

TESIS

**PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI NEGERI UNIVERSITAS HASANUDDIN
DIMEDIASI KEPUASAN KERJA**

***THE EFFECT OF JOB PROMOTION AND MUTATION ON
PERFORMANCE CIVIL SERVANT UNIVERSITAS
HASANUDDIN MEDIATED JOB SATISFACTION***

**NURMAWATI
A012182004**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020**

TESIS

PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI UNIVERSITAS HASANUDDIN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

Disusun oleh:

NURMAWATI
A012182004



kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2020

TESIS

PENGARUH PROMOSI JABATAN, DAN MUTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI UNIVERSITAS HASANUDDIN DIMEDIASI KEPUASAN KERJA

disusun dan diajukan oleh :

NURMAWATI
A012182004

telah dipertahankan dalam sidang ujian tesis
Pada tanggal 23 Juli 2020 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Komisi Penasehat,

Ketua



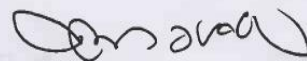
Prof. Dr. Cepi Pahlevi, S.E., M.Si.

Ketua Program Studi
Magister Manajemen



Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM.

Anggota



Dr. Mursalim Nohong, S. E., M.Si.

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurmawati
NIM : A012182004
Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis/disertasi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis/disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 03 Agustus 2020

Yang menyatakan,



Nurmawati

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik sebagai salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa penelitian tesis ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara moril maupun materil. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada Prof. Dr. Cepy Pahlevi, S.E., M.Si. selaku Pembimbing I dan Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si. selaku Pembimbing II atas kesediaan dan bimbingan yang telah diberikan mulai dari penulisan proposal penelitian hingga penulisan tesis.

Ucapan terima penulis juga disampaikan kepada:

1. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A., selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
2. Prof. Dr. Ir. Muhammad Arsyad Thaha, M.T. selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan izin untuk melanjutkan studi jenjang magister kepada penulis.
3. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Prof. Dr. Mahlia Muis, S.E., M.Si., Dr. Sumardi, S.E., M.Si., dan Dr. Ria Mardiana Y, S.E., M.Si. selaku Panitia Penilai Seminar Usul Penelitian, Hasil Penelitian dan Ujian Akhir Magister.
5. Bapak/Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen atas curahan ilmunya kepada penulis selama proses perkuliahan serta Pengelola Prodi Magister Manajemen yang banyak memberikan bimbingan dan arahan.

6. Kedua orang tua, mertua, suami dan kedua putraku serta segenap keluarga besar tercinta atas dukungan dan motivasinya yang diberikan kepada penulis.
7. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin angkatan 2018-2 yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, semoga silaturahmi tetap terjaga.
8. Seluruh pegawai Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin atas dukungannya selama proses penelitian ini.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu-persatu yang telah memberikan partisipasinya dalam penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dalam segi penulisan maupun materi. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini memberikan manfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri.

Makassar, Agustus 2020

NURMAWATI

ABSTRAK

NURMAWATI. *Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Universitas Hasanuddin Dimediasi Kepuasan Kerja (dibimbing oleh Cepi Pahlevi dan Mursalim Nohong).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai negeri Universitas Hasanuddin dimediasi kepuasan kerja.

Penelitian ini menggunakan teknik nonprobability sampling, sehingga semua populasi dijadikan sebagai sampel .yaitu sebanyak 81 responden pegawai negeri sipil di lingkungan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin Data peneiihan ini diperoleh dan kuesioner (primer), studi kepustakaan dan wawancara langsung dengan pihak terkait sesuai tujuan penelitian Teknik analisis menggunakan analisis regresi berganda yang terdiri atas model struktural, model pengukuran dan metode sobel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa, promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, promosi jabatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi oleh variabel kepuasan kerja, mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dimediasi kepuasan kerja.

Kata kunci Promosi Jabatan, Mutasi, Kinerja, Kepuasan Kerja



ABSTRACT

NURMAWATI. *The Effect of Job Promotion and Mutation on Performance Civil Servant Universitas Hasanuddin Mediated by Job Satisfaction* (supervised by Cepi Pahlevi and Mursalim Nohong)

This study aims to analyze the effect of position and mutation on the performance of Hasanuddin University civil servants mediated by job satisfaction. This study uses a non-probability sampling technique, so that all populations are sampled as many as 81 civil servant respondents within the Faculty of Engineering, Hasanuddin University.

The research data were obtained from a questionnaire (primary) , literature study and direct interviews with relevant parties according to the purpose of the study. The analysis technique used multiple regression analysis consisting of structural models, measurement models and the sobel method.

The results show that, promotion has a positive and significant effect on job satisfaction, mutation has a positive and significant effect on job satisfaction indicating job satisfaction has a positive and significant effect on performance, promotion has no positive and significant effect on performance, promotion has an effect on performance if mediated by job satisfaction variables, mutations have a positive and significant effect on performance mediated by job satisfaction

Keywords: Job Promotion, Mutation, Job Satisfaction, Performance



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMBUNG	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	10
1.6. Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.1.1. Promosi Jabatan	11
2.1.2. Mutasi	15
2.1.3. Kepuasan Kerja	21
2.1.4. Kinerja	27
2.2. Tinjauan Empiris.....	31
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	38
3.1 Kerangka Konseptual	38
3.2 Hipotesis	38
BAB IV METODE PENELITIAN	46
4.1 Desain Penelitian	46
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	47
4.3 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel	47
4.4 Jenis dan Sumber Data	48
4.5 Metode Pengumpulan Data	48
4.6 Variabel Penelitian dan Defenisi Operasional	50
4.7. Instrumen Penelitian	55
4.8. Teknik Analisis Data	57
BAB V HASIL PENELITIAN	61
5.1. Deskripsi Hasil Penelitian	61
5.2. Karakteristik Responden Penelitian	62

5.3. Deskripsi Pernyataan Variabel Penelitian	63
5.4. Deskripsi Variabel Penelitian	68
5.5. Uji Validitas dan Reabilitas Kuisisioner	69
5.5. Uji Asumsi Klasik	71
5.6. Analisis Regresi Linear Berganda	81
5.7. Analisis Path	83
BAB VI PEMBAHASAN	89
6.1. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kepuasan Kerja	89
6.2. Pengaruh Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja	91
6.3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	93
6.4. Analisis Jalur Pengaruh Promosi Jabatan dan mutasi terhadap Kinerja dimediasi kepuasan kerja	96
6.5. Analisis Jalur Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja dimediasi Kepuasan kerja	100
BAB VII KESIMPULAN	102
7.1. Kesimpulan	102
7.2. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Variabel Penelitian	56
5.1 Kuesioner	61
5.2 Distribusi Responden menurut jenis kelamin, umur, pendidikan, dan masa kerja	62
5.3 Distribusi jawaban responden terhadap pernyataan promosi jabatan.	64
5.4 Distribusi jawaban responden terhadap pernyataan mutasi	65
5.5 Distribusi jawaban responden terhadap pernyataan kepuasan kerja	66
5.6 Distribusi jawaban responden terhadap pernyataan kinerja	67
5.7 Deskripsi variable penelitian berdasarkan uji statistic	68
5.8 Validitas dan reliabilitas variable promosi jabatan	70
5.9 Validitas dan reliabilitas variable mutasi	70
5.10 Validitas dan reliabilitas variable kepuasan kerja	71
5.11 Validitas dan reliabilitas variable kinerja	71
5.12 Hasil uji normalitas data kepuasan kerja.....	73
5.13 Hasil uji multikolinearitas kepuasan kerja.....	75
5.14 Hasil uji t (parsial) pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kepuasan kerja	76
5.15 Hasil Uji F (Anova) kepuasan kerja	76
5.16 Faktor determinan kepuasan kerja	77
5.17 Hasil uji normalitas kinerja	79
5.18 Hasil uji multikolinearitas kinerja	79
5.19 Hasil uji t (parsial) Pengaruh promosi jabatan, mutasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja	02
5.20 Uji F (Anova) kinerja	80

5.21	Faktor determinan kinerja	81
5.22.	Hasil analisis regresi berganda pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kepuasan kerja	81
5.23.	Hasil analisis regresi linier berganda pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja	82
5.24.	Hasil analisis jalur pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
3.1. Kerangka Pemikiran	38
5.1. Histogram kepuasan kerja	72
5.2. Grafik P-P Variabel kepuasan kerja	73
5.3. Scatter plot untuk uji heteroskedastisitas kepuasan kerja	74
5.4. Histogram kinerja	78
5.5. Grafik P-P Variabel kinerja	78
5.6. Scatter plot untuk uji heteroskedastisitas kinerja	79
5.7 Model Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja	84
5.8 Model Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja dengan Mediasi Kepuasan Kerja	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Fakultas Teknik (FT) adalah salah satu fakultas pada Universitas Hasanuddin (UNHAS) Makassar, berdiri tahun 1960. Seiring dengan perkembangannya, Fakultas Teknik pada tahun 2012 telah mempunyai kampus sendiri yang berada di Kabupaten Gowa dengan luas lahan \pm dua puluh hektar dan memiliki jumlah mahasiswa sebanyak \pm 5000 orang pada tahun 2019. Fakultas Teknik memiliki tiga belas Departemen Sarjana, enam Program Studi Magister, lima Program Studi Doktor dan satu Program Studi Pendidikan Profesi Insinyur (PPI). Dengan keberadaan kampus yang terpisah dari kampus utama dan jumlah mahasiswa yang banyak tentu memerlukan sumber daya manusia yang handal dan tangguh dalam mengelola organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) yang handal dan tangguh merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lainnya. Saat ini, eksistensi sumber daya manusia dengan kondisi lingkungan yang terus berubah harus dapat beradaptasi mengikuti perkembangan teknologi dan informasi. Karena sumber daya manusia yang melakukan semua aspek kegiatan di organisasi yaitu aspek keuangan, aspek operasional, aspek produksi, aspek pengelolaan sumber daya manusia, dan aspek pemasaran. Oleh karena itu organisasi harus memperhatikan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, karena tanpa sumber daya manusia yang baik semua kegiatan tidak dapat berjalan dengan baik (Muda, 2017).

Sebagai salah satu elemen utama yang ada pada sebuah organisasi (privat dan public), sumber daya manusia memerlukan sistem manajemen yang baik sehingga kinerja organisasi dapat berjalan dengan optimal. Dengan memiliki manajemen SDM yang terorganisir, target organisasi lebih mudah dicapai. Manajemen SDM merupakan serangkaian fungsi dan proses dari perencanaan sampai pada promosi dan pemensiunan. Promosi jabatan dan mutasi pegawai merupakan salah satu cara pengembangan sumber daya manusia.

Promosi jabatan merupakan salah satu cara dalam memperhatikan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi. Setiap pegawai memiliki keinginan untuk selalu menjadi lebih baik, menduduki jabatan yang lebih tinggi, memperoleh upah atau gaji yang lebih tinggi dan lain sebagainya. Promosi jabatan adalah salah satu hal yang menjadi impian setiap pegawai. Karena dengan promosi jabatan, pegawai memperoleh hal-hal yang diinginkan.

Dengan adanya target promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen organisasi sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (*output*) yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada organisasi. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka organisasi akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan produktivitas dan dapat merugikan organisasi seperti: ketidakpuasan pegawai, adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja.

Promosi jabatan merupakan upaya yang dilakukan organisasi untuk memberikan kesempatan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik dan umumnya didasarkan atas factor senioritas (pengalaman/lamanya bekerja) untuk

menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya serta memiliki wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Dilihat dari sisi kepentingan organisasi, dengan adanya promosi jabatan organisasi tentunya berharap agar pegawai mampu mengeluarkan kemampuan terbaiknya yang mungkin selama ini terkendala dikarenakan pada jabatan sebelumnya wewenang pegawai tersebut masih minim. Selain itu promosi jabatan juga mampu memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang dan menambah pengalaman baru di lingkungan kerja organisasi (Bastian, dkk, 2016).

Pelaksanaan promosi jabatan merupakan kewenangan pejabat Pembina Kepegawain Universitas Hasanuddin berdasarkan adanya kebutuhan atau adanya kekosongan jabatan disebabkan pegawai yang pensiun atau dimutasi. Dasar pelaksanaan promosi jabatan dan mutasi pegawai oleh pejabat pembina kepegawain Universitas Hasanuddin adalah Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tanggal 15 Januari 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN. Bagian kepegawain fakultas akan mengusulkan pegawai yang telah memenuhi persyaratan untuk dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi dengan mengikuti pelaksanaan lelang jabatan ditingkat universitas. Namun ada fenomena yang terjadi bahwa sebagian pegawai yang diusulkan menolak untuk mengikuti lelang jabatan tersebut walaupun telah memenuhi persyaratan. Penolakan ini dapat disebabkan beberapa faktor, diantaranya faktor pendidikan, penilaian pimpinan, faktor kedekatan dengan pimpinan, serta faktor kebutuhan jabatan yang sesuai (Syaputra, 2019).

Selain promosi jabatan, pengisian kekosongan jabatan juga dilaksanakan dengan cara mutasi pegawai. Mutasi memang peristiwa yang unik dilingkungan PNS. Pegawai yang merasa nyaman dengan jabatan dan lingkungan kerja sebelumnya, mutasi adalah sebuah siksaan. Namun bagi sejumlah PNS, mutasi

merupakan berkah. Penyebabnya bisa karena bosan dengan suasana kerja maupun ambisi untuk mendapat tantangan baru atau jabatan baru. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya (Hasibuan, 2011).

Pelaksanaan mutasi di Fakultas Teknik dilakukan oleh bagian kepegawain fakultas bila terjadi kekosongan jabatan disebabkan adanya pegawai yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi, pegawai yang pensiun, dan untuk pembinaan pegawai. Selain itu pelaksanaan mutasi dilakukan karena adanya usulan pegawai untuk dimutasi karena menghindari rasa jenuh ditempat kerjanya dan dalam rangka pembinaan pegawai karena adanya perilaku negatif pegawai disebabkan tingkat disiplin pegawai yang masih rendah.

Pada dasarnya mutasi merupakan fungsi pengembangan pegawai, karena tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan ada adanya promosi jabatan dan mutasi, kepuasan kerja pegawai dapat berdampak positif.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang biasanya tampak dalam sikap positif pada karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya (Hasibuan, 2011).

Kepuasan kerja pada dasarnya adalah rasa aman (*security feeling*) dan mempunyai segi-segi: segi social ekonomi (gaji dan jaminan social), segi psikologis yaitu kesempatan untuk maju, kesempatan mendapatkan penghargaan, berhubung dengan masalah pengawasan, berhubung dengan pergaulan sesama pegawai dan pegawai dengan atasan. Ketika pegawai mengalami konflik peran

dalam bekerja, pegawai akan memiliki kecenderungan tidak puas dengan pekerjaannya.

Menurut Robins (1999), kepuasan kerja atau job satisfaction diidentikkan dengan hal-hal yang bersifat individual. Karena itu, tingkat kepuasan setiap orang berbeda-beda dan hal ini terjadi apa bila beberapa faktor terpenuhi yaitu kebutuhan individu serta kaitannya dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan pekerja. Semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin tinggi tingkat kepuasan yang didapat. Demikian pula sebaliknya, semakin banyak aspek dalam pekerjaannya yang tidak sesuai dengan keinginan dan sistem nilai yang dianut individu, semakin rendah tingkat kepuasan yang didapat. Kepuasan kerja mempunyai arti penting untuk aktualisasi diri pegawai. Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan bekerja secara baik sehingga kinerja pegawai tidak optimal.

Pembahasan tentang kepuasan kerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari kenyataan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dicapai apabila semua harapannya dapat dipenuhi dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Menurut Nimalathasan (2009) Kepuasan kerja karyawan berhubungan dengan harapan pegawai terhadap atasan, rekan kerja, dan terhadap pekerjaan itu sendiri. Bila dalam lingkungan kerja, karyawan tidak mendapatkan apa yang diharapkan seperti peluang promosi yang adil, pendapatan yang baik, rekan kerja, dan atasan yang menyenangkan, serta kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, maka kinerja pegawai akan buruk. Ketidakpuasan dapat memunculkan perilaku penarikan diri atau perilaku agresif, kesalahan yang disengaja, pemogokan dan sebagainya, kondisi tersebut tentu saja dapat mempengaruhi menurunnya kinerja pegawai dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja organisasi.

Dukungan dalam meningkatkan kinerja organisasi oleh tenaga kependidikan di Fakultas Teknik dapat ditunjukkan dengan peningkatan kinerja. Kinerja memiliki pengaruh yang sangat besar bagi tercapainya tujuan suatu organisasi. Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing dan meningkatnya kinerja organisasi.

Tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan dengan mendorong pegawai untuk berkinerja baik. Dalam hal ini terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan dengan kinerja lembaga atau kinerja perusahaan. Bila pegawai berkinerja baik, maka memungkinkan kinerja organisasi juga baik. Kinerja seorang pegawai akan baik bila pegawai tersebut mempunyai keahlian, bersedia bekerja karena digaji sesuai dengan perjanjian, mempunyai harapan masa depan lebih baik. Mengenai gaji dan adanya harapan merupakan hal yang menciptakan motivasi pegawai bersedia melaksanakan kegiatan kerja dengan kinerja yang baik (Sedarmayanti, 2019).

Menurut Keban (2004) kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh mana organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Menurut Sedarmayanti (2011) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Tujuan organisasi melakukan penilaian kinerja salah satunya adalah untuk mengetahui informasi dalam kegiatan promosi karyawan dan penetapan gaji, selain itu penilaian kinerja memberi peluang bagi pimpinan dan staf untuk meninjau perilaku yang berhubungan dengan kerja. Hal ini memungkinkan kedua

belah pihak mengembangkan rencana memperbaiki kekurangan dan mendorong kearah penyempurnaan organisasi (Sedarmayanti, 2019).

Beberapa hasil penelitian di perguruan tinggi, organisasi pemerintah dan non pemerintah tentang pengaruh promosi jabatan, mutasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan pengaruh yang positif.

Habib (2012) melakukan penelitian tentang Hubungan Motivasi Kerja dan Pelatihan dengan Kinerja Staf Pengajar STKIP Gunung Leuser Kutacane Naggroe Aceh Darussalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja staf pengajar.

Fatmawati (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, rotasi pekerjaan, motivasi kerja saling berhubungan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh

Penelitian Astuti (2015) untuk mengetahui pengaruh remunerasi, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja di IAIN Surakarta, menunjukkan bahwa remunerasi, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, dan budaya organisasi memiliki kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Muliadi, dkk (2018) tentang pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kolaka Timur menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Syahputra (2019) tentang pengaruh diklat, promosi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kantor BKPSDM Kab. Aceh Taming menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat, promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Hasibuan (2018) tentang analisis pengaruh mutasi, promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pimpinan kantor direksi PT Perkebunan Nusantara II yang dimediasi Kepuasan Kerja menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pimpinan merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pimpinan, promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pimpinan kantor.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada bagian latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
2. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai.
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja
4. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja.
5. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini bertujuan untuk menguji:

1. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja
2. Menganalisis pengaruh mutasi terhadap kepuasan kerja

3. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja
4. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja.
5. Menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan pengetahuan serta bukti empiris mengenai promosi jabatan dan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Universitas Hasanuddin yang dimediasi kepuasan kerja.

1.4.2. Manfaat praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi para pembaca mengenai relevasinya promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai Universitas Hasanuddin yang dimediasi kepuasan kerja.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Agar penelitian ini lebih terarah maka penulisan ini membatasi ruang lingkup pembahasan yang mencakup pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai negeri Universitas Hasanuddin yang dimediasi kepuasan kerja dengan menguji pengaruh variabel-variabel promosi jabatan, mutasi, kepuasan kerja dan kinerja.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ulasan penelitian tesis ini dibagi menjadi 7 bagian sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

- BAB II Tinjauan Pustaka merupakan bagian yang menjelaskan landasan teori promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai Universitas Hasanuddin yang dimediasi kepuasan kerja.
- BAB III Kerangka konseptual dan hipotesis menjelaskan kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis dan usulan penelitian tesis ini.
- BAB IV Metode penelitian merupakan bagian yang menjelaskan bagaimana penelitian ini dilaksanakan secara operasional. Dalam bagian ini diuraikan mengenai definisi dan operasional variabel, metode pengumpulan data, metode analisis, analisis regresi moderasi, serta pengembangan hipotesis.
- BAB V Hasil penelitian merupakan bagian yang menjelaskan tentang analisis data dan pembahasan meliputi deskripsi data, deskripsi hasil penelitian, dan uji hipotesis.
- BAB VI Pembahasan bagian ini merupakan bagian yang menjelaskan tentang interpretasikan hasil dan pengujian hipotesis pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai Universitas Hasanuddin yang dimediasi kepuasan kerja.
- BAB VII Penutup merupakan bagian yang menjelaskan tentang kesimpulan dan saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1. Promosi Jabatan

Promosi jabatan menurut Ardana, dkk (2012) ialah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain, pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya. Flippo dalam Priyono dan Marnis (2008), menjelaskan promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Menurut Hasibuan (2011), terdapat tiga asas promosi jabatan, sehingga karyawan mengetahui dan perusahaan mempunyai pedoman dalam mempromosikan karyawan, yaitu meliputi:

1. Asas kepercayaan

Dibutuhkan kejujuran, kemampuan dan kecakapan dalam bekerja. Karyawan akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Asas keadilan

Promosi berasaskan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif serta tidak pilih kasih atau *like* dan *dislike*. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Asas formasi

Promosi harus berasaskan kepada formasi yang ada, karena ada formasi jabatan yang lowong. Promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam organisasi.

Ardana, dkk (2012) menyatakan bahwa terdapat beberapa kriteria yang perlu dipertimbangkan dalam rangka mempromosikan karyawan, meliputi:

1. Senioritas

Senioritas karyawan digunakan sebagai salah satu standar dalam kegiatan promosi jabatan. Umumnya tingkat senioritas yang tinggi menandakan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh karyawan lebih banyak, sehingga diharapkan karyawan yang bersangkutan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi.

2. Kualifikasi pendidikan

Kualifikasi pendidikan karyawan menjadi salah satu kriteria promosi pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakangi adalah dengan kualifikasi pendidikan yang sesuai, karyawan diharapkan mempunyai daya nalar yang lebih tinggi terhadap prospek perkembangan organisasi pada waktu yang akan datang.

3. Prestasi kerja

Prestasi kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi karyawan yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.

4. Tingkat loyalitas

Tingkat loyalitas karyawan merupakan salah satu kriteria dalam promosi jabatan. Hal ini bertujuan untuk mempromosikan karyawan yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

Priyono dan Marnis (2008), menyatakan bahwa tujuan promosi sebagai berikut:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi.
2. Menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil.
5. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik.
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti.
7. Mempermudah recruitment.
8. Memperbaiki status karyawan.

Selain itu ternyata promosi juga memberikan manfaat kepada organisasi dan juga karyawan karena:

1. Promosi memungkinkan organisasi mendayagunakan keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin,
2. Promosi sering kali diberikan untuk memberi imbalan kinerja karyawan yang sangat baik. Karyawan yang menghargai promosi akan termotivasi bekerja lebih baik.
3. Ada korelasi yang signifikan antara kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja.

Priyono dan Marnis (2008), selain di dasarkan pada senioritas dan kecakapan, pelaksanaan promosi dapat dilakukan dengan alasan pegawai yang dipromosikan memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Jujur
2. Disiplin

3. Prestasi kerja baik memiliki kerja sama yang baik
4. Kecakapan kerja baik
5. Loyal kepada organisasi
6. Sikap kepemimpinan yang baik
7. Komunikatif
8. Tingkat pendidikan memadai

Pelaksanaan promosi jabatan merupakan kewenangan pejabat Pembina Kepegawain Universitas Hasanuddin berdasarkan adanya kebutuhan atau adanya kekosongan jabatan disebabkan adanya pegawai yang pension atau mutasi. Dasar pelaksanaan promosi jabatan dan mutasi pegawai oleh pejabat pembina kepegawaian Universitas Hasanuddin adalah Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tanggal 15 Januari 2014 dan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN.

Proses promosi jabatan oleh pejabat Pembina kepegawaian Universitas Hasanuddin adalah:

1. Pengumuman secara terbuka kepada unit kerja yang ada dilingkup universitas melalui surat, media elektronik (laman Bapsi Unhas). Setiap pegawai yang telah memenuhi syarat administratif berupa tingkat kepangkatan dan golongan, diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia.
2. Mekanisme seleksi/ penilaian kompetensi manejerial dan kompetensi bidang (substansi tugas). Penilaian kompetensi manejerial dilakukan dengan menggunakan metodologi psikometri, wawancara kompetensi dan analisa kasus dan presentasi. Sedangkan penilaian kompetensi bidang dilakukan dengan metode tertulis dan wawancara (Standar kompetensi bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor.

3. Panitia Seleksi mengumumkan hasil dari setiap tahap seleksi secara terbuka melalui papan pengumuman, dan/atau media cetak, media elektronik (termasuk media online/internet).

2.1.2. Mutasi

Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Hasibuan (2008), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi tersebut.

Menurut Hanggraeni (2012) “mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”. Sedangkan menurut Moekijat (2010) mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu seorang karyawan akan lebih berkembang. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari organisasi untuk melaksanakan prinsip *the right men on the right place*.

Tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2011) adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

Menurut Moekijat (2010) dalam program kepegawaian mutasi bertujuan untuk:

1. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
2. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagi bidang.
3. Megadakan penggantian antar regu.
4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan. Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan.

Menurut Siagian (2011) manfaat mutasi adalah:

1. Pengalaman baru.
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan.

4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru.
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional.
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2011). Dasar/landasan yang dimaksud adalah:

1. Merit system, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merit system atau carrer system ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 - a. Output dan produktivitas kerja meningkat.
 - b. Semangat kerja meningkat.
 - c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
 - d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.
 - e. Jumlah kecelakaan akan menurun.
3. Seniority system, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
4. Spoil system, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (like or dislike).

Menurut Sastrahadiwiryono (2002), dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu:

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
2. Mutasi atas dasar prinsip The right man on the right place.

3. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.
5. Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
6. Mutasi untuk mengurangi labour turn over.
7. Mutasi harus terkoordinasi.

Menurut Hasibuan (2011) ada beberapa sebab dan alasan dilakukannya mutasi adalah sebagai berikut:

1. Permintaan sendiri. Alasan-alasannya adalah:
 - a. kesehatan; misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas malam.
 - b. keluarga; misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya.
2. kerja sama; misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.
3. Alih Tugas Produktif (ATP), alasannya didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

Sastrohadiwiryono (2002) mengemukakan ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu:

1. Faktor Logis atau Rasional. Penolakan ini dilakukan dengan pertimbangan waktu yang diperlukan untuk menyesuaikan diri, upaya ekstra untuk belajar kembali, kemungkinan timbulnya situasi yang kurang diinginkan seperti penurunan tingkat keterampilan karena formasi jabatan tidak memungkinkan, serta kerugian ekonomi yang ditimbulkan oleh organisasi.

2. Faktor Psikologis. Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.
3. Factor Sosiologis (Kepentingan Kelompok). Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan (relationship) yang terjalin sekarang.

Beberapa indikator mutasi kerja (Ambarita, 2015), yaitu:

1. Frekwensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi.
2. Alasan mutasi, yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnyanya dari organisasi maupun dari pegawai itu sendiri.
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan:
 - a. kemampuan kerja pegawai.
 - b. tingkat pendidikan.
 - c. lamanya masa menjabat.
 - d. tanggung jawab atau beban kerja.
 - e. kesenangan atau keinginan pegawai.
 - f. kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku.
 - g. kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

Indikator mutasi menurut Hasibuan (2011) yaitu:

1. Pengalaman

Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.

2. Pengetahuan

Memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.

3. Kebutuhan

Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan Kebutuhan sesuai dengan bidangnya.

4. Kecakapan

Memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, Memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan.

Landasan hukum pelaksanaan mutasi, pengangkatan dan pemberhentian pegawai negeri sipil adalah Undang-undang nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara, yang secara lebih teknis diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 11, tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara. Kedua peraturan tersebut merupakan pedoman pelaksanaan mutasi kepegawaian di setiap instansi pemerintah umum dan daerah.

Tujuan mutasi yang terkandung dalam Undang-undang nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan produktivitas kerja

2. Pendayagunaan pegawai

3. Pengembangan karier

4. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit yang membutuhkan

5. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi
6. Sebagai hukuman

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka, yang biasanya tampak dalam sikap positif pada karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya (Hasibuan, 2011).

Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan (Masram dan Muah, 2017)

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbin, 2009).

Selain itu Gibson (2000) menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian

tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Masram dan Muah (2017) mengemukakan bahwa terdapat beberapa teori kepuasan kerja yang mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan:

1. *Two Faktor Theory*. Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivators* dan *hygiene factors*. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.
2. *Value Theory*. Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan dimana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.
3. Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*). Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam

hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadiharapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

4. Teori Keadilan (*Equity Theory*). Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain.

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2017), faktor -faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja
2. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperoleh.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan. Sekaligus atasannya. Supervise yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

6. *Factor intrinsic* dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sulit atau mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. Kondisi kerja. Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dijadikan alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam meningkatkan rasa puas terhadap kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuit, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Seorang pekerja yang masuk dan bergabung dalam suatu organisasi, institusi maupun perusahaan mempunyai seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu dan membentuk suatu harapan yang diharapkan dapat dipenuhi organisasi dimana pekerja bekerja. Kepuasan kerja ini akan didapat apabila ada kesesuaian antara harapan pekerja dan kenyataan yang didapatkan ditempat bekerja. Persepsi pekerja mengenai hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya dan kepuasan kerja melibatkan rasa aman, rasa adil, rasa menikmati, rasa bergairah, status dan kebanggaan. Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tak

terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun (Robbins, 2009).

Menurut Strauss dan Sayles dalam Handoko (2001) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis, dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan yang seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja yang rendah, cepat lelah dan bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan perputaran kerja yang lebih baik, kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan, dan kadangkadang berprestasi bekerja lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja perusahaan. Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Tinggi atau rendahnya suatu kepuasan seseorang akan memberi dampak bagi organisasi ataupun seseorang itu sendiri. Menurut Robbins (2009) beberapa dampak yang disebabkan karena kepuasan kerja, antara lain:

1. Dampak terhadap produktivitas. Kepuasan kerja dalam organisasi menghasilkan kinerja yang baik karena dapat meningkatkan produktivitas

seseorang. Jika kepuasan dan produktifitas digabungkan untuk sebuah organisasi secara keseluruhan, maka organisasi yang banyak memiliki pekerja yang puas cenderung lebih selektif daripada yang memiliki sedikit pekerja yang tidak puas. Seseorang yang bahagia atau puas akan pekerjaannya akan menjadi pekerja yang produktif.

2. Dampak terhadap kepuasan stakeholder. Kepuasan kerja seseorang dapat membuat kepuasan stakeholder meningkat. Karena pelayanan sangat tergantung pada bagaimana seseorang berurusan dengan stakeholder. Seseorang yang puas akan lebih bersahabat, ramah, dan responsive dalam menghargai stakeholder.
3. Dampak terhadap kepuasan hidup. Kepuasan kerja memiliki korelasi positif cukup kuat dengan kepuasan hidup secara keseluruhan seseorang. Tampaknya bagaimana seseorang merasa dan atau berfikir tentang suatu pekerjaan seseorang cenderung untuk memengaruhi bagaimana kita merasa dan atau berfikir lebih luas.
4. Dampak terhadap absensi. Ketidakpuasan seseorang dalam bekerja dapat diungkapkan dalam sejumlah cara, misalnya yaitu mengeluh, tidak disiplin, sering membolos, menjadi tidak patuh, mencuri properti organisasi atau menghindari sebagian tanggung jawab kerja mereka.
5. Dampak terhadap turnover. Dampak dari tingginya ketidakpuasan seseorang pada organisasi bisa dengan cara keluar atau meninggalkan organisasi. Keluar dari organisasi besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbin (2009), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), 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.

2.1.4 Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) (Mangkunegara, 2001). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja

secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah tentang melakukan apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2010).

Menurut Keban (2004) bahwa kinerja dapat memberikan gambaran tentang seberapa jauh organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Menurut Sedarmayanti (2011) kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kemudian secara lebih tegas lagi Armstrong dan Baron yang dikutip oleh Fahmi (2011) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, tujuan kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2010) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Personal factors, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. Leadership factors, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. Team factors, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.

4. System factors, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. Contextual/situational factors, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2009):

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Hery (2019) membagi tipe ukuran kinerja berdasarkan lingkup penggunaannya yang dikemukakan oleh Armstrong dan Baron, sebagai berikut:

1. Ukuran Individual

Ukuran kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan ditetapkan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketepatan waktu, dan efektifitas

biaya. Dengan demikian, ukuran kinerja individual sangat bervariasi menurut pekerjaan dan tanggung jawabnya.

Ukuran kinerja untuk seorang *plant manager* misalnya dapat dinyatakan dalam bentuk berikut:

- a. Kuantitas, dinyatakan dalam bentuk jumlah output, atau proses persentase antara output actual dengan output yang menjadi target.
- b. Kualitas, dinyatakan dalam bentuk pengawasan kualitas yang bervariasi di luar batas, jumlah keluhan yang masih dalam batas yang dapat dipertimbangkan untuk ditoleransi.
- c. Produktivitas, diukur sebagai output per pekerja.
- d. Ketepatan waktu, dinyatakan dalam bentuk pencapaian batas waktu pengiriman dan jumlah unit yang dapat diselesaikan secara tepat waktu.
- e. Pengawasan biaya, sebagai biaya per unit produksi, variasi upah buruh langsung dan tidak langsung.

2. Ukuran Tim

Ukuran kinerja tim dapat dihubungkan dengan output tim, proses tim, hubungan dengan pelanggan, standar kualitas, kecepatan respons atau waktu pengiriman, manajemen proyek, hasil keuangan, dan pengawasan biaya.

3. Ukuran organisasi

Terdapat empat pendekatan berbeda yang dapat dipakai untuk mengukur kinerja organisasi, yaitu *Balance Scorecard*, *The European Foundation for Quality Management Model*, *Economic Value Added*, dan *Tradisional Financial Measures*.

Tujuan penilaian kinerja suatu organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, perkembangan karier dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawan.

Menurut Ivancevich dalam Masram dan Mu'ah (2015), kemampuan menghasilkan data yang akurat dan reliable akan meningkat jika mengikuti suatu proses sistematis yang terdiri dari 6 (enam) langkah, yaitu:

1. Mengadakan standar kinerja untuk setiap posisi dan kriteria evaluasinya.
2. Mengadakan kebijaksanaan evaluasi kinerja berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai.
3. Memiliki penilai yang mengumpulkan data kinerja karyawan
4. Memiliki penilai yang mengevaluasi kinerja karyawan
5. Mendiskusikan evaluasi tersebut dengan karyawan
6. Membuat keputusan dan menyimpan hasil evaluasi tersebut

2.2 Tinjauan Empiris

Bastian, dkk (2016) melakukan penelitian pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja (studi pada karyawan PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang), jenis penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel sebanyak 55 responden yang pernah mendapat promosi jabatan. Penarikan sampel dengan teknik probability sampling yaitu proportionate random sampling. Metode analisis data menggunakan analisis statistik dekriptif dan analisis jalur (Path). Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, promosi

jabatan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Hasil penelitian Sabar, dkk (2017) tentang pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai kantor wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Prop. Sulawesi Utara) menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hubungan antara promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai kuat. Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 30 responden dengan metode purposive sampling dan menggunakan metode analisis data berupa analisis regresi berganda.

Judas (2013) melakukan penelitian dengan judul mutasi dan promosi jabatan pengaruhnya terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara SULUTTENGGO dan Muluku Utara di Manado, menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan sampel sebanyak 48 pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pegawai. Mutasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai. Hubungan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja kuat.

Habib (2012) melakukan penelitian dengan judul Hubungan Motivasi Kerja dan Pelatihan dengan Kinerja Staf Pengajar STKIP Gunung Leuser Kutacane Nanggroe Aceh Darussalam menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara motivasi kerja dengan kinerja staf pengajar.

Fatmawati, dkk (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Budaya Organisasi dan Rotasi Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja serta Implikasinya pada

Kinerja Pegawai IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, rotasi pekerjaan, motivasi kerja saling berhubungan dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada IAIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Penelitian Astuti (2015) untuk mengetahui pengaruh remunerasi, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja di IAIN Surakarta, menunjukkan bahwa remunerasi, kepuasan kerja, motivasi berprestasi, dan budaya organisasi memiliki kontribusi positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Sarpong, (2016) yang berjudul *effects of motivation on the Performance of Employees of Ecobank Ghana Limited, Knust Branch and Stadium Brach* ditujukan untuk menilai motivasi dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Studi ini mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi dan kinerja dan selain fakta yang diketahui bahwa uang adalah kunci di antara faktor-faktor motivasi kepada karyawan, disadari bahwa karyawan secara bertahap menjadi khusus tentang kepercayaan, rasa hormat dan harapan yang tinggi, pengakuan dan penghargaan. dan lingkungan kerja yang baik. Studi ini juga mengungkapkan bahwa, manajemen dapat menggunakan berbagai strategi dan kebijakan untuk memotivasi karyawan di lingkungan perbankan. Karyawan tertarik pada peningkatan gaji, pinjaman perumahan, tunjangan tambahan, promosi dan kredit mobil sebagai elemen pendorong yang cukup untuk mendorong karyawan bank untuk memberikan yang terbaik.

Hasil penelitian Rahayu (2017) tentang pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Garuda Metalindo menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Garuda Metalindo. Sampel dalam penelitian ini sebanyak 40 responden. Teknik analisis data menggunakan analisis kuantitatif.

Penelitian Ghaffari, dkk (2017) yang berjudul *The Influence of Motivation on Job Performance: a case study at University Teknologi Malaysia*, indikator dari penelitian ini adalah kenaikan gaji, tunjangan tambahan, pengawasan, promosi, tanggung jawab, pelatihan dan pengembangan. Sebanyak 108 kuesioner dikumpulkan dan analisis dilakukan untuk 103 kuesioner. Studi menggunakan desain penelitian deskriptif dan co-relasional dalam upaya untuk mengeksplorasi hubungan statistik antara variabel yang diidentifikasi. Skor rata-rata, korelasi dan analisis regresi berganda dilakukan melalui penerapan SPSS 22.0 Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor motivasi yang paling signifikan untuk kinerja pekerjaan adalah tanggung jawab, sedangkan tunjangan tambahan adalah factorsignifikan kedua.

Penelitian Muliadi, dkk (2018) tentang pengaruh kompetensi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Badan Keuangan Daerah Kabupaten Kolaka Timur menggunakan metode analisis regresi linear berganda dengan jumlah sampel sebanyak 42 responden, menunjukkan bahwa kompetensi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Syahputra (2019) tentang pengaruh diklat, promosi jabatan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Lingkungan Kantor BKPSDM Kab. Aceh Taming menggunakan metode analisis regresi linier berganda dengan jumlah sampel sebanyak 496 orang menunjukkan bahwa pelaksanaan diklat, promosi jabatan dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian Hasibuan (2018) tentang analisis pengaruh mutasi, promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pimpinan kantor direksi PT Perkebunan Nusanyara II yang dimediasi Kepuasan Kerja menggunakan metode analisis

regresi berganda dengan jumlah sampel sebanyak 96 responden menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pimpinan merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pimpinan, promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pimpinan kantor.

Penelitian Subandi (2019) tentang promosi jabatan, mutasi dan motivasi berprestasi sebagai upaya meningkatkan prestasi kerja aparatur sipil negara pada badan Kepegawaian Daerah Kota Blitar menunjukkan bahwa adanya pengaruh mutasi terhadap prestasi kerja, promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai, namun variabel mutasi dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Penelitian Chrishartanto dan Said (2019) tentang pengaruh kompetensi, motivasi dan mutasi pegawai terhadap kinerja pada kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar menunjukkan kompetensi, motivasi dan mutasi pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Barat. Dari ketiga variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini, ternyata mutasi pegawai berpengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Makassar Barat.

Penelitian Diyanti dan Affandi (2017) tentang pengaruh motivasi kerja dan iklim kerja terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja tenaga kependidikan Institut Pertanian Bogor menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja Tendik.

Penelitian Afriani dan Indarti (2019) tentang pengaruh promosi jabatan dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dan prestasi kerja pegawai pada Badan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Riau menunjukkan promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan promosi jabatan tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja secara langsung.

Penelitian Siregar (2019) tentang pengaruh kompensasi finansial, stress kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja PT MNC Vision Jawa Tengah menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan promosi jabatan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Sihotang, dkk (2018) tentang analisis pengaruh promosi jabatan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan dukungan social sebagai variable moderating menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian Gunawan (2019) tentang pengaruh mutasi dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja di lingkungan PT. Pegadaian (studi kasus di kantor Wilayah X Bandung) menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Sumarsono (2019) tentang pengaruh mutasi, promosi, dan remunerasi terhadap kepuasan kerja dan loyalitas pegawai Direktorat Jenderal Pajak Di KPP Madya Malang menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian Susianti (2011) tentang analisis pengaruh motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai PNS Non Dosen pada Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara Medan menunjukkan bahwa secara serempak motivasi, kepuasan kerja dan disiplin kerja berpengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai pada Fakultas Kedokteran Universitas Sumatera Utara Medan.

Hasil penelitian Nurpratama dan Nurhayati (2019) tentang pengaruh promosi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Telkom Kandatel Ciamis menunjukkan bahwa promosi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.