

## **PENGARUH KEBIJAKAN PROMOSI JABATAN DAN ROTASI PEKERJAAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PEMKOT BANDUNG**

**Asep Suparno**

**Program Studi Manajemen Universitas Bandung Raya**

**Jl. Banten 11 Bandung**

**Email: [asepsuparno58@gmail.co.id](mailto:asepsuparno58@gmail.co.id)**

### **Abstrak**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan Dan Rotasi Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pemkot Bandung. Penelitian ini menggunakan kuisioner dengan skala pengukuran menggunakan skala Likert yang dianalisis menggunakan uji validitas, reabilitas dan analisis jalur menggunakan SPSS 13. Sampel dalam penelitian ini adalah 30 orang pegawai Pemkot Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan variabel kebijakan Promosi jabatan dan rotasi kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Pemkot Bandung. Nilai R menunjukkan sebesar 75.3% kebijakan Promosi jabatan dan rotasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan mengetahui hubungan antara variabel-variabel ini, kebijakan Promosi jabatan dan rotasi kerja dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada Pemkot Bandung.

**Kata Kunci:** Promosi Jabatan, Rotasi Kerja, Kinerja Karyawan

### **PENDAHULUAN**

Instansi/perusahaan yang siap berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, memerlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya. Disisi lain pembinaan para karyawan termasuk yang harus diutamakan sebagai aset utama perusahaan. Proses belajar harus menjadi budaya perusahaan sehingga keterampilan para karyawan dapat dipelihara, bahkan dapat ditingkatkan. Dalam hal ini loyalitas karyawan yang kompeten harus diperhatikan.

Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan organisasi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi ini dipengaruhi oleh kinerja karyawan (*job performance*) atau hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karyawan merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk meningkatkan kinerja, salah satu hal yang perlu menjadi perhatian perusahaan adalah kebijakan promosi yang tepat dan rotasi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan untuk mempertahankan kinerja karyawan, proses ini menjadi penting dalam upaya meningkatkan kualitas karyawan.

Sumber daya manusia sering disebut sebagai modal intelektual (*intellectual capital*) yang terdiri dari orang-orang yang ada dalam organisasi yang mempunyai kemampuan, bakat, dan semangat untuk bekerja dan itu semua mereka gunakan dalam mengerjakan pekerjaan mereka. Untuk mengetahui sampai sejauh mana seorang karyawan telah mendayagunakan kemampuan dirinya itu untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Karyawan yang ada dalam suatu perusahaan memiliki perbedaan dalam latar belakang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya. Seorang karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi tetapi masa kerjanya belum mencukupi (belum waktunya untuk naik pangkat) maka tidak dapat dipromosikan. Sebaliknya, seorang karyawan yang masa kerjanya sudah mencukupi untuk dapat dipromosikan tetapi hasil prestasi kerjanya tidak memenuhi standar yang sudah ditentukan maka ia pun tidak dapat dipromosikan.

Menurut Manullang (2001:96) promosi jabatan berarti menaikkan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya dalam struktur organisasi sesuatu badan usaha. Keputusan promosi dibutuhkan berbagai pertimbangan, apabila terdapat keputusan yang salah dalam melaksanakan promosi jabatan, maka akan menimbulkan efek yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan, yang semuanya akan mengakibatkan motivasi kerja menurun sehingga harapan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Untuk tidak terjadinya efek negatif diatas pimpinan perusahaan hendaknya dalam melakukan penilaian terhadap karyawan yang akan dipromosikan.

Manusia sebagai makhluk sosial juga mempunyai pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda, sedangkan perusahaan mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik dan memiliki semangat kerja yang tinggi, serta mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen adalah dengan promosi jabatan bagi mereka yang mampu memberikan prestasi kerja lebih di satu pihak dan memberikan tindakan disiplinsesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi mereka yang tidak mampu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawabnya dilain pihak.

Tidak jarang kinerja karyawan mengalami fluktuasi. Kondisi seperti itu diduga ada hubungannya dengan terlalu lamanya seseorang dalam periode kerja di satu unit atau di satu pekerjaan saja. Akibatnya timbul kebosanan dan bahkan kejenuhan di kalangan mereka. Dalam konteks pengembangan sumberdaya manusia kondisi seperti itu tidak sehat. Maka manajemen seharusnya menerapkan kebijakan rotasi pekerjaan/karyawan secara berkala. Rotasi atau perputaran pekerjaan tidak selalu berjalan mulus. Bisa saja tindakan seperti itu menuai protes dari karyawan yang merasa dirinya sudah mapan pada posisi yang sekarang. Karena itu kebijakan seperti itu harus didasarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan. Kemudian perlu dilakukan sosialisasi agar para karyawan tidak merasa diperlakukan secara tidak adil.

Hal lain yang penting juga dipertimbangkan bahwa rotasi pekerjaan harus berbasis kompetensi dari karyawan bersangkutan. Mereka harus disiapkan lebih dahulu paling tidak dalam bentuk orientasi di tempat pekerjaan yang baru. Rotasi pekerjaan digunakan jika kegiatan tertentu tidak lagi menantang, karyawan itu dipindahkan ke pekerjaan lain pada tingkat yang sama yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa. Jadi rotasi pekerjaan dapat diartikan sebagai perubahan periodik pekerja dari satu tugas ke tugas yang lainnya (Robbins, 2006). Karena itu rotasi pekerjaan dapat dikategorikan sebagai bentuk pelatihan "*on-the-job*". Karyawan mengikuti pelatihan silang antarjenis pekerjaan. Di sini, pelatih memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Biasanya tiap kepindahan didahului dengan pelatihan instruksi. Di

samping itu, memberi para karyawan dengan beragam pekerjaan. Pelatihan silang itu, membantu perusahaan ketika lowongan, ketidakhadiran, penyusutan usaha, atau pengunduran diri terjadi. Partisipasi peserta pelatihan dan kemampu-pindahan pekerjaan yang tinggi merupakan keunggulan belajar dari perputaran pekerjaan. Perputaran adalah paling terkait dengan karyawan yang sudah bekerja dengan lamanya mereka bekerja. Mereka diharapkan dapat melakukan pekerjaan-pekerjaan pada ragam tingkat atau posisi tertentu.

Begitupun halnya dengan Pemkot Bandung yang menjadi unit analisis dalam penelitian skripsi penulis, selama ini Pemkot Bandung melakukan rotasi kerja para pegawai. Hal ini sebagai bentuk penyegaran dan juga upaya pemaksimalan kinerja sesuai dengan target yang ditentukan, umumnya pegawai pemkot Bandung di rotasi pada saat penyusunan rencana pembangunan daerah (setiap 4 tahun sekali), tetapi apabila dimungkinkan dengan alasan pemaksimalan kinerja dan atas dasar keputusan pimpinan (pemerintah) maka dilakukan rotasi pekerjaan di lingkungan Pemda Bandung. Rotasi dilakukan tidak pada bulan-bulan tertentu, jadi sesuai dengan kepentingan dan kebijakan pemkot Bandung.

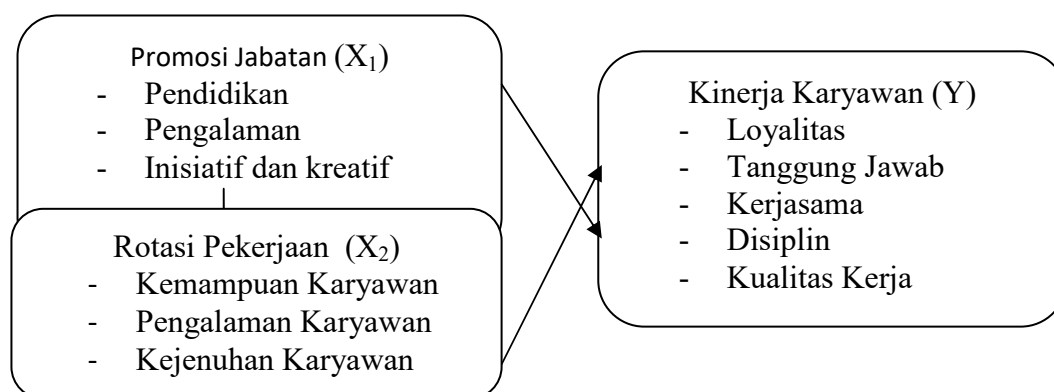
Pemkot Bandung juga melakukan kebijakan promosi jabatan untuk meningkatkan kinerja pada karyawannya. Pemkot Bandung menerapkan sistem promosi berdasarkan senioritas karyawan di perusahaan dan kinerja yang menonjol, tetapi umumnya promosi dilakukan berdasarkan senioritas, karyawan yang memiliki waktu kerja lama akan di angkat golongan jabatannya (*grade*) setelah sebelumnya diberikan pelatihan. di perusahaan ini jika mendapatkan promosi jabatan, passti mendapatkan grade yang lebih tinggi. Tetapi begitupun ada pengecualian bagi karyawan yang kinerja memiliki potensi berlebih untuk perusahaan, para karyawan tersebut akan diberikan pelatihan khusus bahkan ada yang mendapatkan beasiswa untuk dikuliahkan atau mengikuti seminar internasional, dan mereka yang mendapat pelatihan seperti ini biasanya akan cepat mendapatkan grade yang tinggi, dan biasanya mereka mendapatkan jabatan middle-top manajer. Pemkot Bandung sendiri selalu menerapkan kebijakan promosi jabatan kepada karyawannya.

Pemkot Bandung memiliki permasalahan pada sistem promosi jabatan dan rotasi kerja yang mereka terapkan, dikarenakan kebijakan mereka yang condong kepada senioritas. Maka karyawan yang lebih junior biasanya akan mendapatkan promosi setelah seniornya mendapatkan promosi, dan juga hanya akan terjadi promosi jabatan jika jabatan yang akan diisi tersebut lowong/kosong ditinggal pemegang jabatan sebelumnya, sehingga promosi jabatan di perusahaan akan tidak berjalan jika semua posisi telah penuh, dan terjadi penumpukan dalam satu posisi jabatan. Kebijakan promosi jabatan pada Pemkot Bandung juga terlalu bergantung kepada rekomendasi dari pimpinan unit, sehingga karyawan kinerja bagus belum tentu mendapatkan promosi karena kurang komunikatif dengan kepalanya, Hal ini berdampak langsung terhadap motivasi karyawan yang merasa seharusnya sudah mendapatkan promosi dan hal ini juga akan berujung pada kinerja mereka yang memburuk.

Pemkot Bandung juga membuat kebijakan untuk melakukan silang posisi atau rotasi bertujuan juga untuk menutupi kebijakan promosi mereka yang mandek, tetapi begitupun dalam membuat keputusan rotasi kerja karyawannya tidak selalu sesuai harapan, keputusan Pemkot Bandung yg selalu merotasikan karyawannya setiap beberapa tahun dengan maksud untuk meningkatkan kinerjanya terkadang malah menjadi bumerang karena karyawan bukannya membaik kinerjanya tetapi malah memburuk, karena beberapa karyawan tersebut sudah terbiasa di lingkungan kerja yang

lama, pada suatu momen kebijakan rotasi seorang karyawan bahkan bisa berimbas pada kinerja karyawan yang lain menjadi memburuk.

### Kerangka Pemikiran



### TINJAUAN PUSTAKA

#### Pengertian Promosi Jabatan

Promosi merupakan suatu masalah yang penting, bukan saja dalam hal memilih atau penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan untuk merencanakan suatu kebijakan di dalam bidang personalia dalam memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi.

Menurut Gauzali Saydam (2005:550) “Promosi merupakan perubahan pekerjaan atau status /jabatan karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi”. Sedangkan menurut Suwatno (2001:97) “Promosi merupakan pemberian tugas, tanggung jawab, serta wewenang baru pada seorang karyawan yang lebih besar dan baik dan diikuti pula oleh kenaikan upah yang lebih tinggi dari semula karena adanya kenaikan pangkat dan jabatan”. Menurut Veithzal Rivai (2004:211) “Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggungjawab dan atau level”.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa promosi adalah proses pemindahan pegawai dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi yang akan memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab serta penghasilan yang semakin besar bagi pegawai tersebut.

#### Pengertian Rotasi Pekerjaan

Seperti telah kita ketahui bahwa rotasi jabatan dalam suatu perusahaan khususnya di Pemkot Bandung sangat penting, untuk menambah pengetahuan seorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan karyawan dalam bekerja.

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang rotasi jabatan di antaranya:

Bambang Wahyudi (2002:178) memberikan definisi yaitu “suatu *job rotation* atau perputaran jabatan merupakan suatu mutasi personal yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk menambah pengetahuan seseorang tenaga kerja dan menghindarkan terjadinya kejenuhan. Dalam metode *job rotation* para karyawan yang

mengalami perpindahan secara rutin dalam suatu pekerjaan kepekerjaan lain untuk memperoleh pengetahuan organisasi atau perusahaan secara menyeluruh”.

T. Hani Handoko (2000:41) memberikan pengertian “rotasi jabatan yaitu memindahkan para karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain. Pekerjaan-pekerjaan itu secara nyata tidak berubah, hanya para karyawan yang berputar dengan tujuan untuk mengatasi sifat monoton dari pekerjaan yang sangat terspesialisasi melalui pemberian kesempatan untuk menggunakan berbagai keterampilan”.

Mathis L. Robert & John H. Jackson, terjemahan (2002:52) menjelaskan “Rotasi Jabatan adalah proses pemindahan seseorang karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Dalam beberapa organisasi, rotasi pekerjaan tidak terencana, organisasi lain memiliki data dan jadwal yang terelaborasi, yang secara tepat merencanakan setiap program bagi masing-masing karyawan”.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa rotasi jabatan merupakan suatu proses perpindahan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat/golongan dengan tujuan untuk meningkatkan, pengetahuan, pengalaman, wawasan, keahlian pegawai dan untuk mengatasi kejenuhan.

### **Pengertian Kinerja**

Mathis dan Jackson (2006), mendefinisikan bahwa kinerja (performance) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan dari waktu dari hasil, kehadiran, kemampuan bekerja sama.

Hasibuan (2005), mengemukakan prestasi kerja atau kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja atau kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu, kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Suatu perusahaan didirikan untuk mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu. Salah satu kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat pencapaian tujuan perusahaan adalah kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan pendapat August W Smith yang dikutip oleh Sedarmayanti (2001:50), menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah: “*Output drive from processes, human or otherwise*”, hasil keluaran dari proses, manusia atau yang lainnya. Sedangkan Mangkunegara (2005:67) menyatakan bahwa: “*Performance is defined as the record of autcomes produced on specifies job function or activity during specified time period.*” Artinya: kinerja/prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu bentuk prestasi dalam pencapaian tujuan organisasi melalui fungsi-fungsi dan tugas-tugas dalam suatu perusahaan.

### **Hubungan Promosi Jabatan dan Rotasi Pegawai Dengan Kinerja Pegawai**

Promosi merupakan idaman setiap pegawai, sebab melalui program promosi akan membawa pengaruh dan peningkatan kinerja dan kemampuan pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan pendapat Gauzali Saydam

(1996:102) yaitu: “Promosi dapat menjadi motivasi yang mendorong setiap karyawan untuk bekerja lebih baik, lebih giat, bersemangat dalam melaksanakan pekerjaan untuk meningkatkan kinerjanya”.

Menurut Bedjo Siswanto (2000:231) yaitu: “Mutasi (Promosi Jabatan) adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses perpindahan fungsi dan tanggung jawab, dan status ketenaga kerjaan tenaga kerja yang mendalam dan dapat memberikan kinerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan”.

Kinerja pegawai merupakan salah satu poin utama layak tidaknya Rotasi Jabatan. Apabila pegawai memiliki kinerja yang kurang baik, maka pegawai tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan. Sehingga pegawai tersebut akan ditempatkan sesuai posisi yang tepat sesuai dengan pegawai tersebut. Begitupun sebaliknya.

## **METODE PENELITIAN**

Menurut Sugiyono (2013:3), metode penelitian merupakan : “Cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.” Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif menggunakan pendekatan deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara satu dengan variabel lain. Penelitian verifikatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dua variabel atau lebih.

## **HASIL PENELITIAN**

Sebelum hasil analisis data disebutkan, berikut dikemukakan hasil uji instrumen berupa uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa data yang dianalisis sudah teruji keabsahan dan keterandalannya. Selanjutnya analisis data dimulai dengan uji analisis jalur.

### **Analisis Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian**

#### **Uji Validitas**

Tabel 1 menunjukkan hasil uji validitas dalam penelitian ini. Pengujian validitas digunakan untuk mengukur pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner. Suatu pernyataan dikatakan valid jika pernyataan tersebut mampu mengungkapkan apa saja yang hendak diukurnya. Penyebaran kuesioner dilakukan pada 30 orang responden dengan jumlah pertanyaan sebanyak 18 item pertanyaan, dimana seluruh item pertanyaan dikategorikan valid dengan syarat  $r_{hitung}$  atau nilai pada kolom Corrected Item-Total Correlation lebih besar daripada  $r_{tabel}$  product moment. Dalam hal ini  $r_{tabel}$  ditetapkan sebesar 0,367 berdasarkan tabel  $r$  pada ( 30-1=29) dan Ketentuan untuk pengambilan keputusan:

- Jika  $r_{hitung}$  positif dan  $r_{hitung} > r_{tabel}$  maka butir pertanyaan tersebut valid
- Jika  $r_{hitung}$  negatif atau  $r_{hitung} < r_{tabel}$  maka butir pertanyaan tersebut tidak valid.

**Tabel 1. Uji Validitas Item**

**Item-Total Statistics**

|              | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|--------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Pernyataan1  | 61.17                      | 19.592                         | .409                             | .840                             |
| Pernyataan2  | 61.13                      | 19.706                         | .507                             | .834                             |
| Pernyataan3  | 61.23                      | 19.289                         | .478                             | .835                             |
| Pernyataan4  | 61.30                      | 19.803                         | .394                             | .840                             |
| Pernyataan5  | 61.20                      | 20.097                         | .426                             | .838                             |
| Pernyataan6  | 61.40                      | 19.559                         | .429                             | .838                             |
| Pernyataan7  | 61.17                      | 19.385                         | .508                             | .833                             |
| Pernyataan8  | 61.30                      | 19.459                         | .530                             | .832                             |
| Pernyataan9  | 61.17                      | 19.109                         | .502                             | .834                             |
| Pernyataan10 | 61.17                      | 19.385                         | .508                             | .833                             |
| Pernyataan11 | 61.30                      | 19.459                         | .530                             | .832                             |
| Pernyataan12 | 61.17                      | 19.109                         | .502                             | .834                             |
| Pernyataan13 | 61.23                      | 19.978                         | .394                             | .840                             |
| Pernyataan14 | 61.23                      | 19.771                         | .513                             | .834                             |
| Pernyataan15 | 61.23                      | 19.289                         | .478                             | .835                             |
| Pernyataan16 | 61.20                      | 20.097                         | .426                             | .838                             |
| Pernyataan17 | 61.30                      | 19.459                         | .530                             | .832                             |
| Pernyataan18 | 61.20                      | 19.338                         | .523                             | .833                             |

Sumber: Hasil perhitungan data SPSS versi 13,00

*Corrected Item-Total Correlation* merupakan korelasi antara skor item dengan skor total item yang dapat digunakan untuk menguji validitas instrument. Nilai pada kolom *corrected item total correlation* merupakan  $r_{hitung}$  yang akan dibandingkan dengan  $r_{tabel}$  untuk mengetahui validitas pada setiap butir pertanyaan. Dengan membandingkan  $r_{hitung}$  dan  $r_{tabel}$  sebesar 0,367 maka kesimpulan yang diperoleh adalah semua pernyataan valid karena semua item  $r_{hitung}$  lebih besar dari  $r_{tabel}$ .

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan rumus Cronbach Alpha. Menurut Sekaran yang dikutip oleh Dwi Priyatno (2009:26), reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima, dan diatas 0,8 adalah baik. Karena nilai yang diperoleh lebih dari 0,6 maka hasil yang diperoleh reliabel.

**Tabel 2.**  
**Uji Reliabilitas**  
**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .845             | 15         |

Sumber: Hasil perhitungan data SPSS versi 13,00

Dengan melihat nilai Cronbach's Alpha 0.845 maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan dalam kuesioner reliabel dan dapat diterima.

### Analisis Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis inferensial menggunakan persamaan regresi. Uji korelasi dilakukan dengan tahapan: analisis jalur, analisis determinasi, uji F menggunakan ANOVA.

### Analisis Jalur

**Tabel 3.**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant) | 2.615                       | 2.106      |                           | 1.241 | .225 |
|       | X1         | .512                        | .061       | .820                      | 8.356 | .000 |
|       | X2         | .446                        | .048       | .868                      | 9.243 | .000 |

a. Dependent Variable: kinerja pegawai

Sumber : Hasil perhitungan data SPSS versi 13,00

Berdasarkan tabel 3, yang diperoleh dari hasil pengolahan dan komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 13 maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 2,615 + 0,512 X_1 + 0,446 X_2$$

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a = 2,615 menunjukkan bahwa jika promosi jabatan dan rotasi kerja konstan atau  $X = 0$ , maka kinerja pegawai sebesar 2,615
- b = 0,512 menunjukkan bahwa setiap promosi jabatan, akan mendorong kinerja sebesar 0,512

c = 0,446 menunjukkan bahwa setiap rotasi kerja, akan mendorong kinerja sebesar 0,446.

### Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variabel mampu menjelaskan variabel dependen.

**Tabel 4.**  
**Koefisien Determinasi**  
**Model Summary**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .868 <sup>a</sup> | .753     | .744              | .83437                     |

a. Predictors: (Constant), promosi jabatan, rotasi kerja

Sumber : Hasil perhitungan data SPSS versi 13,00

Dari hasil pengolahan data komputerisasi dengan menggunakan program SPSS versi 13 maka diperoleh koefisien determinasi ( $R^2$ ) = 0,753. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 75,30% Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel promosi jabatan dan rotasi kerja, sedangkan sisanya ( $100\% - 75,30\% = 24,70\%$ ) dijelaskan atau dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti.

**Tabel 5. Uji F**

### Uji F ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 59.474         | 1  | 59.474      | 85.429 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | 19.493         | 28 | .696        |        |                   |
|       | Total      | 78.967         | 29 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), promosi jabatan, rotasi kerja

b. Dependent Variable: kinerja pegawai

Sumber: Hasil perhitungan data SPSS versi 13,00

a) Membuat formula hipotesis

1)  $H_0$  : Tidak ada pengaruh yang signifikan antar variabel promosi jabatan dan rotasi kerja dengan kinerja pegawai

2)  $H_1$  : Ada pengaruh yang signifikan antara variabel promosi jabatan dan rotasi kerja dengan kinerja pegawai

b) Menentukan taraf nyata ( $\alpha$ )

Taraf nyata yang digunakan adalah 5% (0,05)

c) Menentukan kriteria pengujian

1)  $H_0$  diterima ( $H_1$  ditolak) apabila Taraf nyata  $\alpha (0,05) \leq \text{Significancy}$

2)  $H_0$  ditolak ( $H_1$  diterima) apabila Taraf nyata  $\alpha (0,05) > \text{Significancy}$

d) Kesimpulan

Karena taraf nyata  $\alpha (0,05) > \text{Significancy} (0,000)$  maka  $H_0$  ditolak, artinya ada pengaruh secara signifikan dan simultan antara promosi jabatan dan rotasi kerja dengan kinerja pegawai

Jadi dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan dan rotasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Pemkot Bandung

## Hasil Analisis Penelitian

### 1. Persepsi Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pegawai

Secara umum pegawai mengetahui ketentuan yang mengidkasikan layak tidaknya seseorang mendapat promosi jabatan. mengenai tanggapan responden terhadap promosi jabatan, maka disimpulkan bahwa tanggapan responden terhadap persepsi promosi jabatan dapat dikatakan "sangat baik", karena nilai rata-rata dari keseluruhan pernyataan sebesar 4,40 yang berada pada interval 4,20–5,00.

### 2. Persepsi Pegawai Terhadap Rotasi Kerja

Secara umum dapat disimpulkan bahwa rotasi kerja yang dianut Pemkot Bandung dapat dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai sangat setuju terhadap indikator-indikator rotasi kerja. tentang tanggapan responden terhadap rotasi kerja maka disimpulkan bahwa program tersebut ditanggapi dengan "sangat baik". Ini dapat kita lihat dari nilai rata-rata keseluruhan pernyataan yaitu 4,36 yang berada pada interval 4,20-5,00.

### 3. Persepsi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai

Secara umum dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja yang dianut Pemkot Bandung dapat dikategorikan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai sangat setuju terhadap indikator-indikator penilaian kinerja. tentang tanggapan responden terhadap penilaian kinerja maka disimpulkan bahwa program tersebut ditanggapi dengan "sangat baik". Ini dapat kita lihat dari nilai rata-rata keseluruhan pernyataan yaitu 4,36 yang berada pada interval 4,20-5,00.

### 4. Pengaruh Kebijakan Promosi Jabatan dan Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Setelah mengetahui kondisi promosi jabatan, rotasi kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan berdasarkan nilai skor rata-rata, selanjutnya akan dilihat pengaruh kebijakan promosi jabatan dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai. Sebelum menganalisa data dengan metode analisis yang telah ditentukan, sebelumnya dilakukan pengujian Validitas dan Reliabilitas. Pengujian Validitas digunakan untuk mengukur pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner valid atau tidak. Suatu pernyataan dikatakan valid jika pernyataan tersebut mampu mengungkapkan apa saja yang hendak diukurnya, sedangkan Pengujian Reliability digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang digunakan. Dalam penelitian ini besarnya pengaruh kebijakan promosi jabatan dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai dapat diketahui dengan menggunakan analisis jalur. Jawaban ini dihitung berdasarkan hasil kuesioner yang telah disebar

dimana terdiri dari 10 pernyataan yang berhubungan dengan kinerja dan 5 pernyataan yang berhubungan dengan promosi jabatan pegawai dan 3 pernyataan yang berhubungan dengan rotasi kerja.

## **SIMPULAN**

Setelah dilakukan pembahasan mengenai masalah pengaruh antara kebijakan promosi jabatan dan rotasi kerja terhadap kinerja pegawai Pemkot Bandung, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan antara lain:

1. Kebijakan promosi jabatan yang dilaksanakan oleh Pemkot Bandung sudah dilaksanakan dengan baik.
2. Rotasi kerja yang dilaksanakan oleh Pemkot Bandung sudah dilaksanakan dengan baik, disesuaikan demi perbaikan kinerja pegawai.
3. Kebijakan promosi jabatan dan rotasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Pemkot Bandung. Adapun besar pengaruhnya secara simultan sebesar 75.3% dan sisanya 24.7% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak penulis teliti.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Anwar Prabu Mangkunegara. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Fathoni, A. 2006. Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Rineka Cipta, Jakarta.
- Hariandja, E. 2005. Manajemen Sumber daya Manusia (pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai). PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Hasan, I. 2003. Pokok-pokok materi statistik 2 (statistik inferensia). Bumi Aksara, Jakarta.
- Kurniadi, H. 2003. Analisis penempatan dan motivasi terhadap pengembangan karir pegawai non hakim di Pengadilan Negeri Jakarta barat. Tesis pada, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia, Depok.
- Malayu Hasibuan. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Mathis, L.R dan Jackson, J.H. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management). PT Salemba Empat, Jakarta.
- Musanef. 1996. Manajemen Kepegawaian di Indonesia. PT Toko Gunung Agung, Jakarta.
- Ruky, S.A. 2003. SDM Berkualitas. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Samsudin, S. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. CV Pustaka Setia, Bandung.
- Santoso, Singgih. 1999. Aplikasi Excell dalam statisik bisnis. PT Elex Media Komputindo, Jakarta. 1996. Manajemen Adad 21. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sulistiyani, T.A dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia (konsep, teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik). Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Tanjung, H dan Arep, I. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Trisakti, Jakarta.
- Umar, H. 2005. Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Tentang Perubahan UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2003 Tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS.

Peraturan Daerah Kabupaten Bandung Nomor 20 Tahun 2004 Tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Dishub Pemkab Bandung .