

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Manusia merupakan makhluk sosial yang tidak bisa lepas dari keberadaan organisasi karena merupakan suatu wadah dari pada orang-orang yang bekerjasama dalam usahanya untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Peranan manusia sangatlah penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan ini tidak mungkin tercapai tanpa peranan aktif manusia, meskipun canggihnya alat-alat yang dimiliki organisasi tersebut.

Sumber daya manusia pada suatu organisasi maupun instansi perbankan perlu dikelola secara professional agar terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kepuasan kerja dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan perbankan agar dapat berkembang secara produktif dalam menghadapi persaingan antar perusahaan perbankan.

Kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Pegawai yang puas akan lebih produktif dari pada pegawai yang tidak puas. Kepuasan kerja akan menciptakan pegawai yang cinta terhadap pekerjaan, dan hal tersebut mendorong pegawai untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul

kepuasan pada diri pegawai karena pegawai merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya.

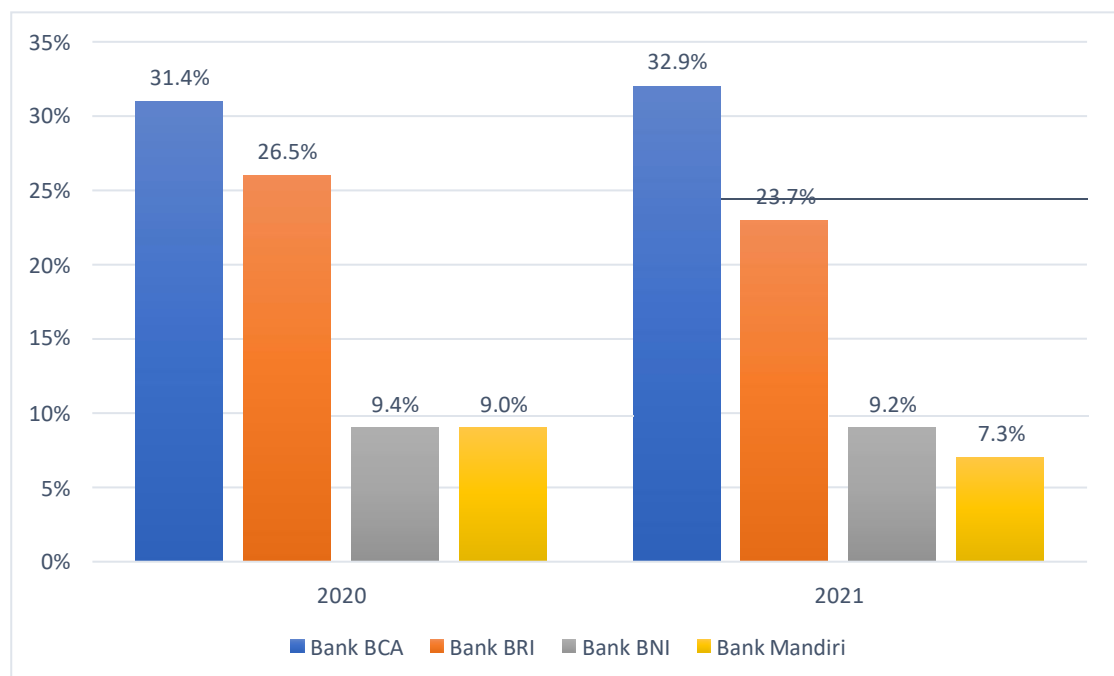
Untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, salah satu hal yang perlu menjadi perhatian instansi dengan imbalan kebijakan promosi jabatan yang tepat dan rotasi kerja yang sesuai dengan kemampuan pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai, proses ini menjadi penting dalam upaya meningkatkan kualitas pegawai. Tak terkecuali dengan instansi pemerintahan dalam bidang perbankan yang semakin hari semakin meningkat perkembangannya.

Pada saat ini banyak sekali jenis perbankan di Indonesia, seperti bank bumh, bank syariah, bank swasta dan bank provinsi. Mereka memiliki peranan penting dalam perekonomian dan pembangunan di Indonesia. Perubahan – perubahan yang positif dilingkungan eksternal khususnya tentang kebijakan pemerintah tentang perbankan dalam peningkatan taraf hidup masyarakat, serta kemajuan dunia industri dan bisnis telah mendorong tumbuhnya industri perbankan di Indonesia.

Menurut undang-undang Nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan, bank sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat. Perbankan adalah sebuah lembaga keuangan umum untuk menerima simpanan uang, meminjamkan uang dan menerbitkan promes atau lebi dikenal banknote. Semakin meningkatnya kebutuhan masyarakat ataupun organisasi perusahaan dalam menyimpan keuangannya di perbankan, maka menyebabkan persaingan bisnis yang dihadapi perusahaan saat ini semakin ketat. Maka dari itu perbankan-perbankan di Indonesia

harus meningkatkan kinerjanya dalam melayani nasabah agar citra nama bank tersebut lebih mudah di ingat.

Berdasarkan *Top Brand Index* perbankan di Indonesia pada tahun 2020 dan 2021 dari instansi-instansi perbankan di Indonesia, baik dari bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) maupun bank swasta. Top brand adalah penghargaan yang diberikan kepada merek-merek terbaik pilihan konsumen. Pemilihan oleh konsumen ini dilakukan melalui survey dari *frontier consulting group* di sebelas kota besar di Indonesia yakni Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya, Medan, Makassar, Pekanbaru, Balikpapan, Denpasar, Palembang dan Samarinda. Merek tersebut harus terpilih oleh konsumen melalui hasil survey dengan melihat tiga parameter yakni *top of mind share*, *top of market share* dan *top of commitment share*.



Sumber : <http://topbrand-award.com/>

**Gambar 1.1**  
**Top Brand Award Perusahaan Perbankan Nasional Tahun 2020-2021**

Berdasarkan data diatas dapat dilihat penguasaan pasar tertinggi diperoleh oleh bank BCA yang menguasai market 31,4 sedangkan bank BRI menguasai 26,5% selain itu bank BNI menguasai market 9,4% dan bank Mandiri menguasai 9,0% pada tahun 2020. Dan pada tahun 2021 bank BCA mengalami penurunan 2,8% selain itu bank BNI mengalami penurunan 2% dan bank Mandiri mengalami penurunan 1,7% pada tahun 2021.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada awalnya Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja dengan nama De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden atau “Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto”.

Dalam menjalankan aktivitas operasional, Bank Rakyat Indonesia berpedoman pada visi dan misi yang membantu perusahaan untuk tetap fokus dalam meraih pencapaian keberhasilan. Visi dan Misi ini membantu Bank Rakyat Indonesia untuk selalu berupaya mencapai idealisme dengan meningkatkan manajemen serta karyawan bahwa mereka bekerjasama demi tujuan-tujuan yang sama yang akan menjadi sumbangan dalam keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dilakukan secara tepat waktu, tepat jumlah dan memenuhi kualitas sesuai dengan rencana bisnis Bank Rakyat Indonesia. Menghadapi tantangan dan persaingan bisnis, pekerja Bank Rakyat Indonesia memposisikan diri menjadi sumber daya manusia yang kreatif, inovatif, memiliki kemampuan belajar dan kemampuan berubah. Selain itu peningkatan

pengetahuan dan keterampilan pekerja merupakan bagian yang tak terpisahkan dari penerapan prinsip kehati-hatian serta pengelolaan risiko secara terpadu.

Sebagai aset paling berharga yang dimiliki, Bank Rakyat Indonesia terus melakukan penyempurnaan di seluruh aspek yang meliputi perencanaan, pembinaan dan pengembangan pekerja, pendidikan dan pelatihan serta kesejahteraan pekerja.

Adapun untuk mengetahui lokasi penelitian pada PT. Bank Rakyat Indonesia dapat dilakukan dengan menggunakan ranking berdasarkan laba yang diperoleh. Saat ini kantor Cabang di Kota Bandung terdapat 10 cabang PT. Bank Rakyat Indonesia. Berikut data laba yang diperoleh pada PT. Bank Rakyat Indonesia Kota Bandung, yaitu :

**Tabel 1.1**  
**Data Ranking PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Kota Bandung**  
**Berdasarkan Laba**

No.	Nama Kantor Cabang BRI	Target	Realisasi
1.	Bandung Asia Afrika	30.000.000.000	33.975.000.000
2.	Bandung Dago	30.000.000.000	30.071.000.000
3.	Bandung Cibadak	30.000.000.000	26.714.000.000
4.	Bandung Naripan	30.000.000.000	25.085.000.000
5.	Bandung Soekarno Hatta	30.000.000.000	21.306.000.000
6.	Bandung Dewi Sartika	30.000.000.000	18.147.000.000
7.	Bandung Kopo	30.000.000.000	17.295.000.000
8.	Bandung A H Nasution	30.000.000.000	16.199.000.000
9.	Bandung Setiabudhi	30.000.000.000	15.282.000.000
10.	Bandung Martadinata	30.000.000.000	14.792.000.000

Sumber : Buku Hijau Kanwil BRI Bandung Periode Desember 2021

Berdasarkan tabel data di atas dan berdasarkan data ranking yang diperoleh dari laba kantor cabang BRI Kota Bandung. Nilai laba yang diperoleh menjadi perbandingan yang didapat dari kesiapan pegawai. Berdasarkan tabel data ranking cabang-cabang PT. Bank Rakyat Indonesia pusat yaitu Rp.30.000.000.000.

berdasarkan Kantor Cabang Kota Bandung, penulis memfokuskan kepada salah satu Kantor Cabang yang berlokasi di Kota Bandung yaitu Kantor Cabang yang beralamatkan di Jl. L.L. R.E. Martadinata No.99, Cihapit, Kecamatan Bandung Wetan, Kota Bandung, karena berdasarkan hasil penelitian oleh penulis data ranking yang berdasarkan laba yang paling rendah yaitu pada Kantor Cabang Bandung Martadinata dengan laba sebesar Rp. 14.792.000.000.

Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan melalui promosi jabatan. Dengan adanya target promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi. Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan SDM yang dimiliki organisasi, selain itu promosi tersebut bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia dalam organisasi demi kelangsungan organisasi tersebut.

Promosi adalah pengisian jabatan melalui mekanisme kenaikan satu tingkat jabatan dengan kompleksitas tugas dan tingkat pengambilan keputusan yang lebih tinggi, Adapun persyaratan promosi di Bank Rakyat Indonesia dilihat dari Sistem Manajemen Kinerja (SMK), yang terdiri dari :

1. Keakuratan
2. Kualitas
3. Pemahaman
4. Disiplin, dan
5. Tanggung Jawab

Dari tabel berikut bahwa peluang untuk promosi jabatan berdasarkan dari masing-masing posisi dengan total keseluruhan pegawai pada Bank BRI Kantor

Cabang Bandung Martadinata berjumlah 55 orang dan untuk peluang promosi jabatan tergantung pada kebutuhan perusahaan. Apabila saat perusahaan membutuhkan branch operation supervisor maka akan diadakan promosi jabatan dari teller atau customer servis di promosikan menjadi branch operation supervisor.

**Tabel 1.2**  
**Promosi Jabatan Pada Bank BRI Kantor**  
**Cabang Bandung Martadinata Tahun 2022**

Bulan	Jabatan			Customer Service	Jumlah Karyawan
	Kepala Unit	Teller	RM. Dana		
Juni		1			1
Juli		5	1		3
Agustus			1		1
September	2		3	4	1
Oktober	1		2	4	8
November			1		1
			Total		37

Sumber : Bank BRI Kantor Cabang Bandung Martadinata 2022

Berdasarkan data diatas menunjukkan bahwa Bank BRI Kantor Cabang Bandung Martadinata telah mempromosikan beberapa pegawai karena kebutuhan kantor akan sumber daya manusia dan untuk mempromosikan pegawai yang ada pada Bank BRI Kantor Cabang Bandung Martadinata berdasarkan prestasi kerja dan loyalitas kerja yang ada pada pegawai.

Pegawai dalam kondisi tertentu dan dalam rangka menjaga keseimbangan organisasi dan kelancaran pelaksanaan tugas satuan kerja maka pegawai dengan kondisi tertentu dapat digerakan oleh Direktorat Sumber Daya Manusia dengan atau tanpa koordinasi dengan satuan kerja terkait melalui mekanisme rotasi.

Dalam beberapa kasus di Bank Rakyat Indonesia sistem promosi dan rotasi dapat dikatakan telah memadai karena adanya promosi jabatan (*Job Opening*),

maka setiap pegawai dapat mengetahui apa yang harus dilakukan untuk memperoleh promosi tersebut. Dengan demikian maka perusahaan telah memberikan kebutuhan pegawainya, begitupun pegawai telah terbuka peluang atau kesempatan untuk mengembangkan dirinya lebih maju.

Selain itu rotasi kerja (*job rotation*) merupakan salah satu kondisi dimana karyawan mengalami perubahan pada deskripsi tugas mereka. Untuk pegawai yang telah lama bekerja di sebuah instansi atau perusahaan, rotasi kerja bisa jadi dilakukan untuk sementara atau permanen. Untuk melihat data rotasi kerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata pada tahun 2022 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 1.3**  
**Rotasi Kerja Pada Bank BRI Kantor**  
**Cabang Bandung Martadinata Tahun 2022**

<b>Bulan</b>	<b>Kantor Unit</b>	<b>Jumlah Karyawan (orang)</b>
Juni	Turangga, Setiabudi, Buah Batu, Cicaheum, Cibadak, Kosambi, Cicadas Barat, Ciwastra, Ciumbuleuit	10
Juli	Taman Sari, Antapani, Sadang Serang, Dipatiukur	5
Agustus	Cikutra Barat, Arcamanik, Sukamaju, Caringin, Lodaya	8
September	Astana Anyar, Cibaduyut, Ujung Berung Barat, Ujung Berung Timur	9
Oktober	Dago, Dalem Kaum	4
November	Soekarno Hatta, Binong, Dago Pakar, Cibiru	7
Desember	Asia Afrika, Kosambi, Margahayu	6
	Total	49

Sumber : Bank BRI Kantor Cabang Bandung Martadinata 2022

Seringkali kinerja mengalami fluktuasi. Kondisi demikian disinyalir ada hubungan dengan lamanya seseorang dalam periode kerja. Akibatnya timbulnya kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan karyawan. Dalam konteks



pengembangan sumber daya manusia kondisi seperti ini tidak sehat. Maka manajemen seharusnya menerapkan kebijakan rotasi kerja secara berkala.

Kelebihan rotasi kerja adalah mampu mengurangi kejenuhan dan meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai, tentu hal ini dapat mempunyai manfaat tidak langsung untuk instansi, sebab para pegawai dengan rentang keterampilan yang lebih lebar memberi manajemen lebih banyak fleksibilitas dalam menjadwalkan kerja, beradaptasi dengan perubahan, serta mengisi kekosongan struktural.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah promosi jabatan. Promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi. Menurut Fahmi (2017:88)

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu rotasi. Rotasi adalah satu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan adanya suatu perubahan gaji maupun golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seorang pegawai dan menghindarkan pegawai dari terjadinya kejenuhan. Dalam metode rotasi ini, para pegawai yang mengalami perpindahan ditujukan agar memperoleh pengetahuan secara menyeluruh. Rotasi kerja dapat dijadikan salah satu tolak ukur untuk tercapainya kepuasan kerja pegawai, mengingat rotasi kerja dapat mengatasi kejenuhan kerja dan berdampak pada kepuasan kerja pegawai.

Mengingat begitu pentingnya kepuasan kerja bagi pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata dalam mendukung hasil kerja, maka instansi dituntut untuk mampu meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai agar tujuan yang telah ditentukan bisa tercapai. Dalam mengetahui kepuasan kerja bagi pegawai

Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata, peneliti sebelumnya telah menyebar pra-kuesioner pendahuluan kepada 30 responden pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata yang menunjukkan hasil skor jawaban terendah dari pernyataan-pernyataan yang mengindikasikan terdapat beberapa permasalahan pada beberapa indikator dari kepuasan kerja bagi pegawai yang sedang terjadi, dapat dilihat pada Tabel 1. 4 berikut.

**Tabel 1.4**  
**Kepuasan Kerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia**  
**Kantor Cabang Bandung Martadinata**

No.	Dimensi	Frekuensi					Total Skor	Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)		
1.	Pekerjaan Itu Sendiri	1	6	12	7	4	97	3,23
2.	Promosi	0	3	13	10	4	105	3,5
3.	Supervisi	1	3	16	5	5	100	3,33
4.	Rekan Kerja	0	3	16	8	3	101	3,37
5.	Gaji	0	5	14	9	2	98	3,26
<b>Jumlah Rata-Rata Skor</b>							<b>501</b>	<b>3,34</b>

Sumber : Hasil Pra Survey Data Diolah Peneliti 2023

Berdasarkan tabel 1.4 dari hasil kuesioner penelitian awal mengenai variabel kepuasan kerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata menyatakan variabel kepuasan kerja pegawai memiliki skor rata-rata 3,34. Dimensi yang memiliki nilai dibawah rata-rata yaitu dimensi pekerjaan itu sendiri dengan nilai 3,23 dan dimensi gaji dengan nilai 3,26.

Untuk lebih meyakinkan menentukan variabel-variabel yang mempengaruhi atau bermasalah terhadap kepuasan kerja pegawai, dalam penelitian ini peneliti melakukan pra survey dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata yaitu sebanyak 30 orang.

Terwujudnya hasil yang optimal sangat dipengaruhi oleh kepuasan kerja pegawai dari masing-masing pegawai. Setiap instansi akan selalu berusaha meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya, dengan harapan apa yang menjadi tujuannya bisa tercapai. Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja yaitu dengan mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Oleh karena itu, peneliti melakukan pra survey mengenai faktor-faktor yang diduga bermasalah terhadap kepuasan kerja pegawai di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata. Berikut Hasil pra survey mengenai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di BRI Kantor Cabang Bandung Martadinata:

**Tabel 1.5**  
**Variabel yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Bagi Pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jmlh Skor	Mean
		STS	TS	KS	S	SS		
Kompensasi	Kompensasi Langsung	0	1	14	10	5	110	3,68
	Kompensasi Tidak Langsung	1	3	8	14	4	107	3,57
<b>Skor rata-rata variabel Kompensasi</b>								<b>3,62</b>
Promosi Jabatan	Senioritas	4	3	9	10	4	97	3,23
	Prestasi Kerja	0	3	14	9	4	104	3,46
	Tingkat Loyalitas	1	5	15	8	1	93	3,1
	Kejujuran	0	3	13	10	4	105	3,5
<b>Skor rata-rata variabel Promosi Jabatan</b>								<b>3,32</b>
Lingkungan Kerja	Lingkungan Kerja Fisik	1	2	11	13	3	105	3,5
	Lingkungan Kerja Non Fisik	0	4	7	15	4	109	3,63
<b>Skor rata-rata variabel Lingkungan Kerja</b>								<b>3,56</b>
Pengembangan Karir	Mutasi	2	2	5	13	8	113	3,76
	Seleksi	2	3	10	13	2	100	3,33
	Penempatan	0	2	12	12	4	108	3,6
	Pendidikan	4	3	6	12	5	101	3,37
<b>Skor rata-rata variabel Pengembangan Karir</b>								<b>3,51</b>
Rotasi Kerja	Pengalaman	0	5	12	9	4	102	3,4
	Pengetahuan	0	1	13	10	4	98	3,27
	Kebutuhan	0	2	15	8	5	101	3,36
	Tanggung Jawab	1	3	15	8	3	99	3,3
<b>Skor rata-rata variabel Rotasi Kerja</b>								<b>3,33</b>
Kinerja Pegawai	Hasil Kerja	0	1	14	9	6	110	3,67

dilanjutkan

lanjutan tabel 1.5

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jmlh Skor	Mean
		STS	TS	KS	S	SS		
	Perilaku Kerja	3	4	5	12	6	104	3,47
	Sifat Pribadi	0	2	7	15	6	115	3,83
<b>Skor rata-rata variabel Kinerja Pegawai</b>								<b>3,65</b>
<b>Jumlah Skor = Nilai x F</b>								
<b>Mean = Jumlah Skor : Jumlah Karyawan (30)</b>								
<b>Skor rata-rata = Jumlah Mean : Jumlah Pernyataan</b>								

Sumber : Hasil Pra Survey Data Diolah Peneliti 2023

Berdasarkan tabel 1.5, dapat dilihat bahwa promosi jabatan dan rotasi kerja diduga bermasalah terhadap kepuasan kerja bagi pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata, hal ini karena variabel-variabel tersebut mempunyai skor rata-rata yang rendah dibandingkan variabel lainnya. Promosi Jabatan dan Rotasi Kerja pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata memiliki kategori kurang baik, dimana promosi jabatan mendapatkan nilai skor rata-rata sebesar 3,32 dan rotasi kerja mendapatkan skor rata-rata 3,33.

Tabel tersebut juga memperlihatkan bahwa Promosi Jabatan di Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata ini terlihat rendah dibandingkan dengan variabel lainnya, kemudian Rotasi Kerja menjadi variabel kedua terendah diantara variabel lainnya. Dimana kedua faktor inilah yang menjadi faktor utama dari kepuasan kerja bagi pegawai yang bermasalah. Berikut data yang diperoleh penulis mengenai Promosi Jabatan adalah sebagai berikut :

**Tabel 1.6**  
**Promosi Jabatan pada Bank Rakyat Indonesia**  
**Kantor Cabang Bandung Martadinata**

No.	Dimensi	Frekuensi					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Senioritas	4	3	9	10	4	3,23
2.	Prestasi Kerja	0	3	14	9	4	3,46
3.	Tingkat Loyalitas	1	5	15	8	1	3,1
4.	Kejujuran	0	3	13	10	4	3,5
<b>Skor rata-rata</b>							<b>3,32</b>

Sumber : Hasil Pra Survey Data Diolah Peneliti 2023

Berdasarkan Tabel 1.6 dapat dilihat bahwa hasil skor rata-rata dari kuesioner pra survey Variabel Promosi Jabatan yang memiliki total rata-rata 3,32 yang dapat dikatakan kurang baik. Dimana dalam keempat dimensi promosi jabatan ini terdapat dua dimensi yang memiliki skor rata-rata rendah yaitu tingkat loyalitas dengan skor 3,1 dan senioritas dengan skor rata-rata 3,23. Dimensi tingkat loyalitas berhubungan dengan kesediaan pegawai untuk menjalankan tugas instansi/lembaga secara penuh kesadaran dan tanggung jawab sehingga tujuannya berhasil maksimal. Sedangkan dimensi senioritas berhubungan dengan perilaku ataupun tindakan dimana seseorang merasa lebih lama berada atau bekerja di instansi/lembaga tersebut dan merasa mempunyai hak memerintah.

Selain variabel promosi jabatan, faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata yaitu variabel rotasi kerja. Rotasi kerja adalah sebuah sistem atau strategi untuk menukar pekerjaan atau tugas pegawai agar pegawai mendapatkan pengalaman baru serta dapat menambah pengetahuan untuk pegawai. Berikut adalah data yang diperoleh dari hasil pra survey mengenai rotasi kerja pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata.

**Tabel 1.7**  
**Rotasi Kerja Bagi Pegawai Bank Rakyat Indonesia**  
**Kantor Cabang Bandung Martadinata**

No.	Dimensi	Frekuensi					Mean
		STS (1)	TS (2)	KS (3)	S (4)	SS (5)	
1.	Pengalaman	0	5	12	9	4	3,4
2.	Pengetahuan	0	1	13	10	4	3,27
3.	Kebutuhan	0	2	15	8	5	3,36
4.	Tanggung Jawab	1	3	15	8	3	3,3
<b>Skor rata-rata</b>							<b>3,33</b>

Sumber : Hasil Pra Survey Data Diolah Peneliti 2023

Berdasarkan Tabel 1.7 dapat dilihat bahwa hasil skor rata-rata dari kuesioner pra survey mengenai Rotasi Kerja yaitu sebesar 3,33 dengan kategori kurang baik. Dimana dalam keempat dimensi rotasi kerja ini terdapat dua dimensi yang memiliki skor rata-rata rendah yaitu pengetahuan dengan skor 3,27 dan tanggung jawab 3,3. Dimensi pengetahuan berhubungan dengan pengalaman yang didapatkan dimana seseorang dapat menciptakan atau meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja di dalam suatu organisasi. Sedangkan dimensi tanggung jawab berhubungan dengan bagaimana kita melakukan semua tugas dan kewajiban dengan sungguh-sungguh.

Berkaitan dengan uraian permasalahan yang sudah dijelaskan diatas, maka kepuasan kerja pegawai penting bila berkaitan dengan promosi dan rotasi bagi pegawai sebuah instansi negara maupun swasta. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Promosi Jabatan dan Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah**

Masalah pada dasarnya merupakan suatu pernyataan tentang keadaan yang belum sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti dapat mengidentifikasi dan merumuskan masalah sebagai berikut :

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, terkait mengenai Pengaruh Promosi dan Rotasi terhadap Kepuasan kerja pegawai. Hal ini digunakan untuk menyederhanakan atau mengurangi permasalahan dan memperjelas arah

penelitian yang sesuai dengan judul yang telah dikemukakan, maka dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Promosi jabatan
  - a. Pegawai dinilai kurang loyal terhadap instansi/lembaga
  - b. Kurang memperhatikan senioritas
  - c. Pegawai dinilai kurang kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan
2. Rotasi Kerja
  - a. Permintaan pegawai untuk mengurangi kecocokan atau kejenuhan
  - b. Lingkungan kerja yang kurang cocok dengan pegawai
  - c. Hubungan kerja yang kurang harmonis antar pegawai
  - d. Beban tugas pegawai yang dirasa terlalu berat
3. Kepuasan Kerja
  - a. Menurunnya kepuasan kerja
  - b. Pegawai bekerja tidak optimal

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Dengan adanya latar belakang penelitian diatas, maka peneliti membuat perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana promosi jabatan pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata
2. Bagaimana rotasi kerja pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata
3. Bagaimana kepuasan kerja pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata

4. Seberapa besar (promosi jabatan dan rotasi kerja) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara simultan maupun parsial pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan judul yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Promosi jabatan pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata
2. Rotasi kerja pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata
3. Kepuasan kerja pegawai pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata
4. Besaran pengaruh promosi jabatan dan rotasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai baik secara simultan maupun parsial pada Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penulis memiliki harapan semoga penelitian ini dapat memberikan hasil yang bermanfaat, sejalan dengan tujuan penelitian diatas. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat berguna, baik secara teoritis maupun praktis.

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya



yang berkaitan dengan promosi jabatan, rotasi kerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini juga diharapkan sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya tentang hubungan promosi jabatan, rotasi kerja terhadap kepuasan kerja bagi pegawai.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

##### **1. Bagi Penulis**

- a. Penelitian ini diharapkan menambah wawasan dan pengalaman yang dibutuhkan dalam dunia kerja terutama mengenai manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dikelola dengan baik.
- b. Penulis dapat membandingkan dan mengaplikasikan teori-teori dan ilmu yang dipelajari selama perkuliahan dengan lingkungan kerja sebenarnya.
- c. Penulis dapat memberikan kontribusi terhadap permasalahan yang ada di dalam instansi.

##### **2. Bagi Instansi**

- a. Dapat menjalin hubungan yang baik bagi Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata, Universitas Pasundan, dan mahasiswa peneliti.
- b. Dapat memberikan informasi dan juga bagi instansi Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Bandung Martadinata dalam upaya mencapai dan meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawai.

##### **3. Bagi Pihak Lain**

1. Untuk menambah pengetahuan mahasiswa lain serta sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya di bidang atau permasalahan yang sama, khususnya penelitian yang berkaitan dengan promosi jabatan dan rotasi kerja.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian Pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Sesuai dengan permasalahan yang ada pada penelitian ini, yaitu Promosi Jabatan, Rotasi Kerja dan Kepuasan Kerja bagi Pegawai. Dalam kajian Pustaka ini akan dikemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Selain itu juga penulis memuat sumber teori dari *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

##### **2.1.1 Manajemen**

Secara etimologis, kata manajemen berasal dari berbagai Bahasa, yang pertama yaitu Bahasa Prancis kuno yakni *management*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Lalu, dalam Bahasa Italia, yaitu *meneggiare* yang memiliki arti mengendalikan. Sedangkan dalam Bahasa Inggris berasal dari kata *to manage* yang artinya mengelola atau mengatur (Aditama, 2020). Oleh karena itu definisi manajemen secara etimologis dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kegiatan mengelola atau mengatur. Berikut beberapa definisi manajemen menurut para ahli di antaranya sebagai berikut:

Menurut G.R Terry Suprihanto (2018:3): "*Management is a distinct process consisting of planning organizing, actuating and controlling, performed*

*to determine accomplish stated objectives by use of human being and other resources”.*

John F. Mee Agrawal & Gupta, (2020) John F. Mee Agrawal & Gupta, (2020)

Menurut John F. Mee Agrawal & Gupta, (2020) : *“Management may be defined as the art of securing maximum result with a minimum of effort so as to secure maximum prosperity and happiness for both the employer and the employee and give the public the best possible service”.*

Menurut M. Manullang (2018:2) pada (Yola Yuniska et al., 2019):

“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan kegiatan-kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien dan menjamin kemakmuran bagi atasan dan pegawai.

#### **2.1.1.1 Fungsi Manajemen**

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 suatu organisasi atau perusahaan.

Adapun fungsi manajemen menurut George R.Terry dan L.W. Rue yang dialih bahasakan oleh (G.A. Ticoalu, 2021) sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang, dan apa yang harus diperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Mengelompokkan, menentukan berbagai kegiatan penting, dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan itu.

3. Kepegawaian (*Staffing*)

Menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengarahan, penyaringan, latihan, dan pengembangan kerja.

4. Pengarahan (*Directing*)

Mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tuan.

5. Pengendalian (*Controlling*)

Mengukur pelaksanaan dengan tujuan-tujuan, menentukan berbagai sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan korektif yang diperlukan.

### **2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen**

(Firmansyah & Mahardhika, 2018)(Firmansyah & Mahardhika, 2018) Unsur-Unsur manajemen merupakan sumber daya yang berpengaruh terhadap berfungsinya manajemen di dalam mencapai tujuannya. Menurut (Firmansyah & Mahardhika, 2018) unsur-unsur manajemen yang utama yaitu:

1. *Man* yaitu sumber daya manusia. Unsur manajemen yang paling vital adalah sumber daya manusia. Manusia yang membuat perencanaan dan mereka pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan tersebut. Tanpa adanya sumber

daya manusia maka tidak ada proses kerja, sebab pada prinsip dasarnya mereka adalah makhluk pekerja.

2. *Material* yaitu bahan baku atau material. Ketersediaan bahan baku atau material sangat vital dalam proses produksi. Tanpa bahan baku perusahaan manufaktur tidak bisa mengolah sesuatu untuk dijual. Dibutuhkan tenaga ahli untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi. Sumber daya manusia dan bahan baku sangat berkaitan erat satu sama lain dan tidak bisa dipisahkan.
3. *Machines* yaitu mesin mesin dan peralatan. Untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi dibutuhkan seperangkat mesin dan peralatan kerja. Dengan adanya mesin maka waktu yang dibutuhkan dalam proses produksi akan semakin cepat dan efisien. Disamping efisien, tingkat kesalahan manusia atau human error dapat diminimalisir, namun dibutuhkan sumber daya yang handal dan bahan baku yang berkualitas untuk memperoleh hasil yang maksimal.
4. *Money* yaitu uang. Organisasi dalam menjalankan seluruh aktivitas hari harinya tidak akan bisa terlepas dari biaya yang diukur dengan satuan sejumlah uang. Dengan ketersediaan uang atau dana yang memadai maka manajemen organisasi akan lebih leluasa dalam melakukan sejumlah efisiensi untuk mencapai tujuan.
5. *Methods* yaitu metode atau teknologi. Dalam menerapkan manajemen untuk mengelola sejumlah unsur unsur yang lain dibutuhkan suatu metode atau standar operasional prosedur yang baku. Setiap divisi dalam perusahaan memiliki tugas pokok dan fungsi atau job desk tersendiri dan masing masing divisi tersebut saling berkaitan erat dalam menjalankan aktivitas organisasi atau perusahaan.

6. *Market* yaitu pasar. Konsumen atau pasar merupakan elemen yang sangat penting, tanpa permintaan maka proses produksi akan terhenti dan segala aktivitas perusahaan akan vakum. Agar dapat menguasai segmentasi pasar pihak manajemen harus memiliki strategi pemasaran yang handal dan dapat bersaing dengan kompetitor market sejenis baik dari sisi harga, kualitas maupun kuantitas.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini sering disebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia yang diterapkan pada suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Berikut ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15) pada (Eka Sri Rahayu et al., 2017): “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah salah satu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.”

Menurut Dessler (2020:3) pada (Muryani et al., 2022): “*Human resource management (HRM) is the process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.*”

(Wiyati & Pradana, 2022)(Wiyati & Pradana, 2022) Menurut Moses N.Kinggudu dalam (Wiyati & Pradana, 2022): “*Human resources management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national and international goals and objectives.*”

Berdasarkan beberapa definisi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian aktivitas- aktivitas pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi.

#### **2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen secara umum yang memandang individu sebagai investasi (human capital). Artinya MSDM memiliki fungsi manajemen dalam mengatur dan melaksanakan segala kegiatan yang ada dalam organisasi agar tujuan dari suatu organisasi tersebut dapat dicapai dengan keunggulan bersaing dari pesaing.

Menurut Veithzal Rivai (2018:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

##### **1. Fungsi Manajerial**

###### *a. Perencanaan (Planning)*

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan bagan organisasi.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari :

1. Perencanaan sumber daya manusia
2. Analisa jabatan
3. Penarikan pegawai
4. Penetapan kerja
5. Orientasi kerja



b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang, yaitu terdiri dari :

1. Pendidikan dan pelatihan (*Training and Development*)
2. Pengembangan karir
3. Penilaian prestasi kerja
4. Sikap

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan balas jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang terdiri dari :

1. Kompensasi langsung yang terdiri dari gaji/upah insentif
2. Kompensasi tidak langsung yang terdiri dari keuntungan (*benefit*)  
pelayanan/kesejahteraan (*service*)

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan yang mencakup :

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Keputusan kerja

4. Disiplin kerja

5. Prestasi kerja

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun, pemeliharaan mencakup :

1. Komunikasi kerja

2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja

3. Pengendalian konflik kerja

4. Konseling kerja

f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian dapat disebabkan keinginan perusahaan, keinginan karyawan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis mendapatkan pemahaman tentang fungsi manajemen sumber daya manusia bahwa terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi-fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan tenaga kerja manusia agar sesuai dan tepat sasaran dalam rangka mempermudah pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Herman Sofyan dalam Supomo dan Nurhayati (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

#### **1. Tujuan Organisasi**

Ditunjukkan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

#### **2. Tujuan Fungsional**

Ditunjukkan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

#### **3. Tujuan Sosial**

Ditunjukkan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi.

#### **4. Tujuan Personal**

Ditunjukkan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

### **2.1.3 Promosi Jabatan**

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan peningkatan dari seorang karyawan pada suatu bidang tugas yang lebih baik, dibandingkan dengan

sebelumnya dari sisi tanggung jawab lebih besar, prestasi, fasilitas dan status yang lebih tinggi dan adanya penambahan upah atau gaji, serta tunjangan yang lainnya.

Menurut Hasibuan dalam Syahyuni (2018) pada (Ranthy Pancasasti et al., 2018) : “Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban,hak,status dan penghasilan semakin besar”.

Menurut Pandi Afandi, (2016:19) pada (Ivany et al., 2022) :“Promosi jabatan merupakan perpindah dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi,wewenangdan tanggung jawab semakin besar, status serta pendapatan yang semakin tinggi”.

Menurut Edison dalam Bank Niaga, Bintaro, dan Niaga,(2018) :“Promosi adalah proses kenaikan golongan, pangkat, atau jabatan seseorang pada tingkatan, yang lebih baik dan merupakan bagian dari proses perencanaan karier”

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dapat memberikan di status sosial,wewenang dan tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai.

### **2.1.3.1 Dasar-Dasar Promosi Jabatan**

(Sri Rini Dahliani & Dhiesti Widya Nurhasanah Ningrum, 2020)(Sri Rini Dahliani & Dhiesti Widya Nurhasanah Ningrum, 2020) Menurut Hasibuan, (2017:109) pada (Sri Rini Dahliani & Dhiesti Widya Nurhasanah Ningrum, 2020) program promosi jabatan hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk memprioritaskan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk karyawan adalah :

1. Pengalaman (*senioritas*) yaitu, promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang diterima bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.
2. Kecakapan (*ability*) yaitu, akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas untuk dipromosikan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggung jawabkan (definisi).
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan.yaitu, promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan pada lamanya dinas, ijazah Pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan akan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman kecakapan saja dapat diatasi.

Penulis berpendapat bahwa promosi yang berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, memberikan kebaikan-kebaikan sebagai berikut :

- 1) Memotivasi pegawai untuk memperdalam pengetahuannya bahkan memaksa diri mengikuti pendidikan formal. Dengan demikian, perusahaan atau instansi akan mempunyai pegawai yang semakin terampil.
- 2) Moral pegawai akan semakin baik, bergairah, semangat dan dapat mempengaruhi terhadap kepuasan kerja karena ini termasuk elemen-elemen yang dinilai untuk promosi.

- 3) Disiplin pegawai semakin baik karena disiplin termasuk elemen yang akan mendapat penilaian prestasi terhadap kepuasan kerja agar dapat dipromosikan.
- 4) Memotivasi berkembangnya persaingan sehat dan dinamis diantara para pegawai sehingga mereka berlomba-lomba untuk mencapai kemajuan.
- 5) Perusahaan atau instansi akan menempatkan pegawai yang terbaik pada setiap jabatan sehingga sasaran optimal akan tercapai

Dan kelemahannya adalah :

- 1) Pegawai yang kurang mampu akan frustrasi bahkan mengundurkan diri dari perusahaan itu
- 2) Biaya perusahaan akan semakin besar karena adanya ujian kenaikan golongan

### **2.1.3.2 Syarat-Syarat Promosi**

(Sri Rini Dahliani & Dhiesti Widya Nurhasanah Ningrum, 2020)(Sri Rini Dahliani & Dhiesti Widya Nurhasanah Ningrum, 2020) Untuk mendapatkan pegawai yang layak mendapatkan promosi jabatan, instansi atau organisasi harus mempunyai syarat-syarat bagi pegawai untuk dipromosikan sehingga promosi jabatan yang dilakukan diberikan kepada pegawai yang tepat. Hasibuan (2017:111) pada (Sri Rini Dahliani & Dhiesti Widya Nurhasanah Ningrum, 2020) mengatakan bahwa persyaratan promosi jabatan untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut :

#### **a. Kejujuran**

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai kata dengan perbuatannya.

b. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta metaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.

c. Prestasi Kerja

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

d. Kerjasama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertical dalam mencapai sasaran perusahaan.

e. Kecakapan

Karyawan harus cakap, kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugasnya pada jabatannya tersebut dengan baik.

f. Loyalitas

Karyawan harus loyal membela perusahaan dari tindakan yang merugikan.

g. Kepemimpinan

Dia harus membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan.

h. Komunikasi

Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempresepsikan informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miss komunikasi

i. Pendidikan

karyawan harus memiliki pengetahuan serta Pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya

### 2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan dalam Syahyuni (2018), merumuskan indikator-indikator umum yang diperhitungkan dalam proses promosi jabatan, yaitu

#### 1. Kejujuran

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

Indikator kejujuran :

- a. Mengutamakan kejujuran terhadap diri sendiri dan orang lain
- b. Mengutamakan kejujuran dalam menyelesaikan tugas

#### 2. Tanggung Jawab

Seringkali suatu perusahaan atau instansi diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan

Indikator tanggung jawab :

- a. Bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang di berikan
- b. Pekerjaan sesuai arahan dan tepat waktu

#### 3. Loyalitas

Karyawan itu harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaannya. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaannya.

Indikator loyalitas :

- a. Menjaga nama baik instansi/lembaga
- b. Membela jika instansi menghadapi suatu masalah



c. Tidak merugikan instansi dalam keadaan dan bentuk apapun

#### 4. Tingkat Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan serta Pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya.

Indikator tingkat pendidikan :

a. Pendidikan pegawai sesuai dengan jabatan

#### 5. Kreativitas

Kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru untuk memberikan ide kreatif dalam memecahkan masalah atau sebagai kemampuan untuk melihat hubungan-hubungan yang baru antara unsur-unsur yang sudah ada sebelumnya.

Indikator tingkat kreativitas :

a. memberikan saran cara baru untuk mencapai tujuan

b. memberikan ide baru dan inovatif untuk instansi/lembaga

### **2.1.3.4 Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan**

Menurut (Hasibuan, 2017) tujuan dan manfaat promosi jabatan adalah sebagai berikut :

1. Promosi jabatan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan semangat kinerja karyawan. Jika promosi diberikan kepada karyawan yang berprestasi tinggi maka hal itu bisa menambah motivasi untuk meningkatkan semangat kerja sehingga diharapkan tercapai produktivitas tinggi diperusahaan.
2. Promosi jabatan bertujuan untuk memperluas pengalaman dan menambah pengetahuan karyawan dalam berbagai bidang jabatan dengan memindahkan

jabatannya ketingkat lebih tinggi. Hal ini diharapkan dapat memberikan daya dorong atau suntikan semangat bagi karyawan lainnya.

3. Promosi jabatan bertujuan untuk menjamin stabilitas kepegawaian yang menunjang perncapaian-pencapaian tujuan perusahaan, diantaranya seringnya mengadakan penarikan tenaga kerja, pelatihan bagi karyawan, atau memberikan pesangon kepada karyawan yang berhenti.
4. Promosi jabatan bertujuan untuk memberikan kemampuan, jabatan dan imbalan jasa yang lebih besar kepada karyawan berprestasi tinggi sehingga menimbulkan kepuasan dan kebanggaan serta peningkatan status sosial.
5. Promosi jabatan dimaksud untuk meningkatkan karir. Bagi karyawan yang mendapatkan promosi, ia akan memperoleh kesempatan untuk mengembangkan karirnya sekaligus bisa memperoleh manfaat dari perkembangan karyawan tersebut.
6. Promosi jabatan dimaksud bertujuan untuk mengisi kekosongan jabatan karena ditinggalkan atau pejabat sebelumnya berhenti sehingga stabilitas perusahaan tetap terjaga.
7. Promosi jabatan diharapkan dapat merangsang atau memotivasi karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, meningkatkan kedisiplinan, sekaligus mendongkrak produktivitas kerjanya.
8. Promosi jabatan bertujuan untuk mempermudah penarikan tenaga kerja. Sebab, bila perusahaan terbiasa menerapkan promosi jabatan bagi karyawannya maka hal itu bisa menjadi pendorong atau perangsang bagi tenaga-tenaga baru untuk memasukkan lamaran.

### **2.1.3.5 Jenis-Jenis Promosi Jabatan**

Menurut (Hasibuan, 2017) jenis-jenis promosi jabatan adalah sebagai berikut :

#### **1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)**

Karyawan yang naik jabatan karena ada kekosongan jabatan dalam kurun waktu tertentu. Pegawai tersebut ditunjukkan oleh organisasi untuk mengisi kekosongan karena hal-hal tertentu. Pegawai ini akan kembali ke jabatan semula atau dimutasi ke jabatan lain jika pejabat yang dibutuhkan oleh organisasi sudah ada.

#### **2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)**

Pegawai dinaikan jabatannya karena ia memang sudah memenuhi waktu atau lama kerja untuk naik jabatan.

#### **3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)**

Pegawai ini dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi karena adanya kebutuhan organisasi akan kompetensi spesifik yang belum dimiliki oleh pegawai lainnya.

#### **4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)**

Pegawai yang dinaikan jabatan ke jabatan yang lebih tinggi yang disertai dengan peningkatan wewenang dan tanggungjawab tertentu.

### **2.1.3.6 Hambatan dalam Promosi Jabatan**

Menurut Badriyah, (2017:225) “Promosi jabatan bukan hanya karena kepintaran dan kemampuan karyawan dalam mengerjakan tugas, melainkan juga harus didukung sikap, kebiasaan, dan perilaku simpatik. Oleh karena itu, ada

karyawan yang cukup cerdas dan potensial, tetapi tidak kunjung mendapatkan promosi jabatan. Kebiasaan buruk yang sudah dilakukan di kantor adalah penyebabnya.”

#### **2.1.4 Rotasi Kerja**

Dalam suatu perusahaan terdapat karyawan yang mengalami kejenuhan atau rasa bosan atas pekerjaan yang dilakukannya. Untuk itu perusahaan dalam hal ini adalah pimpinan harus mempunyai solusi untuk mengatasi hal tersebut, salah satunya adalah dengan melakukan rotasi kerja. Rotasi kerja sendiri merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu. Misalnya dari bagian keuangan pindah ke bagian sumber daya manusia, atau sebelumnya ditempatkan di Bandung lalu di mutasi ke Jakarta.

Menurut Kasmir (2017) rotasi atau transfer antar bagian merupakan metode pengembangan karyawan yang sudah menempati suatu bagian terlalu lama, tujuannya adalah agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaan yang berada disatu tempat.

Menurut Novianti, (2019) pada (Maidy & Dyki Dirbawanto, 2022): “rotasi kerja merupakan salah satu bagian fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan yang pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan, dan memberdayakan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan secara efektif dan efisien”.

Menurut Achmad (2018) : “bahwasannya Ketika suatu pekerjaan sudah tidak menantang, karyawan sebaiknya dipindahkan ke pekerjaan lain dengan tingkat yang sama dengan persyaratan yang sama.

Dari beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja merupakan perpindahan karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain yang berguna untuk mengurangi kejenuhan pada karyawan serta untuk meningkatkan pengetahuan karyawan.

#### **2.1.4.1 Tujuan Rotasi Kerja**

Tujuan dari pelaksanaan rotasi kerja kepada pegawai di perusahaan diantaranya sebagai berikut :

1. Menambah atau memperkaya pengetahuan tentang sesuatu pekerjaan yang lain, sehingga kemampuan dan keahlian ikut bertambah dan akan memberikan nilai lebih bagi pegawai yang bersangkutan.
2. Menghilangkan kejenuhan atas pekerjaannya yang selama ini dijalankan sehingga menjadi lebih segar. Karena kejenuhan akan mengakibatkan motivasi kerja menjadi lemah.
3. Merupakan cara yang dilakukan sebelum dipromosikan biasanya ada yang sengaja dipersiapkan untuk dipromosi melalui rotasi kerja terlebih dahulu.
4. Untuk pelaksanaan hukuman atau sanksi atas kesalahan yang sudah dilakukan oleh pegawai. Biasanya juga bisa berdampak pada penurunan pangkat.
5. Membuka kesempatan untuk pengembangan karir. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi, yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mengeluarkan semua kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.
6. Memberikan rangsangan atau stimulasi agar pegawai dapat berupaya meningkatkan karirnya lebih tinggi lagi.

#### **2.1.4.2 Dasar-Dasar Rotasi Kerja**

Penerapan rotasi kerja dalam suatu organisasi memerlukan suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan landasan untuk menyortir pegawai yang akan di rotasikan. Hasibuan (2018:102-103) membagi dasar rotasi kerja menjadi tiga landasan pelaksanaan, yaitu :

1. *Merit System*, yaitu perpindahan kerja yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar rotasi jabatan yang baik karena: dapat meningkatkan output dan produktivitas kerja; dapat meningkatkan semangat kerja; dapat menurunkan jumlah kesalahan yang diperbuat; absensi dan disiplin karyawan semakin baik; serta jumlah kecelakaan akan menurun.
2. *Seniority System*, yaitu perpindahan kerja yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.
3. *Spoil System*, yaitu perpindahan kerja yang didasarkan atas landasan kekeluargaan, sistem ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka tidak suka.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Rotasi Kerja**

Pengukuran rotasi kerja berdasarkan tingkat kebutuhan pegawai dalam organisasi. Pegawai hendaknya mengetahui dasar perpindahan posisi dalam bekerja, karena jangan sampai rotasi kerja akan membuat pegawai tidak nyaman

dan akan menimbulkan masalah-masalah dalam bekerja. Menurut Kasmir (2017:73) unsur – unsur indikator rotasi adalah sebagai berikut:

### 1. Kemampuan kerja

Rotasi yang dilakukan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan karyawan serta penguasaan pekerjaan setelah dilakukannya rotasi.

Indikator kemampuan kerja :

- a. Kemampuan terhadap pekerjaan dengan baik dan komprehensif
- b. Tidak pernah melakukan kesalahan

### 2. Sikap kerja

Kemampuan Kerjasama karyawan dengan rekan kerja di lingkungan kerja baru yang ditempatinya.

indikator sikap kerja :

- a. Tidak terpaksa melakukan pekerjaan
- b. Tanggung jawab pada saat bekerja
- c. Beban kerja sehari-hari sesuai pekerjaan
- d. Sikap optimis dalam bekerja
- e. Sikap kerja yang baik dalam menjalin kerjasama dengan rekan kerja

### 3. Kondisi Kerja

Apakah terdapat perubahan pada kondisi kerja sebelum dan setelah dilakukan rotasi.

Indikator kondisi kerja :

- a. Kantor nyaman dengan kebersihan yang ada
- b. Merasa aman dalam bekerja

#### 4. Sikap Pribadi

Bagaimana sikap dan minat karyawan terhadap pekerjaan setelah dilakukan rotasi?

Indikator sikap pribadi :

- a. Mengatakan sesuai kenyataan
- b. Dapat menyesuaikan diri
- c. Memahami pandangan dan pendapat orang lain

#### 2.1.5 Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh keputusan dari tempat kerjanya. Kepuasan kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer untuk itu manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja pegawainya menjadi pelaku yang menunjang tercapainya tujuan, mempunyai pikiran, perasaan, dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya.

(Ayu Eka Aryawati Mariani & Oka Suryadinata Gorga, 2019)(Ayu Eka Aryawati Mariani & Oka Suryadinata Gorga, 2019) Menurut Afandi (2018) pada (Ayu Eka Aryawati Mariani & Oka Suryadinata Gorga, 2019) :“kepuasan kerja merupakan suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka”.

Menurut Hasibuan (2017) :“ kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja”.



Menurut Sudaryo dalam Jurnal Agus & Nunung (2018):“kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi”.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

### **2.1.5.1 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Sihombing dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018), ada tiga macam teori tentang kepuasan kerja yaitu :

#### *1. Teori Discrepancy*

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*), antara apa yang seharusnya ada (harapan,kebutuhan, atau nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau presepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya (Manullang dalam Sudaryono, Aribowo dan Sofiati 2018).

#### *2. Teori Equity*

Puas tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya tergantung pada apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak terhadap situasi, hal ini diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain sekelas, sekantor, maupun di tempat lain Karlins dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018).

#### *3. Teori Dua Faktor*

Teori ini diperkenalkan oleh Frederick Herzberg dalam Sudaryo, Agus & Nunung (2018). Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat

dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu “*disatisfier atau hygiene factors dan satisfier atau motivators*”. *Hygiene factor* merupakan faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Faktor tersebut terdiri dari kebijakan kantor, administrasi, supervise, hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji. Sedangkan *motivators* merupakan faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja. Faktor tersebut terdiri dari keberhasilan, pengakuan, tanggung jawan, dan pengembangan.

#### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dalam suatu instansi maupun perusahaan. Beberapa ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

Sudaryo, Agus & Nunung (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Gaji
2. Pekerjaan itu sendiri
3. Rekan kerja
4. Atasan
5. Promosi
6. Lingkungan kerja

Secara rinci pendapat Sudaryo, Agus & Nunung (2018) di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik.

Sedangkan menurut pendapat Hasibuan (2017) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai keahlian
3. Berat-ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan kerja
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidak

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

(Trinovela simanjuntak & Vera Sylvia Saragi Sitio, 2021)(Trinovela simanjuntak & Vera Sylvia Saragi Sitio, 2021) Menurut (Trinovela simanjuntak & Vera Sylvia Saragi Sitio,

2021) dimensi yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri, yaitu merupakan sumber utama kepuasan kerja dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan

Indikator pekerjaan itu sendiri :

- a. Pekerjaan sesuai dengan kemampuan
  - b. Kesempatan pegawai belajar dan mengembangkan kemampuan
  - c. Perencanaan dan pengembangan karir pegawai
2. Gaji / upah, yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

Indikator gaji/upah :

- a. Gaji/remunerasi yang diberikan telah sesuai
3. Promosi, yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.

Indikator promosi :

- a. Kesempatan promosi
  - b. Penilaian promosi kerja
4. Rekan kerja, yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

Indikator rekan kerja :

- a. Membantu rekan kerja
  - b. Rasa kekeluargaan
5. Pengawasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

Indikator pengawasan :

- a. Menetapkan standar kerja
- b. Pemeriksaan hasil kerja

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi salah satu acuan penelitian dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu yang dilakukan berkaitan dengan pengaruh promosi dan rotasi terhadap kepuasan kerja pegawai dapat dilihat pada Tabel dibawah ini :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Mai Simahatie, Zainuddin Iba (2021)  Pengaruh Gaji, Promosi Jabatan, dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Kebangsaan Indonesia Vol.2, No.3(2021)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaji, promosi jabatan dan rekan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Kantor Cabang Bireuen	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Kepuasan kerja - Tempat Penelitian	- Waktu Penelitian

dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2.	Diah Aryanti Sapto Warsi (2019)  Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan  Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan Vol.8, No.1 (2019)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan di Universitas Sarjana-wiyata Tamansiswa Yogyakarta	- Variabel Rotasi Kerja - Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan Waktu Penelitian
3.	Aulia Rohali Ramadhan, Taufik Rahman (2021)  Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal stiabalong Vol.4, No.2 (2021)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan pada Bank BRI Cabang Tanjung Tabalong	- Variabel Rotasi Kerja - Tempat Penelitian	
4.	Suci Ramadhani Amin, Romansyah Shabuddin, Muh. Ilham Wardhana Haerudin (2021)  Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Jabatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Jurnal Mirai Manajemen Vol 6, No. 2 (2021)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT.Bank Bukopin Syariah Makassar	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Kepuasan Kerja Karyawan - Tempat Penelitian	- Waktu penelitian
5.	Aprilia Mandagi, Lisbeth Mananeke, Rita Taroreh (2017)  Pengaruh Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Pegawai	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dan rotasi kerja sangat berpengaruh signifikan	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Rotasi Kerja	- Tempat dan waktu penelitian

dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal EMBA Vol.5, No.3 (2017)	terhadap kinerja pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado		
6.	Asep Suparno (2019)  Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan  <i>Ekonomi</i> Vol.1, No.1 (2019)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kebijakan promosi jabatan dan rotasi pekerja sangat berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pemkot Kota Bandung	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Rotasi Kerja	- Tempat dan waktu penelitian
7.	Lina Parlina, S.Pd, M.M (2018)  Pengaruh Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  Jurnal plb Vol.4, No.1 (2018)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan kinerja karyawan  PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Kepuasan Kerja - Tempat Penelitian	- Waktu penelitian
8.	Ayu Wulan Sari, Yulianeu, Moh. Mukeri, Azis Fathoni (2017)  Pengaruh Pengembangan Karir, Promosi Jabatan, Dan Rotasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasi  JOURNAL OF MANAGEMENT Vol.3, No. 3	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir, promosi jabatan, dan rotasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi pada SPBU Coco	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Rotasi kerja	- Tempat dan waktu penelitian

dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Wilayah Semarang		
9.	Santoso (2017)  Pengaruh Rotasi Pegawai, Kepuasan Kerja Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pegawai  <i>Jurnal Media Ekonomis</i> , Vol.13, No.4 (2017)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa rotasi pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat Palembang	- Variabel Rotasi - Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan waktu penelitian
10.	Nurfajri, Dr. Nasir Ibrahim, SE.,M.Si, Ilyas, SE.,MM (2022)  Pengaruh Promosi Jabatan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Aceh Syariah KCP Beurawe Banda Aceh  <i>Jurnal Serambimekkah</i> , Vol. 1, No.1 (2022)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Aceh Syariah KCP Beurawe Banda Aceh	- Variabel Promosi Jabatan - Tempat Penelitian	- Waktu penelitian
11.	Endang Brotojoyo, Lukman Ahmad Imron, Achmad Choerudin (2017)  Pengaruh Rotasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Pegawai  <i>e-Journal Stie</i> , Vol.5,	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja, kepuasan kerja promosi jabatan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan	- Variabel Rotasi Kerja - Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan Waktu penelitian

dilanjutkan



Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	No.2 (2017)	terhadap prestasi pegawai Koperasi Sarana Aneka Jasa Klaten		
12.	Betty Magdalena, Okta Rulyati (2019)  Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja Melalui Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intervening  Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol. 05, No. 2 (2019)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kebijakan promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan TVRI Lampung	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan Waktu penelitian
13.	Nur Irmawari Rahayu (2019)  Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening  <i>Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi</i> , Vol.7 No.5 (2019)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta	- Variabel rotasi kerja - Variabel kepuasan kerja	- Tempat dan waktu penelitian
14.	Syahrudin, Amir Tengku Ramly, Lidwina Sri Ardiasih (2022)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai  SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Pertanian Kota Bima	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan waktu penelitian

dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Economi, Accounting, Management and Business Vol.5, No.3 (2022)			
15.	Norman Gultom (2017)  Pengaruh Pelaksanaan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan  JOM FISIP, Vol.4, No.1 (2017)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PTPN V Pekanbaru	- Variabel Promosi Jabatan - Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan waktu penelitian
16.	Erna Oktaviani Simamora, Dionisius Sihombing (2023)  <i>The Effect of Job Mutation and Job Rotation on Employees' Performance at PT PLN Humbang Hasundutan District Area</i>  Journal of Digital Economics and Business (MINISTAL), Vol. 2, No. 1, (2023)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. PLN Area Kabupaten Humbang Hasundutan	- Variabel rotasi kerja	- Tempat dan waktu penelitian
17.	Bayu Eko Pandu Winoto, Surati, Sri Wahyulina (2021)  <i>The Effect of Promotion, Transfer, and Demotion on Work Motivation and Personnel Performance of West Nusa Tenggara Regional Police</i>	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan, mutasi dan demosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja	- Variabel Promosi Jabatan	- Tempat dan waktu penelitian

dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology, Vol. 8 Issue 8, (2021)	pada personil Polda NTB		
18.	<p>P Kampkotter, C Harbring, D Sliwika (2018)</p> <p><i>Job Rotation and Employee Performance- Evidence From a Longitudal Study In The Financial Services Industry</i></p> <p>The International Journal of Human Resource Management Vol. 29, issue. 10, (2018)</p>	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada bidang jasa keuangan industry</p>	<p>- Variabel rotasi kerja</p>	<p>- Tempat dan waktu penelitian</p>
19.	<p>Puspita Rinny, Charles Bohlen Purba, Unang Toto Handiman (2020)</p> <p><i>The Influence Of Compensation, Job Promotion, and Job Satisfaction On Employee Performance Of Mercubuana University</i></p> <p>International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM) Vol. 5, Issue. 2, (2020)</p>	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kompensasi, promosi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Universitas Mercu Buana</p>	<p>- Variabel Promosi Jabatan</p> <p>- Variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>- Tempat dan waktu penelitian</p>
20.	<p>Maria Dalkrani, Efstathios Dimitriadis (2018)</p> <p><i>The Effect of Job Satisfaction on</i></p>	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan</p>	<p>- Variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>- Tempat dan waktu penelitian</p> <p>dilanjutkan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Employee Commitment</i> International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR) Vol. 11, Issue. 3, (2018)	signifikan terhadap komitmen organisasi pada karyawan swasta di Yunani		
21.	Barooj Bashir, Abdul Gani (2020) <i>Testing effects Job Satisfaction on Organizational Commitment</i> Journal of Management Development, Vol. 39 No. 4, (2020)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi pada guru Universitas di India	- Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan waktu penelitian
22.	<b>Kasbuntoro, Dasih Irma, Sari Maemunah, Imam Mahfud, Mochammad Fahlevi, Ryani Dhyani Parashakti (2020)</b> <i>Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Case Study of Employees on Banking Companies in Jakarta</i> International Journal of Control and Automation Vol.13, No,4 (2020)	<b>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa <i>work-life balance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja industri pada perbankan di Jakarta</b>	- Variabel Kepuasan Kerja - Tempat Penelitian	- Waktu penelitian
23.	EW Mainardes, LS Rodrigues and Teixeira, A. (2019) <i>Effects of internal marketing on job satisfaction in the</i>	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa internal marketing berpengaruh positif dan	- Variabel Kepuasan Kerja - Tempat Penelitian	- Waktu penelitian

dijanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>banking sector</i> International Journal of Bank Marketing, Vol. 37 No. 5 (2019)	signifikan terhadap kepuasan kerja pada sektor perbankan		
24.	Monika Mittal, Dr. S.S.Bhakar (2018) <i>Examining the Impact of Role Overload on Job Stress, Job Satisfaction and Job Performance-A study among Married Working Women in Banking Sector</i> International Journal of Management Studies. Vol. 5, Issue. 2 (2018)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dampak role overload berpengaruh positif dan signifikan terhadap stress kerja, dan prestasi kerja dan memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pada pekerja menikah di Sektor Perbankan	- Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan
25.	Muhamad Saufiyudin Omar, Nurhidayah Rafie, Shahrizal Ahmad Selo (2020) <i>Job Satisfaction Influence Job Performance Among Polytechnic Employees</i> International Journal Of Modern Trends In Social Sciences (IJMTSS) Vol. 3, Issue. 14 (2020)	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan untuk karyawan Politeknik khususnya dalam konteks Departemen Pariwisata dan Perhotelan	- Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan waktu penelitian
26.	Novitasasi (2019) <i>Effect of Job Satisfaction and</i>	Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan	- Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan waktu penelitian dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>Organizational Commitment Organizational Citizenship Behavior Against</i></p> <p>In Proceedings of the International Conference of Business, Economy, Entrepreneurship and Management. Vol. 8, No.14 (2019)</p>	<p>kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel perilaku kewargaan organisasi, sedangkan komitmen organisasi berpengaruh tidak signifikan pada bagian Tata Usaha SMK Negeri 1 Semendawati Suku</p>		
27.	<p>Sumra Haleem Shaikh, Haseeb Shaikh, Sumair Shaikh (2019)</p> <p>The Impact of Job Satisfaction and Job Dissatisfaction on Herzberg Theory: A Case Study of Meezan Bank Limited and National Bank Limited</p> <p>International Journal of Business and Social Science Vol. 10, No. 6 (2019)</p>	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan ketidakpuasan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan pada Staf Meezan Bank Limited dan National Bank Limited</p>	- Variabel Kepuasan Kerja	- Tempat dan waktu penelitian
28.	<p>Veronica Ratemo, Hannah Bula, Makhamara Felistus (2021)</p> <p><i>Job Promotion and Employee Performance in Kenya Forestry</i></p>	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan</p>	- Variabel Promosi Jabatan	- Tempat dan waktu penelitian dilanjutkan

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>research institute Headquarter in Muguga, Kiambu County</i></p> <p>European Journal Of Human Resource Management Studies Vol. 5, No.1 (2021)</p>	<p>terhadap kinerja karyawan di Kenya Forestry Research Institute</p>		
29.	<p>Anna Elizabeth Van Wyk, Ilze Swarts &amp; Chipso Mukonza (2018)</p> <p><i>The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction</i></p> <p>International Journal of Business and Management. Vol. 13, No. 11</p>	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penerapan strategi rotasi pekerjaan berdampak positif terhadap kepuasan kerja pada Lingkungan Panitera Univesitas Teknologi</p>	<p>- Variabel Rotasi Kerja - Variabel Kepuasan Kerja</p>	<p>- Tempat dan waktu penelitian</p>
30.	<p>Musawir, Yunia, Rosyeni Rasyid (2018)</p> <p><i>The Effect Of Job Rotation, Compensation And Organizational Citizenship Behaviour On Employees Performance Of PT. Pegadaian (Persero)</i></p> <p>2nd Pada International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA). Vol. 64, No.2</p>	<p>Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Rotasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap OCB, Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB, Rotasi Jabatan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja</p>	<p>- Variabel Rotasi Kerja</p>	<p>- Tempat dan waktu penelitian</p> <p>dilanjutkan</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama Peneliti, Tahun Peneliti, dan Judul Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		pegawai, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pegadaian		

Sumber : Penelitian Terdahulu

Berdasarkan Tabel 2.1 penelitian terdahulu, dapat dilihat bahwa sudah banyak penelitian yang dilakukan untuk mengetahui tentang promosi jabatan dan rotasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu mendapatkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel promosi jabatan dan kepuasan kerja. Dan selain itu, terdapat perbedaan pada penelitian terdahulu dan penelitian saat ini dimana waktu, tempat atau objek penelitian yang berbeda yang dilakukan oleh penelitian terdahulu dan penelitian saat ini.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2017:388). Dengan demikian, kerangka berfikir harus mampu



menggambarkan keterkaitan antara variabel peneliti secara jelas berdasarkan teori-teori yang mendukung.

### **2.3.1 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Adanya peranan promosi jabatan ini berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti oleh hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Promosi jabatan juga dipandang sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi pegawai yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi, dengan adanya program promosi jabatan ini maka pegawai yang berpotensi akan merasakan kepuasan dalam bekerja di perusahaan tersebut.

Dari penjelasan tersebut promosi jabatan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja, hal ini diperkuat oleh beberapa peneliti terdahulu, yang dilakukan oleh Mai Simahatie, Zainuddin Iba (2021) dengan judul “Pengaruh Gaji, Promosi Jabatan, dan Rekan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Kantor Cabang Bireuen.” Dari hasil penelitiannya ia mengatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Suci Ramadhani Amin, Romansyah Shabuddin, Muh. Ilham Wardhana Haerudin (2021) dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Jabatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa promosi jabatan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Bukopin Syariah Makassar.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Lina Parlina, S.Pd, M.M (2018) dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Pegawai.” Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa promosi jabatan menjadi prioritas pertama dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Bank Mega Tbk Cabang Bandung.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya jika promosi jabatan yang dimiliki perusahaan semakin baik maka kepuasan kerja pegawainya pun akan semakin tinggi, dan sebaliknya jika promosi jabatan disuatu perusahaan atau instansi kurang baik maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawainya pun juga rendah atau tidak maksimal.

### **2.3.2 Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**

Rotasi kerja adalah perpindahan satuan kerja ke satuan kerja lainnya guna meningkatkan keterampilan pada berbagai bidang, mengurangi kebosanan, meningkatkan motivasi, menambah pengetahuan serta pengalaman ternaga kerja.

Rotasi kerja diharapkan dapat menstimulasi pegawai untuk mencapai kinerja yang lebih baik karena terdapat proses penambahan pengetahuan dan kemampuan pegawai, secara tepat, serta memberi tantangan lebih besar bagi pegawai untuk mencapai kinerja dan kepuasan kerja. Dalam metode rotasi ini para pegawai yang mengalami perpindahan ditunjuk agar memperoleh pengetahuan perusahaan secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Santoso (2017) dengan judul “Pengaruh Rotasi Pegawai, Kepuasan Kerja Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.” Dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa rotasi pegawai dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Transportasi Darat Palembang.

Penelitian lainnya dilakukan oleh Endang Brotojoyo, Lukman Ahmad Imron, Achmad Choerudin (2017) dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja, Kepuasan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Pegawai.” Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja, kepuasan kerja promosi jabatan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi pegawai Koperasi Sarana Aneka Jasa Klaten.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Nur Irmawanti Rahayu (2019) dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.” Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Yogyakarta.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya jika rotasi kerja yang dimiliki perusahaan semakin baik maka kepuasan kerja pegawainya pun akan semakin tinggi, dan sebaliknya jika rotasi kerja disuatu perusahaan atau instansi kurang baik maka kepuasan kerja yang di rasakan oleh pegawainya pun juga rendah atau tidak maksimal karena pada dasarnya rotasi kerja yaitu adalah perputaran atau perpindahan satuan kerja untuk meminimalisir kejenuhan dan meningkatkan pengalaman serta pengetahuan.

### **2.3.3 Pengaruh Promosi dan Rotasi Terhadap Kepuasan Kerja Bagi Pegawai**

Dengan adanya kebijakan Promosi Jabatan dan Rotasi Kerja menjadikan pegawai lebih termotivasi dalam bekerja dengan lebih baik lagi dan pegawai akan merasakan kepuasan dalam bekerja.

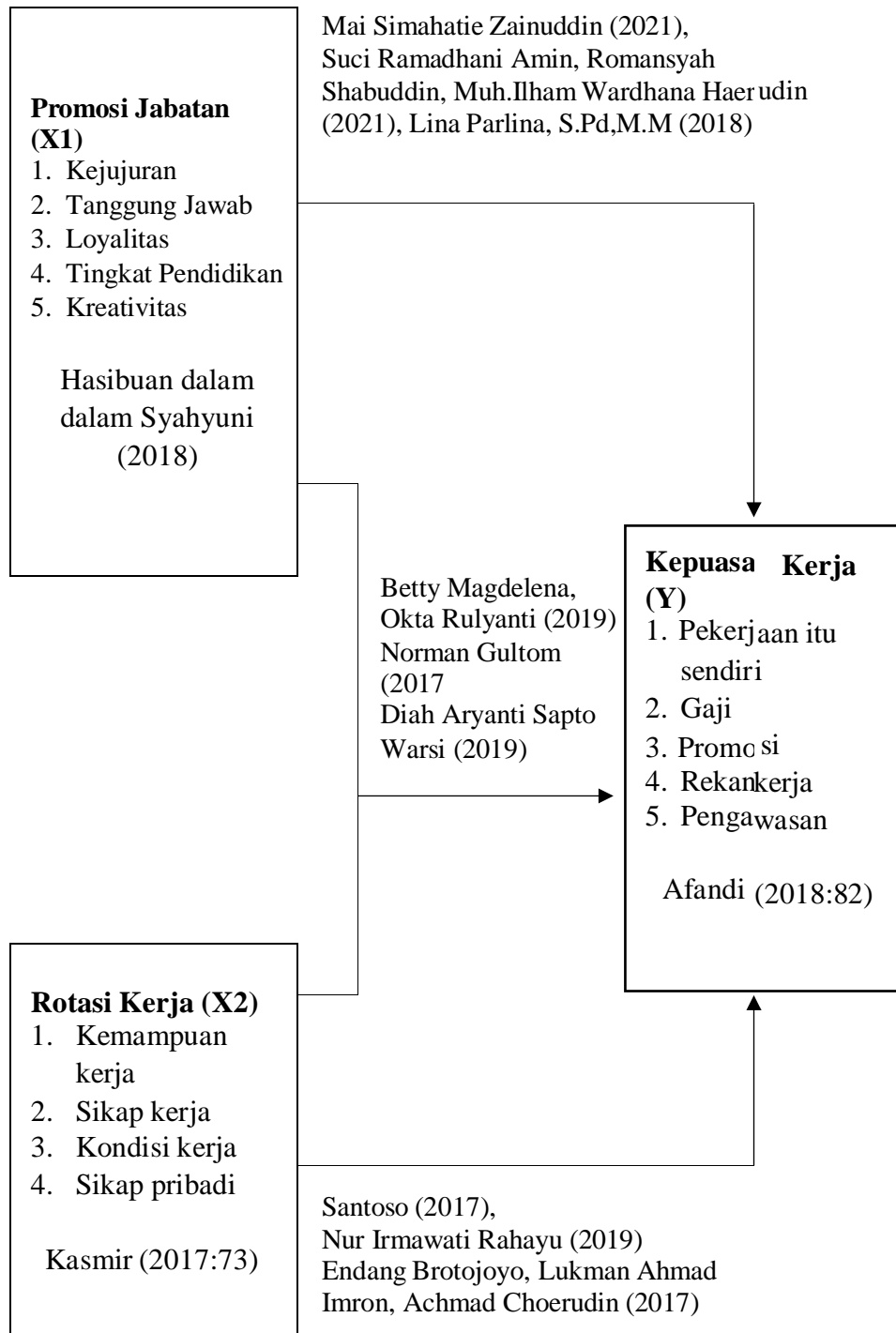
Dari penjelasan tersebut promosi jabatan dan rotasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Magdalena et al., 2019) dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intervening” dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa promosi jabatan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan TVRI Lampung.

Penelitian lainnya dilakukan oleh (Normal Gultom, 2017) dengan judul “Pengaruh Pelaksanaan Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.” Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PTPN V Pekanbaru.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh (Aryanti et al., 2019) dengan judul “Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Kinerja Tenaga Kependidikan.” Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dalam mempengaruhi kinerja tenaga kependidikan Universitas Sarjana-wiyata Tamansiswa.”

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu di atas maka dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dan rotasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang artinya jika promosi jabatan dan rotasi kerja yang dimiliki perusahaan semakin baik maka kepuasan kerja pegawainya pun akan semakin tinggi, dan sebaliknya jika promosi jabatan dan rotasi kerja disuatu perusahaan atau instansi kurang baik maka kepuasan kerja yang di rasakan oleh pegawainya pun juga rendah atau tidak maksimal karena pada dasarnya promosi jabatan itu adalah untuk mempromosikan pegawai dari jabatan sebelumnya ke jabatan yang lebih tinggi dengan tanggung jawab yang tinggi dan penghasilan yang lebih besar juga

sedangkan rotasi kerja yaitu adalah perputaran atau perpindahan satuan kerja untuk meminimalisir kejenuhan dan meningkatkan pengalaman serta pengetahuan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah Sugiyono (2017:63). Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut :

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh Promosi Jabatan dan Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

2. Secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan kerja
- b. Terdapat pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan kerja