh positif signifikan terhadap Promosi Jabatan pada PT. Rabobank Metro” diterima.

5.5.2.4 Uji Hipotesis Anova atau Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	917.971	2	458.985	49.454	.000 ^a
	Residual	436.209	47	9.281		
	Total	1354.180	49			

a. Predictors: (Constant), Prestasi Kerja, Senioritas

b. Dependent Variable: Promosi Jabatan

Dari uji anova atau F test didapat F hitung sebesar 49,454 > *f tabel* 3,20 dengan tingkat signifikan 0,000 karena probability jauh lebih kecil dari 0,05 maka Senioritas dan Prestasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Promosi Jabatan, berarti H_0 ditolak H_a diterima.

Dengan demikian hipotesis ketiga : Senioritas dan Prestasi Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Promosi Jabatan pada PT. Rabobank Metro” dapat diterima.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data, maka dapat disimpulkan bahwa senioritas dan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Kesimpulan tersebut ditunjukkan dari temuan hasil analisis sebagai berikut :

1. Hasil pengujian secara parsial antara variabel independen (Senioritas) dan variabel dependen (Promosi Jabatan) dapat dilihat dari nilai signifikansinya adalah $P(\text{Sig}) 0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti bahwa “ Ada pengaruh Lingkungan Kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada tingkat kepercayaan 95%.”
2. Hasil pengujian secara parsial antara variabel independen (Prestasi Kerja) dan variabel dependen (Promosi Jabatan) dapat dilihat dari nilai signifikansinya adalah $P(\text{Sig}) 0,000 < 0,05$ yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_a yang berarti bahwa “Ada pengaruh positif dan signifikan Prestasi Kerja terhadap Promosi Jabatan pada tingkat kepercayaan 95%”.
3. Sedangkan secara koefisien determinasi (R^2) adalah besarnya pengaruh Senioritas (X_1) dan Prestasi Kerja (X_2) terhadap Promosi Jabatan (Y) sebesar 67,2% dan sisanya yaitu 32,8% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.

6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis data secara kualitatif dan kuantitatif terdapat beberapa hal yang perlu direkomendasikan kepada PT. Rabobank Metro dalam rangka peningkatan promosi jabatan agar lebih baik dari keadaan saat ini antara lain:

1. Senioritas yang harus diterapkan pada PT. Rabobank Metro adalah senioritas yang adil tanpa memihak kepada siapapun, serta senioritas yang dipandang melalui pengalaman bekerja.
2. Untuk meningkatkan prestasi kerja PT. Rabobank Metro harus memperlakukan karyawannya dengan profesional dengan memberikan wawasan melalui training serta memotivasi untuk bekerja lebih giat dengan cara memberikan reward yang akan meningkatkan prestasi kerja serta kinerjanya.
3. Untuk mempertahankan promosi jabatan yang dianggap baik oleh karyawan, PT. Rabobank Metro harus menghormati karyawan-karyawan yang berpengalaman dan berprestasi dengan memberikan reward berupa promosi jabatan dengan demikian promosi jabatan akan menjadi lebih baik dari sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.
- Arikunto, Suharsimi, 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta. Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Handoko Hani T. 2008. *Manajemen Personalia dan Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 2)*. Yogyakarta. BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Manullang, M. Dan Manullang Marihot. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta. BPFE.
- Mulyono Yudi. 2012. Pengaruh Prestasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Asuransi Jiwa Squislife Bandar Lampung.
- Sugiyono, 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*, Bandung. Alfa Beta.
- Sugiyono, 2011. *Statitiska Untuk Penelitian*, Bandung. Alfa Beta.
- Sugiyono, 2013. Metode Penelitian Bisnis. Bandung. Alfa Beta.
- Sunyoto Danang, S.H., S.E., M.M. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Caps Publishing.
- T. Hani Handoko 2011. *Manajemen Pengertian dan Fungsi*. Yogyakarta. BPFE.

Tajuddin Juwati Sukma. 2012. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.*

Tampani Wahyudi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengaruh Prestasi Kerja, Senioritas, dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan,* Bali. Indonesia. Universitas Udayana. VOL. 4. NO. 5.

LAMPIRAN

Variabel Senioritas (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
1.	Karyawan dari segi usia menjadi senior dalam dunia kerja maka dia akan di hormati karena usianya					
2.	Karyawan yang di anggap senior selalu dilihat dari segi usia lamanya kerja					
3.	Karyawan yang dianggap senior akan selalu diminta untuk memberikan saran untuk masalah di dalam pekerjaan					
4.	Karyawan yang dianggap senior akan selalu diminta untuk memberikan saran untuk masalah diluar pekerjaan					
5.	Karyawan dipandang sebagai senior karena dia mempunyai posisi yang tinggi					
6.	Karyawan dipandang sebagai senior karena dia mempunyai pengalaman yang banyak					
7.	Karyawan diyakini akan lebih bijaksana dalam mengembangkan cara berpikir berdasarkan pengetahuan dan pengalaman yang telah didapat selama bertahun-tahun					
8.	Karyawan yang senior dari segi masa kerja dianggap sebagai pembimbing di dunia kerja					
9.	Karyawan dianggap senior karena masa kerjanya lama di sebuah perusahaan					

JawabanrespondenterhadapSenioritas

Responden	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
1	S	S	SS	SS	S	SS	SS	SS	S
2	TS	TS	TS	TS	RR	TS	TS	TS	TS
3	RR	S							
4	RR	S	RR	S	RR	RR	RR	RR	RR
5	S	S	S	S	S	S	S	S	S
6	S	RR	RR	S	S	RR	RR	RR	RR
7	RR	S							
8	RR	RR	S	S	RR	S	RR	S	RR
9	RR								
10	RR								
11	RR	S	RR						
12	S	RR	RR	RR	S	RR	S	RR	S
13	RR	S							
14	RR	RR	RR	RR	S	RR	S	RR	S
15	RR	RR	RR	RR	RR	S	RR	RR	RR
16	S	S	S	S	S	S	S	S	S
17	RR	S	RR	RR	S	RR	S	S	RR
18	S	S	RR						
19	S	RR							
20	RR	RR	S	RR	S	RR	RR	RR	RR
21	RR								
22	RR								
23	RR	RR	RR	S	RR	RR	RR	S	RR
24	RR	S	RR	S	RR	RR	RR	S	S
25	S	S	S	S	S	S	S	S	SS
26	RR	S	S	S	RR	S	RR	RR	S

SkorjawabanSenioritas

Responden	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
1	4	4	5	5	4	5	5	5	4
2	2	2	2	2	3	2	2	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	4
4	3	4	3	4	3	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	3	3	4	4	3	3	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	4
8	3	3	4	4	3	4	3	4	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	3	3	3	3	3	4	3
12	4	3	3	3	4	3	4	3	4
13	3	3	3	3	3	3	3	3	4
14	3	3	3	3	4	3	4	3	4
15	3	3	3	3	3	4	3	3	3
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	3	4	3	3	4	3	4	4	3
18	4	4	3	3	3	3	3	3	3
19	4	3	3	3	3	3	3	3	3
20	3	3	4	3	4	3	3	3	3
21	3	3	3	3	3	3	3	3	3
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	4	3	3	3	4	3
24	3	4	3	4	3	3	3	4	4
25	4	4	4	4	4	4	4	4	5
26	3	4	4	4	3	4	3	3	4

Uji Validitas
Variabel Senioritas

		Correlations						
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
S1	Pearson Correlation	1	.802**	.732**	.695**	.741**	.719**	.700**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
S2	Pearson Correlation	.802**	1	.743**	.744**	.696**	.731**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
S3	Pearson Correlation	.732**	.743**	1	.721**	.670**	.845**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
S4	Pearson Correlation	.695**	.744**	.721**	1	.530**	.754**	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
S5	Pearson Correlation	.741**	.696**	.670**	.530**	1	.621**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
S6	Pearson Correlation	.719**	.731**	.845**	.754**	.621**	1	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50	50
S7	Pearson Correlation	.700**	.654**	.670**	.652**	.718**	.705**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50	50

**Uji Reliabilitas
Variabel Senioritas**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.958	.958	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
S1	3.30	.614	50
S2	3.34	.658	50
S3	3.36	.663	50
S4	3.42	.702	50
S5	3.46	.676	50
S6	3.34	.688	50
S7	3.50	.735	50
S8	3.44	.733	50
S9	3.50	.647	50
S10	3.38	.725	50

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
34.04	33.998	5.831	10

Uji Hipotesis

Uji F (Uji secara Simultan)

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	917.971	2	458.985	49.454	.000 ^a
	Residual	436.209	47	9.281		
	Total	1354.180	49			

a. Predictors: (Constant), PrestasiKerja, Senioritas

b. Dependent Variable: PromosiJabatan

Uji t (Uji Secara Parsial)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.500	2.856		2.276	.027
	Senioritas	.406	.097	.451	4.168	.000
	PrestasiKerja	.430	.101	.458	4.236	.000

a. Dependent Variable: PromosiJabatan

Uji Determinan (R²)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.823 ^a	.678	.664	3.046

a. Predictors: (Constant), PrestasiKerja, Senioritas

LAMPIRAN r TABEL

DF = n-2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001	DF = n-2	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
	r 0,005	r 0,05	r 0,025	r 0,01	r 0,001		r 0,005	r 0,05	r 0,025	r 0,01	r 0,001
1	0,9877	0,9969	0,9995	0,9999	1,0000	51	0,2284	0,2706	0,3188	0,3509	0,3829
2	0,9000	0,9500	0,9800	0,9900	0,9990	52	0,2262	0,2681	0,3158	0,3477	0,3797
3	0,8054	0,8783	0,9343	0,9587	0,9911	53	0,2241	0,2656	0,3129	0,3445	0,3765
4	0,7293	0,8114	0,8822	0,9172	0,9741	54	0,2221	0,2632	0,3102	0,3415	0,3735
5	0,6694	0,7545	0,8329	0,8745	0,9509	55	0,2201	0,2609	0,3074	0,3385	0,3705
6	0,6215	0,7067	0,7887	0,8343	0,9249	56	0,2181	0,2586	0,3048	0,3357	0,3677
7	0,5822	0,6664	0,7498	0,7977	0,8983	57	0,2162	0,2564	0,3022	0,3328	0,3648
8	0,5494	0,6319	0,7155	0,7646	0,8721	58	0,2144	0,2542	0,2997	0,3301	0,3621
9	0,5214	0,6021	0,6851	0,7348	0,8470	59	0,2126	0,2521	0,2972	0,3274	0,3594
10	0,4973	0,5760	0,6581	0,7079	0,8233	60	0,2108	0,2500	0,2948	0,3248	0,3568
11	0,4762	0,5529	0,6339	0,6835	0,8010	61	0,2091	0,2480	0,2925	0,3223	0,3543
12	0,4575	0,5324	0,6120	0,6614	0,7800	62	0,2075	0,2461	0,2902	0,3198	0,3518
13	0,4409	0,5140	0,5923	0,6411	0,7604	63	0,2058	0,2441	0,2880	0,3173	0,3493
14	0,4259	0,4973	0,5742	0,6226	0,7419	64	0,2042	0,2423	0,2858	0,3150	0,3469
15	0,4124	0,4821	0,5577	0,6055	0,7247	65	0,2027	0,2404	0,2837	0,3126	0,3445
16	0,4000	0,4683	0,5425	0,5897	0,7084	66	0,2012	0,2387	0,2816	0,3104	0,3421
17	0,3887	0,4555	0,5285	0,5751	0,6932	67	0,1997	0,2369	0,2796	0,3081	0,3397
18	0,3783	0,4438	0,5155	0,5614	0,6788	68	0,1982	0,2352	0,2776	0,3060	0,3374
19	0,3687	0,4329	0,5034	0,5487	0,6652	69	0,1968	0,2335	0,2756	0,3038	0,3351
20	0,3598	0,4227	0,4921	0,5368	0,6524	70	0,1954	0,2319	0,2737	0,3017	0,3328
21	0,3515	0,4132	0,4815	0,5256	0,6402	71	0,1940	0,2303	0,2718	0,2997	0,3305
22	0,3438	0,4044	0,4716	0,5151	0,6287	72	0,1927	0,2287	0,2700	0,2977	0,3282
23	0,3365	0,3961	0,4622	0,5052	0,6178	73	0,1914	0,2272	0,2682	0,2957	0,3259
24	0,3297	0,3882	0,4534	0,4958	0,6074	74	0,1901	0,2257	0,2664	0,2938	0,3236
25	0,3233	0,3809	0,4451	0,4869	0,5974	75	0,1888	0,2242	0,2647	0,2919	0,3213
26	0,3172	0,3739	0,4372	0,4785	0,5880	76	0,1876	0,2227	0,2630	0,2900	0,3190
27	0,3115	0,3673	0,4297	0,4705	0,5790	77	0,1864	0,2213	0,2613	0,2882	0,3167
28	0,3061	0,3610	0,4226	0,4629	0,5703	78	0,1852	0,2199	0,2597	0,2864	0,3144
29	0,3009	0,3550	0,4158	0,4556	0,5620	79	0,1841	0,2185	0,2581	0,2847	0,3121
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	0,5541	80	0,1829	0,2172	0,2565	0,2830	0,3098
31	0,2913	0,3440	0,4032	0,4421	0,5465	81	0,1818	0,2159	0,2550	0,2813	0,3075
32	0,2869	0,3388	0,3972	0,4357	0,5392	82	0,1807	0,2146	0,2535	0,2796	0,3052
33	0,2826	0,3338	0,3916	0,4296	0,5322	83	0,1796	0,2133	0,2520	0,2780	0,3029
34	0,2785	0,3291	0,3862	0,4238	0,5254	84	0,1786	0,2120	0,2505	0,2764	0,3006
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189	85	0,1775	0,2108	0,2491	0,2748	0,2983
36	0,2709	0,3202	0,3760	0,4128	0,5126	86	0,1765	0,2096	0,2477	0,2732	0,2960
37	0,2673	0,3160	0,3712	0,4076	0,5066	87	0,1755	0,2084	0,2463	0,2717	0,2937
38	0,2638	0,3120	0,3665	0,4026	0,5007	88	0,1745	0,2072	0,2449	0,2702	0,2914
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950	89	0,1735	0,2061	0,2435	0,2687	0,2891
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896	90	0,1726	0,2050	0,2422	0,2673	0,2868
41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843	91	0,1716	0,2039	0,2409	0,2659	0,2845
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791	92	0,1707	0,2028	0,2396	0,2645	0,2822
43	0,2483	0,2940	0,3457	0,3801	0,4742	93	0,1698	0,2017	0,2384	0,2631	0,2800
44	0,2455	0,2907	0,3420	0,3761	0,4694	94	0,1689	0,2006	0,2371	0,2617	0,2777
45	0,2429	0,2876	0,3384	0,3721	0,4647	95	0,1680	0,1996	0,2359	0,2604	0,2754

Lampiran t Tabel

dua sisi	20%	10%	5%	2%	1%	0,2%	0,1%	dua sisi	20%	10%	5%	2%	1%
satu sisi	10%	5%	2,5%	1%	0,5%	0,1%	0,05%	satu sisi	10%	5%	2,5%	1%	0,5%
1	3,078	6,314	12,726	31,81	63,67	318,309	636,619	51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	22,327	31,599	52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	10,215	12,924	53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	7,173	8,610	54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5,893	6,869	55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	5,208	5,959	56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	4,785	5,408	57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	4,501	5,041	58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	4,297	4,781	59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	4,144	4,587	60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	4,025	4,437	61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	3,930	4,318	62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	3,852	4,221	63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	3,787	4,140	64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	3,733	4,073	65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	3,686	4,015	66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	3,646	3,965	67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	3,610	3,922	68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	3,579	3,883	69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,552	3,850	70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,527	3,819	71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,505	3,792	72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,485	3,768	73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	3,467	3,745	74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	3,450	3,725	75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,435	3,707	76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	3,421	3,690	77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	3,408	3,674	78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,396	3,659	79	1,292	1,664	1,990	2,374	2,640
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,385	3,646	80	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	3,375	3,633	81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	3,365	3,622	82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	3,356	3,611	83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	3,348	3,601	84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	3,340	3,591	85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	3,333	3,582	86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	3,326	3,574	87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	3,319	3,566	88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633
39	1,304	1,685	2,023	2,426	2,708	3,313	3,558	89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	3,307	3,551	90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	3,301	3,544	91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	3,296	3,538	92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	3,291	3,532	93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	3,286	3,526	94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	3,281	3,520	95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629

TABEL F

$\alpha = 5\%$ d.f.1	d.f.2				
	1	2	3	4	5
1	161	199	216	225	230
2	18.51	19.00	19.16	19.25	19.30
3	10.13	9.55	9.28	9.12	9.01
4	7.71	6.94	6.59	6.39	6.26
5	6.61	5.79	5.41	5.19	5.05
6	5.99	5.14	4.76	4.53	4.39
7	5.59	4.74	4.35	4.12	3.97
8	5.32	4.46	4.07	3.84	3.69
9	5.12	4.26	3.86	3.63	3.48
10	4.96	4.10	3.71	3.48	3.33
11	4.84	3.98	3.59	3.36	3.20
12	4.75	3.89	3.49	3.26	3.11
13	4.67	3.81	3.41	3.18	3.03
14	4.60	3.74	3.34	3.11	2.96
15	4.54	3.68	3.29	3.06	2.90
16	4.49	3.63	3.24	3.01	2.85
17	4.45	3.59	3.20	2.96	2.81
18	4.41	3.55	3.16	2.93	2.77
19	4.38	3.52	3.13	2.90	2.74
20	4.35	3.49	3.10	2.87	2.71
21	4.32	3.47	3.07	2.84	2.68
22	4.30	3.44	3.05	2.82	2.66
23	4.28	3.42	3.03	2.80	2.64
24	4.26	3.40	3.01	2.78	2.62
25	4.24	3.39	2.99	2.76	2.60
26	4.23	3.37	2.98	2.74	2.59
27	4.21	3.35	2.96	2.73	2.57
28	4.20	3.34	2.95	2.71	2.56
29	4.18	3.33	2.93	2.70	2.55
30	4.17	3.32	2.92	2.69	2.53
31	4.16	3.30	2.91	2.68	2.52