

## Pengaruh Rotasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis)

Ading Rahman Sukmara<sup>1\*</sup>, Fanny Fauziyanti<sup>2</sup>, Ferey Herman<sup>3</sup>  
<sup>1-3</sup> Universitas Galuh, Indonesia

Alamat : Jl. R. E. Martadinata No.150, Mekarjaya, Kec. Ciamis, Kabupaten Ciamis, Jawa Barat  
Korespondensi penulis : [ading\\_rahman34@unigal.ac.id](mailto:ading_rahman34@unigal.ac.id)

**Abstract :** *This study is motivated by several problems that: Employee performance is still low, this is due to several factors, namely the quality of work produced is still not good, lack of leadership direction to subordinates, high employee attendance rate and declining work performance. Low employee work motivation, as evidenced by the amount of time spent during working hours that are not used optimally, still low motivation to increase understanding of work duties and responsibilities, as well as motivation to improve skills in terms of work mastery which can help make it easier to carry out work. The promotion of positions at the Ciamis Regency Education Office is considered to have not fulfilled the predetermined procedures. There are still structural positions that are filled by people who do not have a formal education background or are not in accordance with their competence, this is due to the lack of competent human resources in their fields because people with appropriate formal education, ranks and classes have not been able to occupy structural positions so that they are filled by officials with a formal education background that is not their competence. The implementation of rotation is still optimally organized, it can be seen in the reality that the implementation of rotation often occurs in a spoil system. The spoiler system is a rotation program based on family or based on acquaintances or connections. The results of the study inform that: (1) there is a positive influence of rotation on work motivation. This means that if there is an increase in rotation, it will be followed by an increase in work motivation. (2) there is a positive influence of position promotion on work motivation. This means that if there is an increase, it will be followed by an increase in work motivation. (3) there is a positive influence of rotation and promotion of positions on work motivation. This means that rotation and promotion of positions is one part of formal employee development which aims to provide motivation to employees of the Ciamis Regency Education Office. (4) There is a positive influence of work motivation on employee performance. This means that Motivation is closely related to performance or performance. Employees who have high work motivation can improve performance, on the other hand, employees who do not have motivation to work will reduce performance so that the goals of an agency will not be achieved. The method used in this study is a quantitative descriptive method, including data analysis techniques, namely validity test, reliability test of descriptive analysis, verifiable analysis, multiple linear analysis, f test, t test and path analysis.*

**Keywords:** *Rotation, promotion, position, motivation, work*

**Abstrak :** Penelitian ini dilatarbelakangi oleh beberapa permasalahan bahwa : Kinerja pegawai masih rendah, hal ini disebabkan beberapa faktor yaitu kualitas kerja yang dihasilkan masih kurang baik, kurangnya arahan pimpinan terhadap bawahan, tingkat absensi pegawai yang masih tinggi dan prestasi kerja menurun. Motivasi kerja pegawai yang rendah, terbukti dengan banyaknya waktu pada saat jam kerja yang tidak dimanfaatkan secara maksimal, masih rendahnya motivasi untuk meningkatkan pemahaman akan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta motivasi untuk meningkatkan kemampuan dari sisi penguasaan pekerjaan yang dapat membantu memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan. Promosi jabatan di Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis dirasa belum memenuhi prosedur yang telah ditentukan. Masih terdapat jabatan struktural yang di isi oleh orang yang tidak berlatar pendidikan formalnya atau tidak sesuai kompetensinya, hal ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya dikarenakan orang-orang dengan pendidikan formal yang sesuai, pangkat dan golongannya belum bisa untuk menduduki jabatan struktural sehingga diisi oleh pejabat dengan latar pendidikan formal yang bukan kompetensinya. Pelaksanaan rotasi masih terorganisir dengan optimal, dapat dilihat pada realitasnya bahwa pelaksanaan rotasi sering terjadi sistem spoil. Sistem spoil yaitu program rotasi berdasarkan atas landasan kekeluargaan atau didasarkan kenalan atau koneksi. Hasil penelitian menginformasikan bahwa : (1) terdapat pengaruh positif rotasi terhadap motivasi kerja. Artinya jika terjadi peningkatan rotasi, maka akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja. (2) terdapat pengaruh positif promosi jabatan terhadap motivasi kerja. Artinya jika terjadi peningkatan, maka akan diikuti oleh kenaikan motivasi kerja. (3) terdapat pengaruh positif rotasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja. Artinya rotasi dan promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari pengembangan pegawai secara formal yang bertujuan untuk memberikan motivasi kepada para pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis. (4) terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja

pegawai. Artinya Motivasi berkaitan erat dengan kinerja atau performansi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja akan menurunkan kinerja sehingga tujuan sebuah instansi tidak akan tercapai. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kuantitatif., seangkan teksnik analisis data yaitu uji validitas, uji reliabilitas analisis deskriptif, analisis verifikatif, analiss linear berganda, uji f, uji t dan analisis jalur.

**Kata kunci :** Rotasi, promosi, jabatan, motivasi, kerja

## **1. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting dalam suatu organisasi, karena manusia memiliki peranan yang dominan pada sebagian besar kegiatan operasional seperti merencanakan, mengkoordinasikan, mengatur, menjalankan dan mengawasi terwujudnya suatu pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi sebelumnya. Manusia mempunyai kemampuan yang besar untuk tumbuh dan berkembang, oleh karena itu peningkatan kemampuan serta pengelolaan dan pemeliharaan dari sumber daya manusia menjadi sesuatu yang bersifat mutlak. Menurut Mustopadidjaja (2003:69) kinerja pegawai merupakan sesuatu yang sangat penting, jika pegawai berkinerja tinggi maka akan dapat mendukung pencapaian tujuan instansi secara maksimal, begitu juga sebaliknya jika pegawai berkinerja rendah maka tujuan instansi yang telah ditetapkan akan sulit dicapai secara maksimal. Dengan demikian istilah kinerja mempunyai pengertian akan adanya suatu tindakan atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam melaksanakan aktifitasnya. Aktifitas yang dilakukan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan menggambarkan bagaimana ia berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Masalah kinerja tentu tidak terlepas dari proses, hasil dan daya guna, dalam hal ini kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tersebut sebagai suatu bentuk pencapaian hasil suatu organisasi, dan kinerja disebut sebagai *performance* yang memiliki arti suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Jackson, 2012:4).

Penilaian terhadap kinerja para pegawai harus dilakukan pada setiap organisasi, karena memberikan efek kepada motivasi kerja pegawainya. Motivasi menjadi penentu kinerja yang baik, dikatakan pula bahwa dengan motivasi yang tinggi dan kemampuan yang lebih baik diharapkan kinerja pegawai akan lebih baik pula. Apabila kondisi ini tidak terjadi, maka akan menurunkan motivasi kerja pegawai dan akan berdampak pada kinerja pegawai yang menurun.

Dengan mengetahui motivasi pegawai diharapkan pimpinan mampu mengetahui tujuan pegawainya, kemudian pimpinan harus membuat strategi pencapaian tujuan organisasi yang sesuai dan sinergi dengan tujuan pegawai (Siswanto, 2005:235).

Motivasi pada pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya rotasi pegawai dan promosi jabatan. Promosi jabatan merupakan proses pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Dengan memberikan kesempatan promosi jabatan kepada pegawai, maka terjadilah usaha pengembangan pegawai melalui jenjang karir yang jelas, sehingga pegawai termotivasi untuk lebih berprestasi lagi (Hasibuan, 2000:108).

Cara untuk meningkatkan kinerja pegawai selain promosi jabatan yaitu dengan rotasi atau memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan/jabatan ke pekerjaan/jabatan yang lain pada suatu organisasi. Rotasi kerja merupakan satu sistem pengembangan sumber daya manusia dan diharapkan mampu menjadi motivasi dalam meningkatkan kinerja dan mengatasi ketidakefektifan pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan, sehingga pegawai dapat termotivasi dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Melalui rotasi pegawai, pegawai memperoleh kesempatan untuk mengatasi beberapa hal jenis pekerjaan sehingga dapat meningkatkan wawasan, pengalaman, pengetahuan dan keahlian bagi organisasi.

## **2. METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yaitu mengambil sampel dari suatu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat dalam pengambilan data penelitian, sedangkan rumusan masalah yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dan verifikatif.

Metode deskriptif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji. Penelitian deskriptif digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang ada pada nomor satu hingga empat mengenai tanggapan responden tentang variabel-variabel yang diteliti yang meliputi kebijakan rotasi, promosi jabatan, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Sedangkan penelitian verifikatif digunakan untuk menjawab rumusan masalah yaitu untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kebijakan rotasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja serta implikasinya terhadap kinerja pegawai. Serta untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *variable intervening*.

### **3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **Analisis Pengaruh Rotasi terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif rotasi terhadap motivasi kerja. Artinya jika terjadi peningkatan rotasi, maka akan diikuti oleh peningkatan motivasi kerja. Dengan rotasi yang ketat, maka motivasi kerja seorang pegawai akan lebih kuat. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Robbins (2008:272) bahwa rotasi pekerjaan mampu mengurangi rasa bosan, meningkatkan motivasi melalui pembuatan variasi untuk aktivitas-aktivitas pegawai, dan membantu pegawai memahami dengan lebih baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap instansinya.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan beberapa peneliti lainnya. Yang pertama penelitian yang dilakukan oleh Praningrum (2002) yang menyatakan bahwa rotasi pekerjaan yang dilakukan dalam sebuah organisasi berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan motivasi kinerja pegawai. Yang kedua penelitian yang dilakukan oleh Rachmawati (2011) yang menyatakan bahwa rotasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja, dimana pada penelitian tersebut rotasi memberikan pengaruh yang dominan terhadap motivasi kerja karyawan.

#### **Analisis Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif promosi jabatan terhadap motivasi kerja. Artinya jika terjadi peningkatan, maka akan diikuti oleh kenaikan motivasi kerja. Dengan rotasi yang ketat, maka motivasi kerja seorang pegawai akan lebih kuat. Hal ini sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Robbins (2008:272) bahwa rotasi pekerjaan mampu mengurangi rasa bosan, meningkatkan motivasi melalui pembuatan variasi untuk aktivitas-aktivitas pegawai, dan membantu pegawai memahami dengan lebih baik bagaimana pekerjaan mereka memberikan kontribusi terhadap instansinya

Hasil penelitian ini sejalan dengan para peneliti lainnya. Penelitian Takahashi (2006) dalam meneliti 1823 pekerja Toyota Motor di Jepang menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Promosi tersebut dilakukan dengan adil menjadi motivasi kerja yang kuat daripada sekedar kenaikan gaji. Penelitian lainnya dilakukan oleh Rizka (2013) yang menyatakan bahwa promosi berpengaruh terhadap motivasi kerja pada Bank Indonsia Makassar, dengan semakin tinggi promosi akan meningkatkan motivasi para pegawai Bank Indonsia Makassar.

### **Analisis Pengaruh Rotasi dan Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif rotasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja. Artinya rotasi dan promosi jabatan merupakan salah satu bagian dari pengembangan pegawai secara formal yang bertujuan untuk memberikan motivasi kepada para pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Ciamis. Wahyudi (2005:161) menjelaskan bahwa pengembangan karir harus dilakukan melalui penumbuhan keseimbangan pengembangan karir serta melakukan penyesuaian antara keduanya melalui berbagai rotasi. Promosi jabatan merupakan bagian dari pengembangan karir pegawai, sedangkan promosi jabatan merupakan bentuk rotasi yang sifatnya vertikal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan para peneliti lainnya. Peneliti yang pertama dilakukan oleh Aprilia Mandagi (2017) yang menunjukkan rotasi dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja di Dinas Lingkungan Kota Manado. Peneliti kedua yaitu dilakukan oleh Khusnul Khotimah (2015) yang menyatakan bahwa rotasi dan promosi jabatan memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja para karyawan Bank Syariah Mandiri KC Palembang, meskipun pengaruh yang dihasilkan sangat kecil.

### **Analisis Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Instansi dan pegawai memiliki keinginan masing-masing, untuk menyatukan keinginan pegawai dan kepentingan instansi tersebut dan terciptanya kerja sama yang saling memberikan kepuasan bagi kedua belah pihak dibutuhkan suatu cara dan salah satunya dengan motivasi. Artinya Motivasi berkaitan erat dengan kinerja atau performansi. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya pegawai yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja akan menurunkan kinerja sehingga tujuan sebuah instansi tidak akan tercapai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lilik Kustiana (2012) yang menjelaskan bahwa terdapat pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Kebon Malang. Selain itu juga penelitian yang dilakukan oleh Nitasari (2012) menjelaskan bahwa bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Central Asia.

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan dari hasil penelitian maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Dari hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa variabel Rotasi ( $X_1$ ) termasuk dalam kategori baik, artinya jika variabel Rotasi ( $X_1$ ) meningkat maka variabel Motivasi Kerja (Y) akan meningkat pula dan jika Motivasi Kerja (Y) meningkat maka akan berimplikasi terhadap Kinerja pegawai (Z).  
Namun meskipun Rotasi termasuk dalam kategori baik, masih terdapat indikator yang masih rendah yaitu indikator tingkat kejenuhan kerja, artinya dengan adanya rotasi masih kurang mampu mengurangi rasa jenuh seorang pegawai dalam bekerja.
2. Dari hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa variabel Promosi Jabatan ( $X_2$ ) termasuk dalam kategori baik, artinya jika variabel Promosi Jabatan ( $X_2$ ) meningkat maka variabel Motivasi Kerja (Y) akan meningkat pula dan jika Motivasi Kerja (Y) meningkat maka akan berimplikasi terhadap Kinerja pegawai (Z). Namun meskipun promosi jabatan termasuk kategori baik, masih terdapat indikator yang masih rendah yaitu indikator loyalitas, artinya masih terdapat pegawai yang belum loyal terhadap pekerjaan maupun atasan, maka kesempatan dipromosikan jabatan pun masih belum ada.
3. Dari hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja (Y) termasuk dalam kategori sangat baik. Artinya jika Motivasi Kerja (Y) meningkat maka Kinerja Pegawai (Z) akan meningkat pula. Namun meskipun motivasi kerja termasuk dalam kategori sangat baik, terdapat indikator yang masih rendah yaitu indikator kebutuhan fisiologis. Artinya kebutuhan fisiologis belum mampu mempengaruhi motivasi kerja seorang pegawai.
4. Dari hasil tanggapan responden menunjukkan bahwa variabel Kinerja Pegawai (Z) termasuk dalam kategori sangat baik. Artinya jika Kinerja Pegawai (Z) meningkat maka terdapat variabel rotasi ( $X_1$ ), promosi jabatan ( $X_2$ ), dan motivasi kerja (Y) yang meningkat pula.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Donnelly, G. (1996). Organisasi, perilaku, struktur, proses. Jakarta: Erlangga.
- Hasibuan, M. S. P. (2000). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, S. P. M. (2004). Manajemen dasar, pengertian, dan masalah. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Kaymaz, K. (2010). The effect of job rotation practices on motivation: A research on managers in the automotive organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69–85.
- Mangkunegara, A. P. (2012). Evaluasi kinerja SDM. Bandung: Refika Aditama.
- Rachmawati, E. (2011). Pengaruh rotasi terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 9(2), 80–94.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational behavior* (11th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Siagian, S. P. (2010). Manajemen sumber daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wahyudi, A. (2005). Pengembangan karir melalui rotasi dan promosi jabatan untuk meningkatkan motivasi kerja. *Jurnal Manajemen Karir*, 10(3), 150–162.