

# 1239-Article Text-5921-1-10- 20210923

*by* Sigit Hermawan

---

**Submission date:** 05-Oct-2021 01:31PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1665750355

**File name:** 1239-Article\_Text-5921-1-10-20210923.pdf (978.19K)

**Word count:** 11756

**Character count:** 79537

**BUKU AJAR**  
**PERLUKAH ROTASI DAN PROMOSI JABATAN?**

Penulis :

Dr. Sigit Hermawan, SE, M.Si., CIQaR

M.Rafi Maulana, S.Kom

Karunia Adinda, S.Ak

Muhammad Toriq Maulana, SP

Risqi Rachmadi Fauzan, S.Kom



**Diterbitkan oleh**  
**UMSIDA PRESS**  
**Jl. Mojopahit 666 B Sidoarjo**  
**ISBN: 978-623-6833-10-0**  
**Copyright©2020.**  
**Authors**  
**All rights reserved**

Buku Ajar  
Perlukah Rotasi dan Promosi Jabatan ?

**Penulis :**

Dr. Sigit Hermawan, SE, M.Si., CIQaR  
M.Rafi Maulana, S.Kom  
Karunia Adinda, S.Ak  
Muhammad Toriq Maulana, SP  
Risqi Rachmadi Fauzan, S.Kom

**ISBN :**

978-623-6833-10-0

**Editor :**

Muhammad Toriq Maulana, SP  
Risqi Rachmadi Fauzan, S.Kom

**Copy Editor :**

Karunia Adinda, S.Ak

**Design Sampul dan Tata Letak :**

M.Rafi Maulana, S.Kom

**Penerbit :**

UMSIDA Press

8

**Redaksi :**

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo  
Jl. Mojopahit No 666B  
Sidoarjo, Jawa Timur

**Cetakan pertama, November 2020**

© Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dengan suatu  
apapun  
tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Segala Puji dan syukur kami panjatkan serta haturkan selalu kepada Allah SWT Yang Maha Esa atas Rahmat, Taufiq dan Hidayah yang sudah diberikan sehingga kami bias menyelesaikan buku yang berjudul “Perlukah Rotasi dan Promosi Jabatan?” dengan tepat waktu. Tujuan penulisan buku ini tidak lain adalah untuk membantu para pembaca didalam memahami seperti apa Ilmu dan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.

Buku ini juga akan memberikan informasi secara lengkap mengenai pengertian, macam, tujuan dan banyak contoh dari berbagai sumber yang bersifat kualitatif yang berasal dari berbagai penulis atau peneliti yang namanya sudah terkenal.

Kami sadar bahwa penulisan buku ini bukan merupakan buah hasil kerja keras kami sendiri. Banyak pihak yang sudah berjasa dalam membantu kami didalam menyelesaikan buku ini. Seperti halnya pengumpulan data, pemilihan contoh dan lain-lain. Maka dari itu, kami mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu memberikan wawasan dan bimbingan kepada kami sebelum maupun ketika menulis buku ini.

Kami juga sadar bahwa buku yang kami buat masih belum bias dikatakan sempurna. Maka dari itu, kami mengharapkan dukungan dan masukan dari para pembaca, agar kedepannya kami bias lebih baik lagi dalam menulis sebuah buku.

Sidoarjo, 17 November 2020

Tim Penulis

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>BAB I</b> .....	4
1.1 Pengertian Rotasi .....	4
1.2 Prinsip Dasar Rotasi.....	6
1.3 Manfaat dan Tujuan Rotasi .....	7
1.4 Dasar atau Indikator Rotasi.....	9
1.5 Cara, Sebab & Alasan Rotasi.....	11
1.6 Ruang Lingkup dan Pengukuran Rotasi Jabatan .....	16
<b>BAB II</b> .....	20
2.1 Definisi dan Prinsip Dasar .....	20
2.2 Tujuan Pemberian Promosi.....	23
2.3 Syarat Penetapan Promosi.....	28
2.4. Dasar – Dasar Promosi Jabatan.....	29
2.5 Jenis – Jenis Promosi .....	35
2.6 Kepuasan Kerja.....	37
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	41
<b>BIODATA PENULIS</b> .....	42

**Perlukah rotasi dan promosi jabatan?** Pengelolaan sumber daya harus dilakukan secara akurat terutama penetapan dan penggunaannya demi mempertahankan eksistensi kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia harus ditempatkan pada suatu jabatan yang tepat agar target dapat diwujudkan. Diperlukan dukungan karyawan yang cakap dan kompeten di bidangnya untuk menciptakan manajemen yang efektif. Sutrisno (2009: 3) mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya rasio. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu diperlukan manajemen SDM dalam menciptakan karyawan yang berkualitas

Pengambilan keputusan yang terbaik menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketepatan dalam proses menentukan seorang karyawan untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Karyawan yang memiliki skill atau bakat pada bidang tertentu akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada posisi sesuai dengan bakat yang dimiliki tersebut. *The right man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Untuk meningkatkan kinerja, salah satu hal yang perlu menjadi perhatian perusahaan adalah kebijakan rotasi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan. Dalam hal ini penulis mendefinisikan rotasi sebagai perpindahan posisi karyawan baik secara horizontal maupun vertical. Rotasi horizontal disebut mutasi dan rotasi vertical terdiri dari promosi dan demosi.

Seringkali kinerja karyawan mengalami fluktuasi, hal ini diduga ada hubungannya dengan periode kerja yang terlalu lama pada suatu posisi. Akibatnya menimbulkan rasa bosan dan bahkan kejenuhan. Motivasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menurun akibat rasa jenuh sehingga berdampak pada kinerja. Oleh karena itu perlu adanya penerapan system rotasi pada waktu yang tepat dan pada karyawan yang sesuai. Namun disini lain penerapan system rotasi dapat menjadi boomerang bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh keputusan rotasi yang tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan. Ada beberapa karyawan yang sudah nyaman pada posisi dan pekerjaannya, sehingga tidak siap dengan penerapan system rotasi. Baik itu mengalami promosi, mutasi maupun demosi, karyawan yang tidak siap dengan perubahan itu secara otomatis akan menurunkan semangat kerja dan loyalitas terhadap perusahaan, bahkan dapat berpotensi menyebabkan karyawan melakukan kesalahan-kesalahan yang mengganggu kelangsungan perusahaan.

6

Semakin ketatnya tingkat persaingan sumber daya manusia, baik dalam bisnis maupun dalam organisasi nirlaba mengakibatkan organisasi dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup. Keberhasilan suatu organisasi 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 yang ditunjukkan dengan produktivitas kerja yang mengarah pada kinerja karyawan. Bidang pekerjaan yang ditekuni karyawan yang merupakan suatu rutinitas pekerjaan akan berdampak pada karyawan tersebut, yakni timbul kejenuhan atau kebosanan. Masalah dampak dari jenuh kerja ini bisa berbagai macam, mulai dari turunnya produktivitas, meningkatkan emosional diri sampai pada keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Handoko (2001:16) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan.

Hasibuan (2003, :94) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran tingkat motivasi seorang pekerja.

3

Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda, seperti yang didefinisikan oleh Kreitner & Kinicki (2005:160), bahwa kepuasan kerja sebagai efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya. Blum (As'ad, 2000:216) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap



husus terhadap faktor-faktor pekerjaan, karakteristik individual, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri.

Handoko (2001:315) mengatakan bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Tiffin mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dan sesama pimpinan dan sesama karyawan.

Locke dan Luthans berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah perasaan pekerja atau karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu merasa senang atau tidak senang, sebagai hasil penilaian individu yang bersangkutan terhadap pekerjaannya. Herzberg di dalam teorinya *two factors theory* mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda serta kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu. Berdasarkan penelitian yang ia lakukan, Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*. Kelompok *satisfiers* atau motivator adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*.

Herzberg mengatakan bahwa hadirnya faktor ini dapat menimbulkan kepuasan, tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan. Sedangkan kelompok *dissatisfiers* ialah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari *company policy and administration, supervision technical, salary, interpersonal relations, working conditions, job security* dan status. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena ia bukan sumber kepuasan kerja.



## **BAB I**

### **ROTASI**

11

Pelaksanaan rotasi pekerjaan harus menggunakan kebijakan berdasarkan pada data dan informasi yang akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan dan perilaku karyawan (Mangkupawira, 2009). Penilaian tersebut dapat dipakai untuk mengetahui tingkat kemampuan masing-masing karyawan sebagai salah satu pertimbangan melakukan rotasi kerja, hal ini dapat pula diartikan bahwa rotasi kerja dilakukan demi peningkatan kompetensi karyawan, penyegaran dari kejenuhan rutinitas, dan penyegaran wawasan. Rotasi pekerjaan juga mendorong adanya penambahan kemampuan dan perilaku dari karyawan lama serta untuk orientasi dan penempatan karyawan baru, dengan begitu di harapkan rotasi pekerjaan dapat memberi dampak pada kepuasan kerja karyawan.

11

Faktor kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting. Tenaga kependidikan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang baik akan bekerja dengan rajin dan penuh inovatif atau berperilaku positif terhadap pekerjaannya, dan sebaliknya apabila tingkat kepuasan rendah, maka prestasi karyawan rendah dan bahkan berperilaku negative terhadap pekerjaannya sehingga timbul rasa malas, tidak disiplin dalam bekerja dan lain-lain, dimana hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam organisasi. Untuk itu organisasi atau perusahaan perlu memperhatikan masalah kepuasan kerja sehingga kinerja karyawan meningkat dan kelangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan.

Rotasi kerja merupakan bagian dari salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu fungsi pengembangan. Rotasi kerja pada umumnya meliputi kegiatan mencari, menempatkan dan mendayagunakan sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan secara efektif dan efisien. Pelaksanaan rotasi jabatan yang baik selain berguna bagi karyawan itu sendiri, juga berguna bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

#### **1.1 Pengertian Rotasi**

Rotasi jabatan sendiri memiliki beberapa arti, maka penulis akan mengemukakan beberapa arti dari rotasi jabatan menurut beberapa ahli:

Hasibuan (2003:104) mengemukakan bahwa: Rotasi Jabatan adalah perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada rangking yang

sama di dalam organisasi itu, istilahistilah yang sama dengan Rotasi Jabatan adalah mutasi, pemindahan dan transfer.

Sastrohadiwiryo dalam skripsi Neni Kurniati (2008:9) mengemukakan bahwa: Rotasi Jabatan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Hariandja dan Marihot Tua Effendi (2005:157) mengemukakan bahwa: Rotasi Jabatan adalah proses perpindahan posisi dalam pekerjaan secara horinzontal dengan tujuan mengatasi kejenuhan dalam bekerja, dan meningkatkan pengetahuan, serta keahlian karyawan.

Menurut Sumarwoto,(2011) “ pengertian rotasi kerja adalah memutar atau menggilir penempatan pejabat struktural maupun fungsional dari satu jabatan tertentu ke jabatan lainnya yang ditetapkan dalam sebuah kebijakan yang bersifat Compulsary”.

Robins (2006:649) mengemukakan bahwa “Rotasi kerja adalah perubahan periodic karyawan dari satu tugas ke tugas yang lain dengan tujuan untuk mengurangi kebosanan dan meningkatkan motivasi lewat penganekaragaman kegiatan karyawan”.

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”.

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”.

Sutrisno (2009:75) meyakini Pengertian Rotasi kerja adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada

rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Setiap tenaga kerja dapat mengalami kejenuhan pada pekerjaannya dan terutama pada mereka yang tidak dilakukan rotasi kerja. Masalahnya dampak dari jenuh kerja ini bisa berbagai macam, mulai dari turunnya produktivitas, meningkatkan emosional diri sampai pada keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan tempat mereka bekerja.

Dari beberapa definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa rotasi 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

## **1.2 Prinsip Dasar Rotasi**

Menurut Hasibuan (2009), prinsip dasar rotasi kerja adalah memindahkan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat. Hendaknya dalam pelaksanaan rotasi kerja, organisasi menetapkan terlebih dahulu suatu dasar pertimbangan yang dapat dijadikan pedoman untuk memilih karyawan yang akan dirotasikan.

Adapun dasar rotasi kerja terbagi menjadi tiga landasan utama, yaitu sebagai berikut:

### **a. Merit system**

Merit system adalah sistem pemindahan kerja yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan sesuai hasil prestasi kerjanya. Sistem ini termasuk dasar Rotasi jabatan yang baik karena dapat meningkatkan semangat dan disiplin karyawan sehingga produktivitasnya meningkat.

### **b. Seniority system**

Seniority System adalah perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari jabatan yang bersangkutan. Sistem ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dipindahkan didasarkan pada senioritas dan belum tentu mampu memangku jabatan yang baru.

### c. Spoil system

Spoil System adalah perpindahan jabatan yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem pemindahan kerja seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka dan tidak suka.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2003), terdapat beberapa prinsip dasar yang menjadi landasan pelaksanaan rotasi kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Rotasi kerja didasarkan atau kebijakan dan peraturan manajer, yang berarti bahwa pelaksanaan rotasi didasarkan atas perencanaan perusahaan menurut kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan dan dituangkan dalam pedoman yang berlaku.
2. Rotasi kerja didasarkan atas prinsip "*The Right Man on The Right Job*" yang artinya Rotasi jabatan dilakukan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
3. Rotasi kerja sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.
4. Rotasi kerja sebagai media kompetisi yang rasional, artinya pelaksanaan rotasi jabatan berdasarkan kompetisi yang rasional berupa penilaian prestasi kerja.
5. Rotasi kerja sebagai langkah untuk promosi jabatan bagi karyawan.
6. Rotasi jabatan dilakukan untuk mengurangi labour turn over. Pelaksanaan Rotasi Jabatan harus terkoordinasi

## 1.3 Manfaat dan Tujuan Rotasi

Manfaat rotasi kerja secara umum rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan tenaga kerja pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan

Menurut Bambang Wahyudi (2002:181) mengemukakan beberapa keuntungan yang dapat diambil dari rotasi yaitu antara lain :

1. Memberikan latar belakang umum tentang organisasi, dan karenanya memberikan sudut pandang yang bersifat organisasional.
2. Mendorong kerjasama antar departemen/unit kerja karena para manajer telah melihat banyak segi persoalan yang dihadapi organisasi.
3. Memperkenalkan sudut pandang yang segar secara periodik kepada berbagai unit kerja.



4. Mendorong keluwesan organisasi melalui penciptaan Sumber Daya Manusia.
5. Mampu melaksanakan penilaian prestasi secara komperatif dengan lebih objektif
6. Memperoleh keunggulan dari on the job training dalam situasi.

Sedangkan tujuan dari rotasi adalah untuk menambah pengetahuan, pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengatasi kejenuhan, karena mungkin terlalu lama dalam suatu pekerjaan yang ditugaskan kepada para karyawan.

Hasibuan (2003:102) berpendapat bahwa tujuan dari Rotasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Menghilangkan rasa jenuh atau bosan karyawan terhadap pekerjaannya.
5. Memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan sanksi atau hukuman atas pelanggaranpelanggaran yang dilakukan karyawan.
7. Untuk memberikan pengakuan atau imbalan terhadap prestasinya .
8. Sebagai alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Untuk lebih jelasnya penulis akan mengemukakan manfaat rotasi karyawan menurut Bambang Wahyudi (2002:172) adalah sebagai berikut:

- a. Menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan jabatan yang ada dalam organisasi, sehingga dapat menjamin terjadinya kondisi tenaga kerja yang stabil (personal stability).
- b. Membuka kesempatan untuk mengembangkan karier. Tujuan ini dimaksudkan untuk mendorong atau merangsang tenaga kerja agar berupaya menjangkau karir yang lebih tinggi,yang berarti pula bahwa mereka akan berusaha mencurahkan kemampuannya yang ditopang oleh semangat kerja yang tinggi.

- c. Memperluas dan menambah pengetahuan. Memperluas wawasan dan pengetahuan merupakan kebutuhan yang perlu mendapat perhatian dalam satu organisasi. Dengan demikian tenaga kerja yang ada, wawasan dan pengetahuannya tidak terbatas atau terpaku hanya pada satu bidang tertentu saja. Dengan rotasi jabatan berarti terbuka kesempatan bagi tenaga kerja untuk memperluas wawasan dan pengetahuannya dalam organisasi yang bersangkutan.
- d. Menghilangkan kejenuhan terhadap suatu jabatan. Apabila seorang tenaga kerja terus menerus dari tahun ke tahun memegang jabatan yang sama, maka akan menimbulkan kebosanan dan kejenuhan yang akibatnya sangat berbahaya. Kebosanan dan kejenuhan akan menimbulkan tenaga kerja yang bersangkutan terjebak pada rutinitas kerja dan menurunkan gairah serta semangat kerjanya. Untuk itu perlu terus diupayakan adanya penyegaran-penyegaran.
- e. Memberikan imbalan imbalan terhadap prestasi kerja. Suatu rotasi jabatan dapat dipergunakan untuk memberikan imbalan sebagai penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi.
- f. Membuka kesempatan untuk terjadinya persaingan dalam meningkatkan prestasi kerja
- g. Sebagai pelaksanaan sanksi terhadap pelanggaran. Apabila seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran atau tidak mampu memperlihatkan prestasi yang baik, rotasi jabatan dapat dijadikan alat untuk menghukum.

5

Berdasarkan penjelasan di atas, ada beberapa kesamaan perihal tujuan dari adanya Rotasi Kerja seperti : Jenjang karir, keseimbangan tenaga kerja, menambah pengalaman, mengurangi kejenuhan, imbalan, dan merupakan sanksi terhadap pelanggaran. Maka penulis menyimpulkan bahwa tujuan dari diadakannya Rotasi Jabatan adalah untuk memberikan pengalaman dan pengetahuan kerja baru bagi karyawan, sehingga menimbulkan semangat kerja baru dan meningkatkan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan dan juga sebagai salah satu upaya menghindarkan karyawan dari rasa jenuh dalam bekerja.

1

#### 1.4 Dasar atau Indikator Rotasi

Menurut Saydam (2006), terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur rotasi kerja, yaitu sebagai berikut:

##### 1. Kejenuhan karyawan

Karyawan yang telah bekerja lama di suatu unit bagian pekerjaan akan merasakan kejenuhan dan bosan dalam menjalankan aktivitas kerja.

Rasa jenuh tersebut jika tidak segera ditangani akan menimbulkan permasalahan baru seperti menurunkan kinerja seorang karyawan.

## 2. Kemampuan karyawan

Karyawan memerlukan wadah atau tempat yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga akan memberikan manfaat bagi organisasi. Apabila seseorang tidak bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki atau standar kualifikasi pekerjaan yang diberikan perusahaan terlalu tinggi, maka seseorang akan merasa tidak cocok untuk melakukan pekerjaan tersebut.

## 3. Lingkungan pekerjaan

Lingkungan pekerjaan yang nyaman, hubungan antara rekan kerja yang baik, dan semangat akan menciptakan produktivitas kerja yang maksimal.

Sedangkan menurut Edwin (2013), indikator pelaksanaan rotasi kerja adalah sebagai berikut:

7

### 1. Pengalaman

Pengalaman dapat dijadikan tolak ukur dilakukannya Rotasi kerja, karena pengalaman karyawan akan mempengaruhi dengan hasil kerja karyawan. Apabila karyawan tidak memiliki pengalaman, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika diberikan pekerjaan yang baru.

### 2. Pengetahuan

Tolak ukur lain untuk dilakukan Rotasi kerja yaitu dengan melihat pengetahuan karyawan. Semakin rendahnya pengetahuan karyawan akan membuat perusahaan atau organisasi mencari cara untuk mengatasi hal tersebut, salah satu cara ialah dengan rotasi kerja.

### 3. Kebutuhan

Rotasi kerja berdasarkan tingkat kebutuhan karyawan dikarenakan untuk menutupi kekosongan jabatan yang tiba-tiba karyawan mengundurkan diri, maka organisasi berhak untuk merotasi karyawannya.

### 4. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan salah satu poin utama layak tidaknya rotasi kerja. Apabila karyawan memiliki prestasi kerja yang kurang baik,



maka karyawan tersebut akan diragukan oleh organisasi untuk melakukan pekerjaan. Sehingga karyawan tersebut akan ditempatkan sesuai posisi yang tepat sesuai dengan karyawan tersebut.

#### 5. Tanggung jawab

Tanggung jawab juga merupakan salah satu poin utama dikarenakan apabila karyawan tidak mempunyai rasa tanggung jawab yang baik, maka karyawan tersebut akan diragukan kemampuannya ketika menduduki jabatannya yang baru.

### 1.5 Cara, Sebab & Alasan Rotasi

#### a. Cara-cara Rotasi Jabatan

Menurut Hasibuan (2003), terdapat dua metode pelaksanaan rotasi jabatan yang dilakukan dalam organisasi atau sebuah perusahaan, antara lain:

##### 1. Cara tidak ilmiah, yaitu dikerjakan dengan :

- Tidak berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu.
- Berorientasi semata-mata hanya pada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor nyata.
- Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang ada, bukan atas kebutuhan nyata tenaga kerja.
- Berdasarkan *spoil system*

##### 2. Cara Ilmiah, yaitu dikerjakan dengan :

- Berdasarkan kepada norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan.
- Berorientasi pada kebutuhan yang nyata atau riil.
- Berorientasi pada formasi nyata kepegawaian.
- Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam.
- Berdasarkan objektivitas yang bias dipertanggungjawabkan.

Menurut berbagai pendapat pada ahli dapat disimpulkan bahwa cara dalam melakukan rotasi terhadap pegawai ada dua cara/metode yaitu dengan cara obyektif ataupun subyektif. Apabila pelaksanaan rotasi dilakukan dengan cara obyektif, maka hasilnya akan lebih baik, tujuannya agar karyawan terus terdorong dengan kompetisi yang ada di dalam perusahaan dan tidak merasa ada diskriminasi di dalam perusahaannya.

## b. Sebab dan Alasan Rotasi

Setiap Semua kegiatan di dalam sebuah perusahaan ada sebab-sebab yang akan menimbulkan akibat, termasuk juga terjadinya rotasi kerja di dalam perusahaan. Adapun yang menjadi sebab-sebab pelaksanaan rotasi jabatan berdasarkan Hasibuan (2003) antara lain sebagai berikut:

### 1. Permintaan Sendiri

Rotasi Jabatan yang dilakukan atas permintaan sendiri oleh tenaga kerja ini pada umumnya dilakukan dengan alasan-alasan tertentu dan demi kenyamanan tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya. Rotasi jabatan yang dilakukan atas permintaan sendiri ini haruslah disetujui oleh atasan dan biasanya dilakukan terhadap pekerjaan atau jabatan yang memiliki *ranking*, tanggung jawab serta wewenang yang setara.

Penyebab para tenaga kerja yang melakukan rotasi ini kebanyakan dengan alasan kesehatan, keluarga, kerjasama dan alasan alasan lainnya. Maka dari itu tercetuslah rotasi atas permintaan dari para tenaga kerja itu sendiri, dan tidak didasari oleh kehendak pimpinan namun tetap atas seijin pimpinan.

7 Kesehatan, fisik dan mental karyawan bias kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan, misalnya karyawan yang sama dirotasikan dari dinas luar/lapangan kedinas kantor/ dalam.

Keluarga, kepentingan karyawan akan hubungan keluarganya yang memaksa karyawan tersebut untuk bertugas satu daerah dengan keluarganya sendiri, misalnya harus merawat istri atau orang tua yang sudah lanjut usia.

Kerjasama, hubungan kerja dengan karyawan lain maupun dengan atasannya dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga diperlukan suatu adaptasi ataupun perubahan posisi kerja, misalnya seorang karyawan yang tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

### 2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alih tugas produktif (ATP) ialah rotasi yang dilakukan karena kehendak pimpinan/ atasan perusahaan demi meningkatkan produktivitas dengan menempatkan karyawan yang bersangkutan ke jabatan ataupun pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP atau alih tugas produktif ini didasarkan atas nilai dan prestasi

kerja karyawan, apabila prestasi kerja baik maka perusahaan akan memberikan promosi kepada karyawan tersebut, sebaliknya apabila karyawan melanggar peraturan yang ada atau bekerja tidak sesuai dengan prosedur atau SOP perusahaan maka karyawan tersebut akan di demosi (diturunkan *ranking*). ATP / alih tugas produktif juga bias dilakukan dengan cara vertikal atau dialih tugaskan ke jabatan / *ranking* yang sekelas atau yang memiliki hak dan kewajiban yang setara.

Syadam (2005) menyatakan bahwa rotasi kerja dapat dilaksanakan atas keinginan perusahaan, maupun keinginan karyawan.

1. Rotasi kerja atas keinginan perusahaan dilakukan atas pertimbangan yang pertama yaitu usaha perusahaan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan. Kedua yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan kurang serasi dengan kualifikasi yang dituntut perusahaan. Ketiga yakni lingkungan pekerjaan yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Berikutnya yaitu system dan prosedur kerja yang berubah. Kemudian diri karyawan yang sudah mengalami perubahan. Serta sebagai sanksi bagi karyawan yang bersangkutan.
2. Rotasi jawaban atas keinginan karyawan itu sendiri disebabkan karena beberapa alasan, antara lain alasan pribadi dan juga keluarga. Kesehatan karyawan yang memerlukan perlakuan khusus. Lingkungan kerja yang kurang cocok dengan individu karyawan tersebut. Hubungan kerja yang kurang harmonis antar sesama karyawan. Beban tugas yang dirasa terlalu berat bagi sebagian karyawan. Tingkat pendidikan yang berubah.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa, alasan pelaksanaan Rotasi Kerja dapat disebabkan atas keinginan perusahaan dan atas keinginan karyawan. Rotasi Kerja atas keinginan perusahaan dilakukan dengan pertimbangan untuk menghilangkan kejenuhan karyawan, baik itu dalam pekerjaan maupun dalam lingkungan tempat para karyawan itu bekerja. Rotasi jabatan atas keinginan karyawan biasanya disebabkan karena alasan pribadi masing-masing karyawan itu sendiri dengan berbagai kendala atau alasan dari masing masing karyawan yang menghendaki rotasi kerja.

Akibat atau dampak dari dilakukannya rotasi bisa bermacam-macam tergantung pada kondisi suatu perusahaan dan karyawan masing-masing. Adapun dampak yang ditimbulkan dari dilakukan rotasi ialah:

## 1. Kelebihan / dampak Positif

Dapat mengurangi rasa bosan dari karyawan, hal ini merupakan manfaat rotasi pekerjaan yakni dapat mengantisipasi rasa bosan dengan memberi tanggung jawab baru kepada karyawan, meski belum tentu dapat menyelesaikan masalah, namun setidaknya dapat membuat mereka lebih terikan dan mengurangi rasa bosa.

Mengembangkan keterampilan karyawan merupakan alasan rotasi karyawan itu sendiri dilakukan, agar karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan. Mereka (karyawan) dapat merasa lebih penting bagi perusahaan di tempat mereka bekerja. Hal ini juga baik bagi perkembangan karir dari individu karyawan itu sendiri kedepannya.

Mendapatkan pengetahuan lebih tentang perusahaan, saat terjadi rotasi pekerjaan, karyawan memiliki kesempatan untuk belajar lebih jauh tentang perusahaan, tapi dari berbagai aspek yang berbeda-beda. Karyawan dapat memahami bagaimana pekerjaan bias diselesaikan oleh divisi-divisi yang ada di perusahaan, memberinya pengelihan yang lebih mendalam serta kemampuan baru untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan karyawan akan berkembang, secara otomatis seorang karyawan lebih siap menerima tanggung jawab lebih, termasuk jika seandainya nanti karyawan tersebut mendapatkan promosi jabatan.

## 2. Kekurangan / Tantangan dilakukan Rotasi

Terjadi resiko menurunnya produktivitas saat menerapkan rotasi karyawan, ketika memindahkan karyawan dari kondisi yang semula awalnya produktif karena sudah terbiasa dengan pekerjaan sehari-hari yang karyawan itu kerjakan, kemudian di rotasi ke posisi baru di mana karyawan tersebut harus belajar kembali. Alhasil, dinamika produktivitas kerja berisiko menurun selagi karyawan beradaptasi dengan posisi barunya. Hal seperti itu bias ditangani dengan mengadakan training atau program orientasi sebagai bekal dari karyawan itu sendiri.

Rotasi pekerjaan mungkin dapat mengecewakan karyawan, tidak semua karyawan akan setuju dan dengan senang hati menerima pergantian pekerjaan. Mungkin sebagian karyawan dalam suatu perusahaan sudah sangat nyaman pada bidangnya dan tidak ingin terlibat dalam program rotasi ini. Bahkan bukan tidak mungkin

karyawan berprestasi di perusahaan itu tidak ingin belajar keterampilan baru karena sudah nyaman.

Tidak cocok dengan perusahaan tempat karyawan itu bekerja, karena tidak semua industry dan posisi dapat menerapkan program rotasi dan mungkin perusahaan tersebut salah satu perusahaan yang belum siap. Misalnya bagi posisi yang membutuhkan keahlian khusus seperti insinyur, desainer hingga akuntan. Apabila memaksakan rotasi, bukannya memberikan solusi, justru hanya akan membawa masalah baru.

Setelah mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan/ tantangannya, ada beberapa kunci rotasi pekerjaan agar efektif yang perlu dilakukan oleh suatu perusahaan yang perlu diketahui, yaitu:

1. Harus dimulai dengan tujuan akhir yang jelas. Sebelum menerapkan program rotasi, suatu perusahaan terlebih dahulu harus menetapkan tujuan akhir yang jelas. Tujuan ini menentukan perubahan pekerjaan. Apabila tujuannya adalah agar karyawan disebuah departemen atau seksi dapat melakukan semua jenis pekerjaan yang ada, maka perusahaan tersebut harus melakukan penataan rotasi dengan sangat hati-hati.

Dilain sisi, apabila tujuannya adalah untuk pengembangan karyawan secara individual, misalkan untuk promosi akhir, meningkatkan pilihan karir karyawan, mengurangi kebosanan kerja, maka suatu perusahaan membutuhkan rencana rotasi yang berbeda. Rotasi pekerjaan yang efektif ditentukan oleh tujuan yang jelas.

2. Direncanakan dengan matang. Hal ini karena pelatihan yang optimal dapat membant karyawan membangun keterampilan yang akan dipelajari disetiap langkah rotasi pekerjaan dengan maksimal. Rencana yang matang melibatkan karyawan dalam serangkaian pelatihan pekerjaan baru akan menghasilkan karyawan yang terlatih secara maksimal.
3. Hiring/ rekrut mentor, internal trainer atau supervisor pada setiap langkah dalam rencana rotasi pekerjaan. Berhubung seetiap karyawan memulai pekerjaan baru, penting bagi karyawan untuk didampingi oleh mentor atau supervisor yang dapat memperlancar proses belajar pekerjaan baru, tersedianya tempat bertanya, hingga dapat memonitor karyawan selama proses pelatihan berlangsung.
4. Membuat dokumentasi dalam bentuk tertulis. Jenis dokumentasi dalam bentuk tertulis ini bias bermacam-macam, mulai dari

semacam buku manual atau sumber daring dari internet yang dapat member karyawan kesempatan untuk belajar tentang posisi barunya. Dokumentasi tertulis ini dapat membantu karyawan mempersiapkan diri saat terjadi rotasi pekerjaan.

## **1.6 Ruang Lingkup dan Pengukuran Rotasi Jabatan**

### **a. Ruang Lingkup Rotasi Jabatan**

Menurut Wahyudi (2003), ruang lingkup Rotasi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Mutasi Tempat (*Tour of Area*), merupakan perpindahan seorang karyawan dari satu daerah ke daerah kerja yang lain namun masih dalam jabatan ataupun posisi pekerjaan yang setingkat/ setara.
2. Mutasi Jabatan (*Tour of Duty*), merupakan pemindahan posisi tenaga kerja dari satu jabatan ke jabatan yang lain namun masih dalam level dan tingkatan yang sama serta lokasi atau unit yang sama pula.
3. Rehabilitas, merupakan pemindahan kembali posisi tenaga kerja pada posisinya terdahulu setelah menyelesaikan tugas-tugas atau tanggung jawab tertentu.

### **b. Pengukuran Rotasi Jabatan**

10

Menurut Bambang Wahyudi (2002), Rotasi jabatan merupakan suatu mutasi individu yang dilakukan secara horizontal tanpa menimbulkan perubahan dalam hal gaji ataupun pangkat atau golongan dengan maksud tujuan untuk menambah pengetahuan dan pengalaman serta untuk menghindari kejenuhan.

Dimensi yang ada dalam rotasi jabatan adalah sebagai berikut:

#### **1. Pengalaman Kerja**

Hal ini dikarenakan lamanya seseorang disuatu tempat dapat sedikit membuktikan bahwa karyawan tersebut bias bekerja dengan baik dalam bidangnya.

#### **2. Pengalaman**

Pengetahuan dijadikan acuan dan tolak ukur perusahaan untuk memindahkan seorang karyawan bertujuan agar keahlian serta kemampuan karyawan tersebut akan semakin bertambah dan



meningkat dibidang yang belum terlalu ia kuasai atau bahkan paling ia kuasai.

### 3. Kebutuhan Pegawai

Sering kali perusahaan memindahkan posisi jabatan seorang karyawan pada posisi yang kosong, hal ini bertujuan untuk setiap struktur kepegawaian tidak terjadi ketidak seimbangan. Segala jenis kegiatan pergerakan perusahaan akan terasa semakin lancar apabila semua struktur perusahaan lengkap dan seimbang.

### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab karyawan juga sangat diperhatikan ketika ingin melakukan rotasi, karena apabila seseorang pegawai tidak bertanggungjawab atas jabatannya yang lama maka karyawan tersebut akan diragukan terhadap pekerjaan yang baru.

### 5. Prestasi Kerja

Prestasi kerja juga dapat menjadi tolak ukur perusahaan dalam merotasi karyawannya. Apabila pegawai atau karyawan tersebut lebih cocok dengan jabatan yang lebih tinggi diukur dari prestasinya, maka perusahaan dapat mempromosikan pegawainya tersebut.

Adapun indicator yang digunakan untuk mengukur rotasi pekerjaan menurut Edwan (2013) yaitu antara lain:

1. Kemampuan Karyawan
2. Pengetahuan Karyawan
3. Kebosanan/ Kejenuhan karyawan

Menjelaskan bahwa dalam rotasi jabatan terdapat beberapa faktor yang dapat digunakan dalam mengukur variabel tersebut, maka indicator rotasi kerja yaitu:

#### 1. Kemampuan Karyawan

Berdasarkan Schermerhorn, Hunt & Osborn (2009) kemampuan didefinisikan sebagai “*Ability is the capacity to perform the various task needed for a given job*”. Berarti Kemampuan merupakan kapasitas seseorang didalam mengerjakan berbagai macam tugas dalam pekerjaan/tugas-tugasnya.



Sedangkan berdasarkan Hasibuan (2003), Kemampuan karyawan ialah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan para pegawai/pekerja itu sendiri khususnya untuk mengerjakan berbagai tugas sesuai dengan kewajibannya.

## 2. Pengetahuan Karyawan

Menurut Schermerhorn, Hunt & Osborn (2009) pengetahuan (knowledge) adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta bias juga dari pengalaman. Dimana setiap karyawan memiliki pengetahuan yang berbeda-beda, begitu juga pekerjaan yang dilakukan membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula, sehingga karyawan berusaha untuk mempertemukan pengetahuan yang dimiliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan tersebut.

## 3. Kejenuhan Karyawan

Menurut Herbert Freudenberger (dalam Sutjipto, 2005) “kejenuhan kerja (*burn-out*) merupakan suatu bentuk kelelahan yang disebabkan karena seorang individu bekerja terlalu intens dan terus menerus, berdedikasi dan berkomitmen, bekerja terlalu banyak dan terlalu lama, serta memandang kebutuhan dan keinginan mereka sebagai hal yang kedua”. Karyawan/ tenaga kerja yang mengalami kejenuhan kerja akan merasakan energy dan minat yang mengalami kejenuhan kerja akan merasakan energy dan minat yang berkurang terhadap pekerjaan mereka sendiri. Mereka pun merasakan kecemasan kegagalan disetiap aspek terhadap lingkungan pekerjaan, rekan kerja dan bereaksi negative terhadap masukan dari orang lain.

Indikator untuk Mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator menurut Robbins (2006):

### 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 dan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang dapat diselesaikan oleh karyawan.

### 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 pada tugas masing-masing.

### 6. Komitmen

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor atau perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja.

## **BAB II PROMOSI**

Sifat dasar manusia pada umumnya adalah tidak akan pernah puas, selalu ingin menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Karena itulah mereka pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Termasuk kemajuan dalam karirnya. Kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi jabatan.

Promosi adalah keputusan yang paling penting bagi perusahaan dan karyawan. Dari sudut pandang perusahaan, kualitas manajemen masa depan tergantung pada kualitas dari keputusan promosi. Mempromosikan orang-orang terbaik akan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif melalui orang kompeten yang ahli dalam bidangnya. Dari sudut pandang karyawan, promosi memberikan hadiah berwujud dan tidak berwujud misalnya status, kekuasaan, kompensasi, tanggung jawab pekerjaan yang menantang, dan lain-lain. Oleh karena itu, promosi menjadi sumber kekuatan motivasi dan kepuasan pegawai (Silvia Bagdadli, 2006).

### **2.1 Definisi dan Prinsip Dasar**

Tanpa batasan lagi semua pihak bebas melakukan pengebrakan ekonomi pemerintah yang diharapkan baik dalam negeri dan luar negeri. Dengan peluang di bidang usaha baik barang jasa yang mengetahui perkembangan kegiatan usaha untuk bersaing di pasaran. Mendorong kualitas dan kuantitas, konsumen bisa memilih jenis produk yang diinginkan sesuai kebutuhan konsumen. Hal ini dapat bersaing dengan perusahaan yang produknya yang ditawarkan sejenis.

Produk menghasilkan dan menciptakan gagal tanpa ada respon pasar dan konsumen kurang menerima produk yang ditawarkan berakibat buruk serta menghambat capaian sasaran perusahaan. Promosi memegang peranan penting dalam memasarkan produk kepada konsumen. Karena memproduksi akan berpeluang sama dengan memasarkan produk. Akan terjadi persaingan yang kompetitif dalam merebut pasar.

Selain itu, promosi untuk mendekatkan jarak antara produsen dengan konsumen. Produsen akan berusaha meningkatkan strategi yang tepat untuk merebut minat pelanggan yang banyak. Salah satu pengenalan produk kepada

konsumen dengan promosi. Dengan promosi dapat menentukan keberhasilan pencapaian pemasaran.

Mempromosikan produk perusahaan akan memerlukan strategi. Apabila disusun perencanaan yang terstruktur dan mengevaluasi setiap tahunnya maka strategi promosi akan berjalan optimal. Evaluasi dilakukan agar dapat memberikan penilaian sejauh mana strategi promosi berjalan agar perusahaan dapat menguasai pasar.

Apabila perusahaan tidak memiliki perencanaan strategi promosi maka produk akan tidak dikenal konsumen dan perusahaan tidak dapat berkembang. Jika strategi perusahaan tidak sesuai akan membuat pesaing unggul. Maka dari itu perusahaan melakukan evaluasi promosi agar perusahaan mengetahui strategi promosi yang berpengaruh dipasaran.

Menurut Nikchles (Swastha & Irawan 2008: 349), promosi merupakan arus informasi ke satu arah untuk memberikan pengarahannya kepada Tindakan yang berakibat pertukaran dalam pemasaran. Metode yang dilakukan saat promosi yaitu periklanan, promosi penjualan, penjualan perseorangan dan hubungan masyarakat. Dengan promosi akan merujuk pada aktivitas perusahaan dalam mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk konsumen untuk berminat membeli. Maka disimpulkan bahwa promosi merupakan dasar kegiatan untuk berkomunikasi dengan konsumen agar meningkatkan penjualan.

Program promosi sebuah perusahaan yang terdiri iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan, dan hubungan masyarakat untuk mencapai tujuan iklan dan pemasarannya. Adapun alat-alat yang digunakan dalam mempromosikan produk, dapat dilakukan dengan cara :

a. Periklanan

Promosi non pribadi mengenai ide, barang jasa yang disponsori memiliki keuntungan membuat iklan bisa menjangkau konsumen secara geografis dengan biaya rendah akan memungkinkan mengulangi pembuatan iklan berkali-kali. Kerugian membuat iklan non personal dan tidak bersifat membujuk hanya dapat melakukan komunikasi satu arah dan konsumen tidak merespon iklan.

b. Promosi penjualan

Dengan mendorong keinginan membeli produk jasa, seperti memberikan voucher belanja dan hadiah lainnya. Memiliki keuntungan menarik perhatian konsumen. Sedangkan kekurangannya yaitu mengeluarkan biaya lebih besar dibandingkan melakukan iklan.

c. Hubungan Masyarakat

Memberikan dorongan permintaan non pribadi dengan menggunakan berita komersial seperti media massa tidak membebani jumlah bayaran langsung. Keuntungan agar menjangkau pelanggan sebagai berita. Sedangkan kerugiannya adalah cenderung jarang menggunakan hubungan masyarakat.

d. Penjualan perorangan

Melakukan interaksi langsung dengan presentasi, tanya jawab dan menerima pesanan pelanggan. Keuntungannya dapat mengetahui kebutuhan konsumen dan membuat penilaian yang cepat. Kerugiannya yaitu memerlukan komitmen dengan konsumen jangka Panjang daripada iklan yang merupakan sarana promosi yang mahal.

Informasi yang jelas adalah yang penting didalam program promosi, hal-hal yang dijadikan dasar pertimbangan keputusan untuk mempromosikan karyawan agar karyawan bisa mengetahui tujuan perjuangan nasibnya. Pedoman (Hasibuan 2008 : 109) adalah pengalaman promosi dari status lama kerja yang dipertimbangkan pada kegiatan promosi, akan mendapatkan prioritas utama dari perusahaan. Dan kecakapan yang memprioritaskan total semua keahlian yang mencapai hasil yang dipertanggung jawabkan seperti cakap pada kegiatan prosedur kerja yang aktif dan disiplin. Kombinasi dari pengalaman dan kecakapan tersebut dapat didasarkan lama pengalaman, cakap kerja, ijazah Pendidikan formal yang dimiliki serta hasil ujian kenaikan golongan. Jika lulus ujian selanjutnya maka akan dipromosikan.

Sementara (Werther dan Davis, 1993:284-285) mengemukakan dasar pertimbangan promosi yang pada umumnya digunakan, yaitu :

- a. Merit-based promotions (promosi berdasarkan prestasi kerja).  
Promosi yang berdasarkan prestasi kerja yang sudah dicapai karyawan dalam jangka waktu tertentu. Jadi karyawan yang dipromosikan dalam suatu jabatan tertentu karena dianggap mampu untuk menduduki jabatan.
- b. Seniority-based promotions (promosi berdasarkan lama kerja/senioritas).  
Promosi yang berdasarkan lamanya karyawan di perusahaan, karena telah lama bekerja akan mendapatkan prioritas dalam promosi. Keuntungannya ada penghargaan untuk karyawan yang bekerja di perusahaan dan dapat menimbulkan loyalitas dalam bekerja. Sedangkan kelemahannya adalah ada karyawan yang kemampuannya terbatas tetapi lama pengalaman di perusahaan

akan tetap dipromosikan sehingga bisa mengakibatkan kinerja kurang baik dalam menjalankan tugas.

Sementara menurut (Dessler, 2003:358) mengenai dasar pedoman promosi yaitu :

- a. Pengalaman kerja adalah pertimbangan promosi berdasarkan lama bekerja di perusahaan dan akan diberikan prioritas utama dalam Tindakan promosi.
- b. Merit system (kinerja) adalah pertimbangan promosi berbasis pada hasil karyawan sehingga memberikan manfaat untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Agar promosi dapat dikatakan berhasil dengan baik, sebaiknya menjalankan kiat-kiat berikut ini :

1. Ramah dan berpenampilan menarik
2. Sopan bertutur kata
3. Menjaga kebersihan peralatan usaha
4. Mempelajari hal yang menarik bagi pelanggan
5. Bertindak kreatif
6. Tonjolkan kelebihan usaha
7. Jangan meniru pesaing
8. Kekuatan usaha

## **2.2 Tujuan Pemberian Promosi**

Secara umum, promosi yaitu kegiatan didalam dunia bisnis atau usaha yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas penjualan dan pendapatan suatu perusahaan. Tujuan dari promosi untuk memperkenalkan produk, manfaat produk, keunggulan produk, atribut yang dimiliki produk, dan dimana tempat memperoleh produk tersebut kepada masyarakat luas.

Menurut Fandi Tjiptono, tujuan utama promosi adalah untuk memperkenalkan, mempengaruhi, dan membujuk serta meningkatkan minat pelanggan tentang produk perusahaan. Ada tiga tujuan promosi yang disebutkan secara rinci yang dijabarkan sebagai berikut ( Fandi Tjiptono : 221) :

- a. Memperkenalkan  
Tujuan promosi ini untuk memberikan informasi keberadaan produk baru kepasar, memperkenalkan cara pemakaian produk, menyampaikan perubahan harga, menjelaskan cara kerja produk,

mengurangi keraguan pembeli dan memberikan citra pada perusahaan.

b. Membujuk

Tujuan promosi ini untuk membentuk merk, mengalihkan pilihan merk, mengubah kesan pelanggan dan mendorong minat beli.

c. Mengingat

Tujuan promosi ini untuk mengingatkan dapat menggunakan produk saat dibutuhkan kepada pembeli, mengingatkan produk dapat dibeli di tempat yang sudah ditentukan, membuat pembeli mencari produk meskipun tidak ada iklan dan menjaga ingatan pembeli agar tidak memilih produk pesaing.

Dari pemikiran diatas, dapat disimpulkan bahwa betapa pentingnya kegiatan promosi, dikarenakan kegiatan promosi merupakan proses memperkenalkan keberadaan produk, manfaat produk, keunggulan produk, maka akan menimbulkan minat beli calon pelanggan agar membeli dan mengkonsumsi sebuah produk yang telah dipromosikan, yang termasuk tujuan utama dari adanya promosi. Karena pelanggan sangat selektif sebelum membeli maka di perlukan promosi yang baik untuk mencapainya.

Tujuan utama promosi untuk meningkatkan penjualan dengan menambahnya permintaan pelanggan. Kinerja perantara dari iklan dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan berikut :

a. Untuk menginformasikan kepada pelanggan

Dengan menginformasikan akan menguatkan hubungan antara produk dengan konsumen dengan jangka Panjang. Contohnya membeli air mineral dengan merk Aqua. Padahal merk air mineral yang berkualitas sejenis. Apabila promosi berhasil akan membangun branding yang kuat dan melekat dihati konsumen.

b. Untuk menarik minat calon pelanggan

Produk baru dapat diketahui pelanggan dengan cara program promosi yang dilakukan. Walaupun kegiatan promosi yang dilakukan beragram, promosi yang baik akan menarik perhatian pelanggan. Contoh pada momen Hari Belanja Online Nasional tahun lalu, salah satu toko online membuat promo barang yang dijual dengan harga Rp. 12.000. tentunya promo ini berhasil membuat minat beli masyarakat dengan harga barang mewah seharga Rp. 12.000 saja.

c. Untuk menghargai pelanggan setia

Kompetitor berusaha merebut hati pelanggan yang tentunya perusahaan harus melakukan promosi dengan penawaran menarik



agar tetap memiliki pelanggan setia. Manfaat yang dapat diterima dari perusahaan yang menjanjikan. Kemungkinan mencapai keberhasilan 60 hingga 70%

- d. Untuk meningkatkan pelanggan membeli kembali.

Promosi akan berjalan baik jika mampu melakukan penjualan. Contoh perusahaan penerbangan JetBlue mencapai keberhasilan dalam meningkatkan pendapatan 1640% dengan promosi.

jetBlue bukan perusahaan produk tapi dengan melakukan pendekatan yang berbeda dibandingkan pesaing. Dengan cara merancang otomatisasi email dengan tujuan promosi kepada konsumen agar melakukan pembelian tiket di website mereka.

Contoh promosi sekitar tahun 1930, teh Obligasi Brooke India untuk memberikan teh dengan percuma ke rumah-rumah untuk memperkenalkan kebiasaan minum teh penduduk Chennai dan mempromosikannya. Dari hasil promosi tadi mendapatkan respon pembeli lebih cepat daripada membuat iklan. Dengan upaya ini diharapkan mempercepat penjualan dan mengalahkan promosi pesaing. Setelah beberapa tahun kemudian, promosi ditingkatkan membuat jumlah anggaran untuk promosi sama dengan jumlah yang dihabiskan dalam pembuatan iklan.

Pentingnya meningkatkan promosi untuk menciptakan keuntungan penjualan dimasa depan. Dengan membuat produk baru, promosi juga sangat diperlukan. Iklan hanya mencakup pelanggan disekitar rumah dan tempat bisnis saja, tetapi dengan promosi dapat memberikan minat pembeli dititik pembelian.

Promosi sendiri memiliki tujuan yang lebih luas. Tujuan dalam jangka Panjang suatu kegiatan promosi tidak atau belum secara langsung didalam jangka waktu singkat akan menampilkan hasil. Hasilnya akan lebih baik jika program promosi jangka Panjang dapat berhasil dijalankan. Akan membuat konsumen menjadi setia dan loyal terhadap produk yang dipromosikan. Secara jangka Panjang, hal-hal yang dicapai dari sebuah promosi sebagai berikut ini (David Aaker, 1997:248) :

- a. Memperkuat asosiasi dan kesadaran merk,
- b. Memperkuat loyalitas merk,
- c. Memberikan kesan kualitas yang diinginkan.

Harapan adanya tujuan jangka Panjang adalah agar bisa mempengaruhi konsumen untuk menggunakan suatu produk dan tidak berpindah ke produk sejenis dari produksi perusahaan asing. Adapun tujuan dari promosi berdasarkan dalam praktek yang dapat dilakukan sebagai berikut (Basu Swastha dan Irawan, 2005:439) modifikasi tingkah laku komunikasi

yang dilakukan orang-orang dengan alasan kesenangan, memberikan intruksi dan informasi dan mengemukakan pendapat. Sedangkan orang melakukan promosi untuk merubah pendapat.

Penjual menciptakan promosi yang baik pada produk yang ditawarkan dan mendorong permintaan pelanggan. Dari adanya kegiatan promosi untuk memberitahukan penawaran kepasar. Sifat dari promosi adalah informatif yang sesuai dengan langkah-langkah awal siklus kehidupan produk. Hal ini termasuk masalah penting agar meningkatkan permintaan primer. Jika tidak mengetahui produk dan apa manfaatnya pelanggan tidak beminat membeli produk perusahaan. Dari sifat informatif ini sangat penting konsumen agar dapat membantu dalam mengambil keputusan untuk berminat membeli.

Promosi dengan sifat membujuk kurang diminati oleh Sebagian pelanggan. Tetapi kenyataannya sekarang ini sangat banyak bermunculan promosi yang bersifat membujuk. Demi mendorong minat beli dapat diarahkan kepada promosi bersifat membujuk. Sedangkan sifat promosi mengingatkan dapat dilakukan akan mengutamakan cara mempertahankan merk produk agar masyarakat berminat. Tujuan perusahaan berusaha untuk mempertahankan pelanggan yang ada.

Menurut Harper W. Boyd, JR (2000:66) promosi dirancang agar mendorong pembelian dan penjualan produk yang memiliki jangka pendek. Definisi promosi dari Asosiasi pemasaran Amerika adalah sebagai kegiatan pemasaran selain penjualan pribadi, periklanan dan publisitas pendorong konsumen membeli dan penyaluran secara efektif.

Pemasaran menggunakan promosi produk baru yang berbeda dengan menggunakan pemberian sampel, voucher dan pendanaan ulang. Sedangkan menurut Chartered Intituteof Marketing (CIM) Inggris adalah proses manajemen untuk mengenali dan memuaskan keinginan demi meraih laba. Dengan promosi diskon, premium dan lomba konsumen digunakan untuk tidak jenuh membeli produk.

Teknik-teknik penting promosi dijelaskan sebagai berikut :

- a. Pemberian sampel  
Dengan cara ini mendorong percobaan produk lama maupun baru. Akan semakin penting dalam kegiatan memberikan sampel untuk konsumen menemukan produk yang dibutuhkan.
- b. Pemberian Kupon  
Jenis promosi ini sangat populer pada tahun 1992. Terdapat 292 miliar kupon diberikan. Konsumen menukarkan sekitar 7 miliar

kupon lebih dari \$4 miliar. Dengan membatasi pengurangan harga untuk pelanggan yang sensitif dengan harga. Akan memberikan kebebasan kepada produsen untuk menentukan batas promosi dilakukan.

c. Rabat

Dengan cara mengurangi harga produk dengan tawaran cashback. Cashback biasanya meminta konsumen memberikan tanda pembelian ke perusahaan untuk menerima uang kembali. Banyak rabat yang digunakan produsen untuk barang tahan lama, seperti peralatan rumah tangga besar, kamera dan mobil.

d. Premium

Upaya ini menarik pembeli untuk membeli produk dengan harga yang sudah didiskon agar mendorong pembelian produk lain akan dimasukkan kedalam kemasan dikirim melalui surat.

e. Promosi potongan harga

Bentuk promosi ini paling sederhana dengan mengurangi sementara pada harga produk. Promosi ini untuk meningkatkan jumlah produk yang tersedia disamping menjaga harga konstan. Akan tetapi memiliki kelemahan yaitu pesaing dapat meniru yang akan membuat konsumen menganggap produk yang dibeli Ketika barang sedang murah saja.

f. Perlombaan dan sayembara

Menambah minat untuk membeli produk yang biasa. Para pembeli bersaing merebut hadiah. Dengan menunjukan bukti pembelian yang disediakan penyalur.

g. Promosi perdagangan

Perusahaan mendorong penjualan ulang agar meningkatnya kinerja mereka dengan cara melatih armada penjualan distributor dan iklan kerja sama. Potongan harga yang lebih penting.

Adapun tujuan tersebut adalah (Fathoni 2006:136) : untuk mendapatkan pengakuan, kesempatan promosi akan memberikan keuntungan berantai pada perusahaan. Promosi dapat dilakukan sesuai kebutuhan dan keinginan yang dapat menghasilkan berbagai manfaat. Manfaat yang diharapkan oleh perusahaan dengan promosi adalah berubahnya pola penjualan kearah yang positif.

Hal ini terlihat dari (Gouzali Saydam : 552-553) meningkatnya semangat dan kegairahan kerja, meningkatnya disiplin kerja, terwujudnya iklim kerja yang menyenangkan, meningkatnya produktifitas kerja. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa promosi berguna bagi perusahaan dan bagi karyawan. Berguna bagi perusahaan karena akan mendapatkan banyak permintaan pelanggan dan berguna bagi karyawan

karena adanya pengakuan perusahaan atas kinerjanya selama ini, akan menimbulkan motivasi untuk meningkatkan lagi kinerjanya.

Promosi yang baik akan mendayagunakan kemampuan karyawannya setinggi mungkin, sehingga karyawan yang merasa membutuhkan promosi akan meningkatkan kinerjanya sehingga akan tercipta efisien dalam perusahaan.

### **2.3 Syarat Penetapan Promosi**

Ada beberapa syarat yang bisa dijadikan penetapan bagi perusahaan dalam melakukan kegiatan promosi. Syarat yang dibutuhkan untuk menjadi penetapan promosi dalam perusahaan tergantung pada perusahaan masing-masing dan tidak selalu sama. Menurut (Hasibuan, 2008:111) :

- a. Kejujuran sangat utama ada pada dirinya sendiri, bawahannya, dalam melaksanakan promosi harus sesuai.
- b. Disiplin sangat penting karena kedisiplinan kemungkinan perusahaan akan mendapat hasil optimal.
- c. Prestasi mampu mencapai hasil optimal jika dapat dipertanggung jawabkan.
- d. Kerja sama secara harmonis dengan sesama akan menciptakan hubungan kerja yang baik
- e. Kecakapan dalam menyelesaikan tugas
- f. Loyalitas dalam membela Tindakan yang merugikan perusahaan
- g. Kepemimpinan membina bawahannya dalam kerja sama untuk mencapai sasaran perusahaan.
- h. Komunikatif secara efektif.

Pendidikan karyawan harus mempunyai ijazah Pendidikan formal. Ardana menetapkan kriteria umum yang perlu ditetapkan dalam kegiatan mempromosikan, antara lain sebagai berikut (Ardana, 2012:107-108) /;

- a. Senioritas

Hal yang dapat digunakan sebagai standar kegiatan promosi. Adanya senioritas pengalaman akan lebih banyak pengalaman yang diharapkan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi, gagasan yang lebih banyak

- b. Kualifikasi Pendidikan

Walaupun langka perusahaan mempunyai kriteria tingkat Pendidikan yang dimiliki untuk dipromosikan. Latar belakang dari alasan ini bahwa Pendidikan tinggi akan diharapkan memiliki

c. Prestasi kerja

d. Karsa dan daya cipta

e. Tingkat loyalitas

f. Kejujuran

g. Superlitas

a. Ada formasi atau lowongan jabatan

c. Pegawai yang bersangkutan lulus dari seleksi (Ujian Dinas).

29

Beberapa perusahaan pada umumnya memakai dua standart utama dalam meninjau seseorang untuk dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi berdasar prestasi kerja merupakan promosi yang dilaksanakan menggunakan dasar murni dari penilaian kemampuan suatu pegawai menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan, tanpa memandang faktor – faktor lainnya.

Namun promosi demikian berdasarkan pada pertimbangan lain, seperti perhitungan yang kompleks atas potensi kemampuan yang berhubungan menempati posisi yang lebih tinggi. Program promosi dalam suatu perusahaan atau organisasi seharusnya dilakukan dengan dasar yang sudah ditentukan dan di informasikan kepada seluruh pegawai secara transparan, Hasibuan (2007). Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan meningkatkan kinerjanya. Pedoman yang menjadi dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

- a. Pengalaman atau Senioritas adalah promosi jabatan dilakukan berdasarkan pada ukuran waktu lamanya pengalaman kerja karyawan. Lamanya pengalaman kerja karyawan menjadi pertimbangan utama dalam melaksanakan promosi, sehingga karyawan yang terlama bekerja dalam perusahaan dipastikan menjadi prioritas pertama dalam pelaksanaan promosi. Dengan dasar pelaksanaan promosi yaitu pengalaman kerja maka karyawan tersebut akan senantiasa meningkatkan kemampuannya, sehingga karyawan akan tetap bersemangat bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu saat akan dipromosikan. Alasan yang menjadi pertimbangan senioritas ini adalah seorang karyawan yang telah lama bekerja akan mencerminkan loyalitas kinerja mereka kepada perusahaan.

Senioritas dipilih menjadi dasar promosi tidak lain untuk memberikan penghargaan pada pegawai yang sudah lama masa baktinya. Tidak lain hal ini dilakukan juga untuk mencegah adanya rasa iri hati dari karyawan lainnya, seperti terdapat karyawan yang masa baktinya belum lama, namun mendapat kesempatan promosi.

Terlepas dari permasalahan masa bakti, dasar ini juga menggaris bawahi apabila promosi dilakukan dengan melihat karyawan dengan bidang dan kemampuan khusus. Untuk itu, perusahaan diwajibkan memiliki data kepegawaian yang teradministrasi dengan lengkap mulai dari data diri hingga spesifikasi keahlian, karena hal ini menjadi poin utama dari dasar dilakukannya promosi. Siagian (2006) Mayoritas perusahaan dan organisasi telah menerapkan dasar senioritas sebagai pelaksanaan promosi dengan 3 pertimbangan yaitu:

- 1) Merupakan bentuk penghargaan selama masa bakti pegawai dengan menilai dari sisi loyalitas kepada perusahaan.

- 2) Menggunakan sistem penilaian objektif dengan membandingkan waktu masa bakti seorang pegawai.
- 3) Sebagai tanggung jawab perusahaan untuk menjalankan dasar kewajiban yaitu mengembangkan potensi karyawan sehingga harus dilakukan promosi agar tidak terpusat di satu divisi itu saja dalam kurun waktu yang cukup lama. Dasar senioritas ini memiliki kelebihan bahwa pegawai dengan masa bakti yang sudah cukup lama akan menerima penghargaan yaitu dengan promosi. Sedangkan kelemahan dasar ini yaitu apabila terdapat pegawai lebih berpotensi memiliki prestasi tidak segera mendapat promosi karena jangka waktu masa bakti tidak memenuhi persyaratan, sehingga di khawatirkan pegawai yang lain tidak akan terpacu kinerjanya. Beberapa Kelemahan lainnya adalah pegawai yang paling lama masa baktinya belum tentu merupakan pegawai yang paling berprestasi atau menguntungkan untuk perusahaan, Juga belum tentu merupakan pegawai yang paling terbaik. Beberapa kelemahan tersebut memang dapat dihindari dengan adanya program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai.

- b. Kecakapan merupakan promosi jabatan berdasarkan pada penilaian keahlian karyawan karena kapabilitas juga merupakan pertimbangan suatu perusahaan untuk melakukan promosi jabatan. Dengan alasan seseorang yang mampu dalam pekerjaan dan kewajibannya akan menghasilkan kinerja yang baik dan bisa dipertanggungjawabkan. Kemampuan adalah kumpulan pengetahuan yang meliputi:

- 1) Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
  - 2) Kecakapan dalam memposisikan diri dapat menjadi seseorang yang multitasking, solutif dan informatif. Dari proses perencanaan, pengorganisasian pekerjaan dan sanggup melaksanakan tugas dari manajemen secara bersamaan dengan hasil yang memuaskan.
  - 3) Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung
- Promosi yang didasarkan pada kecakapan atau prestasi kerja harus didasarkan pula pada pertimbangan lain, yaitu perhitungan yang matang atas potensi dan kemampuan yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Menurut Siagian (2006) yaitu, Perlu di garis bawahi apabila melakukan promosi bukan berarti program ini bebas resiko, yang mana tidak ada jaminan pegawai yang di promosikan bisa berkontribusi penuh untuk memenuhi segala harapan dari manajemen perusahaan. Untuk itu perlu dilakukan analisa mengenai potensi pegawai untuk



kedepannya, analisis tersebut harus mencakup pertimbangan apakah pegawai tersebut di posisi saat ini berprestasi, sehingga di promosikan ke posisi lebih tinggi mampu tetap mempertahankan kinerjanya dalam menghasilkan nilai tambah dan bertanggung jawab atas posisi terbaru bagi perusahaan atau tidak. Sehingga kasus seperti ini, dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan telah mempromosikan seseorang tanpa adanya nilai tambah bagi perusahaan, dan kerugian untuk pegawai yang di promosikan tidak sanggup memenuhi tuntutan manajemen. Kelebihan dasar ini bahwa promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan perusahaan atas prestasi kerja pegawainya. Kelemahan dasar dari dasar ini yaitu bahwa dalam pelaksanaannya dasar ini mengalami kesulitan dalam hal pengukuran prestasi kerja, hal ini diakibatkan adanya unsur subjektivitas dalam penilaian dan seringkali unsur-unsur yang dijadikan acuan dalam penilaian kurang mencerminkan kriteria pelaksanaan yang sesungguhnya. Kelemahan lain menggunakan dasar ini adalah perlunya dilakukan training tambahan untuk posisi terbaru setelah dilakukan promosi kepada pegawai, agar mengerjakan tanggung jawabnya terarah sesuai job description.

- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan merupakan pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan pada waktu masa bakti dalam bekerja dan kemampuan seorang pegawai. Dasar pertimbangan promosi ini terdiri dari jangka waktu masa bakti, latar belakang pendidikan, kemampuan pegawai baik hard skill maupun soft skill, dan prestasi atau nilai tambah yang dihasilkan untuk perusahaan selain tugas utama dari job desc pegawai tersebut. Hasibuan berpendapat apabila promosi yang dilaksanakan berdasarkan kombinasi pengalaman dan kecakapan, terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan antara lain sebagai berikut :
- 1) Memberikan pegawai motivasi untuk mengetahui dan belajar hal baru dengan mengikuti beberapa training dengan seperti ini perusahaan akan memperkecil peluang adanya resiko dari pelaksanaan promosi.
  - 2) Kesehatan psikologi dan moral pegawai akan semakin membaik untuk melaksanakan tanggung jawab lebih dari adanya promosi jabatan, sehingga pegawai dapat memposisikan diri dengan sesuai jabatan yang diterima.
  - 3) Tingkat kedisiplin karyawan akan semakin meningkat karena disiplin termasuk faktor yang membuat penilaian prestasi untuk mempromosikan pegawai tersebut.

- 4) Meningkatkan motivasi untuk bersaing secara sehat dan selalu bergerak dinamis mengikuti perkembangan yang ada sehingga kinerja yang dihasilkan akan membuat perusahaan selalu berkembang dan maju.
- 5) Perusahaan selalu berusaha agar penempatan jabatan promosi sesuai dengan kemampuan pegawai karena mempermudah mencapai hasil untuk perusahaan. Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan apabila dalam melaksanakan promosi pegawai, perusahaan harus selektif memilih pegawai sesuai kualifikasi potensi kemampuan serta pengalaman jangka waktu masa bakti yang akan dipromosikan. Karena pegawai yang dipromosikan harus benar-benar pegawai yang mempunyai kualifikasi kemampuan serta jangka waktu masa bakti yang sesuai dengan ketentuan agar tanggung jawab, wewenang dan jabatan yang lebih tinggi yang akan di tanggungnya dapat dilaksanakan sesuai standart dan mendapat hasil dengan baik. Promosi jabatan yang baik hendaknya dilakukan kepada pegawai yang memiliki kualifikasi kemampuan dan masa bakti yang lebih tinggi dari pegawai lain.

**Kelemahan:**

- a) Pegawai yang dinilai kurang mampu dan tidak sesuai kualifikasi ketentuan sehingga tidak mendapat kesempatan untuk mengikuti promosi akan kehilangan semangat dalam bekerja dan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut semakin menurun, yang terjadi terburuk adalah pegawai tersebut mengundurkan diri dari perusahaan.
- b) Meningkatnya biaya perusahaan untuk melaksanakan promosi pegawai, seperti ujian kualifikasi pegawai dan pengadaan training tambahan ketika masa jabatan baru.

Berdasarkan penjelasan dari dasar kombinasi pengalaman dan prestasi artinya pelaksanaan promosi jabatan berdasarkan pada waktu masa bakti dalam bekerja dan kemampuan seorang pegawai. Dasar pertimbangan promosi ini terdiri dari jangka waktu masa bakti, latar belakang pendidikan, kemampuan pegawai baik hard skill maupun soft skill, dan prestasi atau nilai tambah yang dihasilkan untuk perusahaan selain tugas utama dari job desc pegawai tersebut. Sistem tersebut adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat, karena mempromosikan pegawai yang unggul berpengalaman dan paling cakap, sehingga kelemahan promosi hanya berdasarkan jangka waktu masa bakti dapat diatasi. Siagian (2006) berpendapat bahwa: Pelaksanaan promosi lebih baik

memenuhi persyaratan objektivitas dan mendapatkan jaminan apabila promosi para pegawai memiliki dampak positif dan menambah semangat kerja para pegawai keseluruhan, dasar pelaksanaan promosi yang paling mendekati ketepatan dalam hal promosi pegawai yaitu menggabungkan prestasi kerja dan senioritas. Dalam hal demikian faktor risiko tidak dapat dihilangkan namun bisa mengurangi dan mencegah.

Dasar promosi ditentukan oleh kebijakan masing-masing perusahaan. Namun secara garis besar promosi didasarkan pada prestasi kerja, senioritas atau kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas (Werther & Davis, 1996).

- a. Prestasi Kerja (Merit-Based Promotions) Promosi ini didasarkan pada prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. jadi karyawan yang dipromosikan dalam suatu jabatan tertentu karena mereka dianggap mampu untuk menduduki jabatan.
- b. Senioritas (Seniority-Based Promotions) Promosi ini didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan atau lamanya seseorang bekerja di perusahaan. Dalam hal ini, orang yang telah lama bekerja akan mendapat prioritas dalam promosi. Kebaikannya ada penghargaan bagi karyawan yang bekerja di perusahaan dan dapat menimbulkan loyalitas dalam bekerja. Sedangkan kelemahannya, kemungkinan ada karyawan yang kemampuannya terbatas, karena sudah lama bekerja di perusahaan akan tetap dipromosikan, sehingga dapat mengakibatkan dalam menjalankan tugasnya kurang baik.
- c. Kombinasi antara prestasi kerja dan senioritas Dari dua dasar promosi di atas, keduanya memiliki kelemahan, maka untuk memenuhi semua harapan pegawai, maka kebanyakan perusahaan menggunakan pola gabungan prestasi kerja dan senioritas. Sistem ini dianggap lebih objektif dan lebih dapat diterima semua pegawai. Dengan menggunakan sistem gabungan ini, maka bila ada dua orang pegawai yang masa kerjanya sama, maka yang memiliki prestasi kerja yang lebih tinggi yang berhak mendapatkan promosi. Demikian pula sebaliknya, jika dua orang pegawai memiliki prestasi kerja yang sama tetapi seorang lebih senior, maka yang lebih senior yang berhak mendapatkan promosi

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa dasar-dasar untuk melakukan promosi jabatan dengan menilai pengalaman dan kecakapan seorang karyawan. Akan lebih baik lagi jika perusahaan menerapkan kombinasi dari pengalaman dan kecakapan agar karyawan yang akan

dipromosikan adalah orang yang tepat untuk jabatan tersebut dan dapat memberikan hasil yang maksimal.

## **2.5 Jenis – Jenis Promosi**

Selain merupakan salah satu bentuk pengembangan karyawan, promosi juga merupakan salah satu pemberian penghargaan pada prestasi karyawan dimana system promosi yang dilakukan diharapkan terlaksana secara adil dan tepat karena hal itu akan meningkatkan produktivitas kerja pada karyawan. Adapun jenis-jenis promosi jabatan menurut Hasibuan dalam Aswandi(2013:113) adalah sebagai berikut:

- a. Promosi sementara atau dikenal dengan Temporary Promotion merupakan suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara. Jenis promosi ini biasanya digunakan apabila organisasi harus mengisi suatu jabatan yang kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, mengikuti pendidikan atau dengan alasan-alasan lain. Untuk mengisi kekosongan tersebut maka salah seorang pegawai diangkat untuk sementara guna melaksanakan tugas-tugas jabatan yang bersangkutan. Apabila pejabat yang sebenarnya telah kembali, maka pegawai yang diangkat sementara tersebut kembali ke jabatan semula. Dalam promosi sementara ini biasanya tidak diikuti dengan perubahan dalam gaji pegawai yang bersangkutan.
- b. Promosi Tetap adalah jenis promosi jabatan yang dilaksanakan pada seorang karyawan dari jabatan awal menjadi kenaikan jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi segala persyaratan dari kecakapan dan kualifikasi kemampuannya untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, sehingga dapat disimpulkan promosi ini bersifat tetap dengan jangka waktu yang lama dan tertera pada surat keputusan manajemen.
- c. Promosi Kecil adalah promosi yang dilakukan dengan memindahkan karyawan dari jabatan yang dirasa kurang menggunakan softskill dan tekanan, dipromosikan ke jabatan yang dirasa lebih banyak menggunakan softskill didukung dengan adanya tekanan yang lebih berat namun, promosi ini tidak mengubah kenaikan pangkat, gaji, ataupun kewenangan sehingga bisa disebut promosi horizontal atau satu lini.
- d. Promosi Kering (Dry Promotion) Merupakan promosi jabatan dimana seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggungjawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji/upah.

- e. Promosi Luar Biasa Kenaikan pangkat atau jabatan seseorang yang lebih cepat diluar ketentuan semula karena prestasi kerja yang luar biasa yang telah dicapainya.

9

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2002 jenis-jenis promosi pegawai atau karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah yaitu Kenaikan pangkat penyesuaian ijazah dapat diberikan kepada Pegawai setelah yang bersangkutan mengikuti ujian penyesuaian pangkat yang diselenggarakan oleh dinas dan dinyatakan lulus serta memenuhi persyaratan lainnya yang ditentukan.
- b) Kenaikan Pangkat Pilihan dengan persyaratan sebagai berikut :
  - 1. Berada satu tingkat di bawah jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan yang didudukinya.
  - 2. Menunjukkan prestasi kerja luar biasa baiknya.
  - 3. Menemukan penemuan baru yang bermanfaat bagi negara.
  - 4. Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam pangkat terakhir.
  - 5. Sekurang-kurangnya telah 1 (satu) tahun dalam jabatan struktural yang didudukinya (dihitung kumulatif dalam tingkat jabatan struktural yang sama).
  - 6. Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir.
- c) Kenaikan Pangkat Reguler, dengan syarat :
  - 1. Tidak menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu; Diangkat dalam jabatan struktural dengan pangkat masih dibawah jenjang pangkat yang ditentukan tetapi telah 4 tahun dalam pangkat terakhir yang dimiliki; Menduduki jabatan struktural dan pangkatnya telah mencapai jenjang pangkat terendah yang ditentukan untuk jabatan itu; atau sedang tugas belajar dan sebelumnya menduduki jabatan struktural/fungsional tertentu;
  - 2. Sekurang-kurangnya telah 4 (empat) tahun dalam pangkat terakhir
  - 3. Setiap unsur DP-3 sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir; dan
  - 4. Tidak melampaui pangkat atasan langsungnya

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa tidak semua promosi disertai dengan peningkatan penghasilan dan tidak semua orang ingin dipromosikan, ada juga yang tidak bersedia untuk dipromosikan dengan alasan-alasan tertentu.

## 2.6 Kepuasan Kerja

Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistim dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2003:95) antara lain sebagai berikut:

### 1. Pekerjaan

Isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memilih elemen yang memuaskan

### 2. Upah

Jumlah bayaran yang diterima seseorang berbagai akibat dari pelaksanaan kerja , apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.

### 3. Promosi

Kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan .

### 4. Rekan kerja

Teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.



Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya menurut pendapat Sulistiyani (2003,223). Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003,223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Hasibuan (2003,:94) juga berpendapat bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas pelaksanaan delegasi tugas, serta peran tingkat motivasi seorang pekerja.

4

Informasi penilaian tenaga kerja dapat digunakan oleh supervisor untuk mengelola kinerja karyawan. Data yang diperoleh dapat digunakan untuk mengetahui penyebab keberhasilan maupun kelemahan dari kinerja para karyawan disuatu perusahaan, sehingga data tersebut dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil langkah perbaikan serta untuk menentukan target selanjutnya dalam mencapai tujuan dari organisasi.

Menurut hani handoko (2013:78) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan diwaktu yang lalu atau untuk memprediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

4

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Untuk menilai kinerja yang efektif maka sebaiknya dilakukan kinerja secara spesifik sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik yang baik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penilaian kerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika

pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Hani Handoko (2013:78) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a. Penilaian berdasarkan hasil Penilaian yang didasarkan oleh adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b. Penilaian berdasarkan perilaku Penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Penilaian berdasarkan hukuman (judgement) Penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan pekerjaan dan keterampilan, kreativitas, semangat kerja, kepribadian, keramahan, integritas pribadi serta kesadaran dan dapat dipercaya dalam menyelesaikan tugas.

Menurut sudarmanto (2009:425) dalam buku berjudul “kinerja dan pengembangan kompetensi SDM” mengatakan bahwa terdapat 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
- Kuantitas, yaitu: jumlah pekerjaan yang dihasilkan
- Penggunaan waktu, yaitu: tingkat ketidak hadirannya, keterlambatan, waktu kerja efektif
- Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja

Sedangkan menurut Bernadin & Russel (2003:366) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain :

- Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna
- Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan
- Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang telah ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan ini • Kebutuhan akan pengawasan (need for supervisor) adalah tingkatan dimana seorang karyawan



mampu melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan bantuan pengawasan atau memerlukan campuran tangan pengawas untuk mencegah agar hasil produk tidak mengalami kerugian

- Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antar karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Fathoni, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.
- B. S. d. Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern* h.349, Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 2005.
- Bagdadli, S., Roberson, Q., & Paoletti, F. 2006. *The Mediating Role of Procedural Justice in Responses to Promotion Decisions*. Journal of Business and Psychology, Vol. 21, No. 1.
- D. Aaker, *Manajemen Ekuitas Merk* h. 248, Jakarta: Spektrum, 1997.
- F. Tjiptono, *Op.cit* h. 221.
- G. Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Prentice Hall, 2003.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- I. K. d. Ardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012.
- L. Wursanto, *Manajemen Kepegawaian 1*, Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1992.
- M. S. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Siagian, Sondang P. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- W. B. e. a. Wether, *Human Resource and Personal Management*, New York: MC Grow-Hill Inc, 1993.
- Werther, Jr, William, B dan Davis, Keith. 1996. *Human Resources and Personal Management*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Herdika,Rika.*Persepsi Pegawai atas Pelaksanaan Promosi Jabatan pada Divisi Fire Product PT.Indolok Bakti Utama Jakarta ( Kantor Pusat)*, skripsi. Program Ilmu Administrasi. Universitas Indonesia. Depok.2005.
- <https://www.kajianpustaka.com/2020/11/rotasi-kerja.html>



**Dr. Sigit Hermawan, SE, M.Si., CIQaR.** Penulis adalah Dosen ASN LLDIKTI Wilayah VII Jawa Timur Diperbantukan (DPK) pada Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Sosial (FBHIS) Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (UMSIDA). Penulis menyelesaikan Studi Strata 3 (S3) Ilmu Ekonomi Minat Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya tahun 2012. Pendidikan S2 Magister Akuntansi diselesaikan di Universitas Airlangga Surabaya tahun 2004.

Berpengalaman di bidang penelitian, penulisan karya ilmiah, dan buku ajar. Berbagai skim penelitian hibah Kemenristek DIKTI pernah diraih mulai tahun 2007 - 2019. Saat ini juga dipercaya sebagai reviewer penelitian DIKTI. Pernah meraih tujuh penghargaan sebagai *the best paper* di berbagai even seminar internasional dan nasional. Saat ini juga dipercaya sebagai reviewer di berbagai jurnal nasional terakreditasi, seminar nasional dan seminar internasional. Fokus pada bidang akuntansi perilaku, etika bisnis profesi, manajemen strategi, dan *intellectual capital*. Buku yang telah diterbitkan, adalah Akuntansi Keperilakuan (2019), Etika Bisnis dan Profesi (2018), Akuntansi Pengantar 2 (2017), Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif (2016), Akuntansi Pengantar 1 (2016) Pusparagam Manajemen Indonesia (2011), Modul Manual dan Komputerisasi, Penyusunan laporan Anggaran Berbasis Kinerja dan Laporan Keuangan Sekolah (2009), Aplikasi Mudah dan Praktis MYOB Accounting Untuk Perusahaan Dagang (2008), Akuntansi Perusahaan Manufaktur (2008), dan Akuntansi Perusahaan Jasa (2006). Pengalaman Organisasi yang diikutinya adalah sebagai Sekretaris Asosiasi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Perguruan Tinggi Muhammadiyah (AFEB PTM) Indonesia, sebagai Wakil Ketua Bidang Kepatuhan, Etika Usaha dan Litbang KADIN Sidoarjo, Sebagai Sekretaris Wilayah Jawa Timur Asosiasi Dosen Pengabdian Kepada Masyarakat Indonesia (ADPI), dan Sebagai Anggot Pengurus Lembaga Pembina dan Pengawas Keuangan (LPPK) Pimpinan Wilayah Jawa Timur.

## BIODATA PENULIS



**M.Rafi Maulana, S.Kom.** dilahirkan di Surabaya, 18 Maret 1996. Pendidikan menengah ditempuhnya di SMA Khadijah Surabaya. Pendidikan S1 di Prodi Sistem Informasi diselesaikan di STIKOM Surabaya pada tahun 2019. Sejak tahun 2019 sampai sekarang, aktif sebagai Quality Control PT. Sekarbumi Tbk. Saat ini penulis sedang menyelesaikan studi Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

## BIODATA PENULIS



**Karunia Adinda, S.Ak.** dilahirkan di Surabaya, 14 Januari 1997. Pendidikan menengah ditempuhnya di SMA Muhammadiyah 2 Sidoarjo. Pendidikan S1 di Prodi Akuntansi diselesaikan di Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya pada tahun 2018. Sejak tahun 2018 sampai sekarang, aktif sebagai Analis Kredit PT. Bank Negara Indonesia. Saat ini penulis sedang menyelesaikan studi Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

## BIODATA PENULIS



**Muhammad Toriq Maulana, SP.** Penulis dilahirkan pada tanggal 10 Agustus 1994, sebagai putra kelima dari enam bersaudara. Ayahanda bernama Sya'roni dan Ibunda Laili Latifah. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar di SD Al – Hikmah Surabaya pada tahun 2007, kemudian melanjutkan kejenjang Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 13 Malang lulus pada tahun 2010, dan masuk Sekolah Menengah Atas di Madrasah Aliyah Negeri 3 Malang lulus pada tahun 2013.

Penulis melanjutkan pendidikan di Program Studi Agroteknologi, Jurusan Agronomi Fakultas Pertanian Peternakan, Universitas Muhammadiyah Malang pada tahun 2013. Semasa perkuliahan penulis pada beberapa kegiatan kampus, diantaranya adalah sebagai anggota inti Himpunan Mahasiswa Jurusan Agronomi (HIMAGRO) pada periode 2014 – 2015. Saat ini penulis sedang menyelesaikan studi Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.

## BIODATA PENULIS



**Risqi Rachmadi Fauzan, S.Kom.** Penulis dilahirkan pada tanggal 21 Juli 1998 di Surabaya, putra dua dari dua bersaudara. Ayahanda bernama Ir. Agus Purwono dan Ibunda Dra. Rima Rahayu, MM. Penulis menyelesaikan Pendidikan Sekolah Dasar di SDN Sumorame di Sidoarjo, kemudian melanjutkan kejenjang Sekolah Menengah Pertama di SMP Negeri 2 Candi, dan masuk Sekolah Menengah Atas di SMA Hang Tuah 2 Sidoarjo.

Penulis melanjutkan pendidikan di Program Studi Informatika, Fakultas Saintek, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo lulus pada tahun 2020. Sejak tahun 2020 sampai sekarang, aktif sebagai Kabag Umum PT. Rumah Sakit Umum Anwar Medika. Saat ini penulis sedang menyelesaikan studi Magister Manajemen di Universitas Muhammadiyah Sidoarjo.





ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

26%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

15%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

[nrrhh.blogspot.com](http://nrrhh.blogspot.com)

Internet Source

3%

2

[jurnal.unpand.ac.id](http://jurnal.unpand.ac.id)

Internet Source

3%

3

[helmymunandar.wordpress.com](http://helmymunandar.wordpress.com)

Internet Source

3%

4

[thesis.binus.ac.id](http://thesis.binus.ac.id)

Internet Source

3%

5

[repository.stie-mce.ac.id](http://repository.stie-mce.ac.id)

Internet Source

2%

6

[media.neliti.com](http://media.neliti.com)

Internet Source

2%

7

[repo.darmajaya.ac.id](http://repo.darmajaya.ac.id)

Internet Source

2%

8

[eprints.umsida.ac.id](http://eprints.umsida.ac.id)

Internet Source

2%

9

[repositori.uin-alauddin.ac.id](http://repositori.uin-alauddin.ac.id)

Internet Source

2%

10

[journal.lembagakita.org](http://journal.lembagakita.org)

Internet Source

2%

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      < 2%

Exclude bibliography      On