

**PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP  
MOTIVASI BERPRESTASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA SDM MELALUI  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENTING**

**Tesis**

**Untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan**

**Mencapai Derajat Sarjana (S2)**

**Program Studi Manajemen**



**FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

## **LEMBAR PENGESAHAN**

### **PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENTING"**

**(Studi Pada Kantor Bank Indonesia Jakarta)**



Semarang, 12 April 2024

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si

## LEMBAR PENGESAHAN

### PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA SDM MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENTING"

(Studi Pada Kantor Bank Indonesia Jakarta)

Disusun oleh:

ROBERTO SIMBOLON

NIM : 20402400338

Telah dipertahankan di depan penguji pada 11 Agustus 2025

#### SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Penguji

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si. Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si.  
NIDN.0628066301 NIDN. 0605106702

Penguji

Dr. Agustina Fitrianingrum, S.Pd., M.M

NIDN. 1029087902

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 11 Agustus 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si.  
NIDN.0628066301

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Roberto Simbolon

NIM : 20402400338

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa Karya Ilmiah berupa tugas akhir Tesis yang berjudul "**Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Berprestasi Dalam Meningkatkan Kinerja SDM Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interventing**" merupakan hasil tulisan saya sendiri dan adalah benar keasliannya bukan merupakan plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam daftar pustaka .

Apabila saya melakukan Tindakan yang bertentangan dalam hal tersebut di atas baik sengaja ataupun tidak sengaja , saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi dari pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Yang Menyatakan



**Roberto Simbolon**  
**20402400338**

## **PERNYATAAN PERSETJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Roberto Simbolon

NIM : 20402400338

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

**“Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Berprestasi Dalam Meningkatkan**

**Kinerja SDM Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interventing”**

dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan hak bebas royalty Non-eksekutif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan di internet ataupun media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.

pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini , maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, Agustus 2025

Yang Menyatakan



**Roberto Simbolon**  
**20402400338**

## ABSTRAK

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung dari kepuasan kerja dan kinerja SDM yang terlibat di dalamnya. Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia Jakarta sebagai Lembaga dalam membangun perekonomian di Indonesia harus mampu melakukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan/pegawai. Permasalahan dalam tesis ini yaitu apakah ada pengaruh promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, Jakarta.

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM terhadap kepuasan kerja pegawai Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, Jakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai organik yakni 5.311 orang. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah 372 orang responden.

Variabel dalam penelitian ini adalah Promosi Jabatan, Motivasi Berprestasi, dan Kinerja SDM sebagai variabel bebas , serta Kepuasan Kerja Pegawai merupakan variabel terikat. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner (angket) dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskripsi persentase dan regresi berganda baik secara parsial maupun simultan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas promosi jabatan dan kinerja SDM secara partial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan hasil analisis regresi secara simultan dari uji ANOVA atau F test didapat nilai F hitung sebesar 8,711 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 maka hal ini menunjukkan bahwa secara simultan menyatakan bahwa ada pengaruh promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

**Kata Kunci : Promosi Jabatan, Motivasi Berprestasi, Kinerja SDM, Kepuasan Kerja**

## **ABSTRACT**

The success of an organization in achieving its goals depends on the job satisfaction and performance of the human resources involved in it. The Department of Money Management, Bank Indonesia Jakarta as an institution in building the economy in Indonesia must be able to identify the factors that influence the job satisfaction of its employees. The problem in this thesis is whether there is an influence of job promotion, achievement motivation and human resource performance on employee job satisfaction in the Department of Money Management, Bank Indonesia, Jakarta.

In general, this study aims to determine the effect of job promotion, achievement motivation and HR performance on job satisfaction of employees of the Money Management Department, Bank Indonesia, Jakarta. The population in this study were organic employees, namely 5,311 people. The sampling method in this study was 372 respondents.

The variables in this study are Job Promotion, Achievement Motivation, and HR Performance as independent variables, and Employee Job Satisfaction is the dependent variable. The data collection method used is the questionnaire method and documentation. The data analysis method used in this study is the percentage description analysis method and multiple regression both partially and simultaneously.

The results of the study indicate that the independent variables of job promotion and HR performance partially do not have a significant effect on employee job satisfaction, while achievement motivation has a significant effect on employee job satisfaction. And the results of the simultaneous regression analysis from the ANOVA test or F test obtained a calculated F value of 8.711 with a significance level of 0.000. Because the significant probability is much smaller than 0.05, this shows that simultaneously states that there is an influence of job promotion, achievement motivation and HR performance together on Employee Job Satisfaction.

**Keywords:** *Job Promotion, Achievement Motivation, HR Performance, Job Satisfaction*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Tuhan yang Maha Esa, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancar. Tesis yang berjudul **“Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Berprestasi Dalam Meningkatkan Kinerja SDM Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Interventing ” (Studi Pada Kantor Bank Indonesia)** ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat magister manajemen. Dukungan keluarga juga sangat berarti dalam menumbuhkan semangat penulis sehingga dapat menyelesaikan tepat waktu. Dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian dan menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka sepanasnyaalah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak, diantaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, M.M. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dengan kesabaran untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran-saran kepada penulis terkait dengan penulisan tesis.
4. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing pengganti dan telah meluangkan waktu dengan kesabaran untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran-saran kepada penulis terkait dengan penulisan tesis.
5. Bapak dan Ibu Dosen Penguji Program Magister Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Bapak Charles Simbolon (Ayah), Ibu Marlina Sitohang, S.Pd (Ibu) yang senantiasa telah memberikan doa dan dukungan baik secara moral, material maupun spiritual dengan penuh kasih sayang kepada penulis agar selalu semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.

7. Kantor Pusat Bank Indonesia Jakarta tempat penulis bekerja yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian.
8. Berbagai pihak yang penulis tidak mungkin menyebutkan satu persatu, semoga Tuhan selalu memberikan Berkat dan Rahmat kepada kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan tesis ini di masa yang akan datang. Semoga penulisan tesis ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulisan maupun para pembaca pada umumnya.



## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	1
DAFTAR ISI .....	3
BAB I LATAR BELAKANG .....	5
1.1. Latar Belakang Masalah .....	5
1.2. Rumusan Masalah .....	12
1.3. Tujuan Penelitian .....	13
1.4. Manfaat Penelitian .....	13
BAB II LANDASAN TEORI .....	15
2.1. Kajian Teori .....	15
2.1.1. Kinerja SDM .....	15
2.1.2 Kepuasan Kerja.....	16
2.1.3 Motivasi Berprestasi.....	18
2.1.4 Promosi Jabatan.....	20
2.2. Pengembangan Hipotesis .....	22
2.2.1 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja SDM.....	22
2.2.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja SDM.....	23
2.2.3 Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Berprestasi terhadap kinerja SDM.....	23
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian.....	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	26
3.1. Poulasi dan Sampel Penelitian.....	26
3.2. Variabel, Pengukuran Variabel, dan Operasional Variabel Penelitian .....	26
A. Variabel.....	26
B. Pengukuran Variabel .....	28
C. Operasional Variabel.....	28
3.3.Metode Pengumpulan Data.....	28
3.4 Metode Analisis Data.....	31

3.5 Teknik Analisis Data Penelitian.....	31
3.5.1 Partial Least Square (PLS) .....	31
DAFTAR PUSTAKA .....	34



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Setiap organisasi dapat berkembang dan mencapai tujuannya apabila didukung oleh seluruh komponen yang ada di dalamnya. Salah satu elemen kunci yang berperan penting adalah individu yang menjadi bagian dari organisasi, atau yang biasa disebut sebagai sumber daya manusia. Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan setiap anggotanya untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien. Hal ini berarti, setiap individu diharapkan dapat bekerja dengan baik, teliti, dan penuh tanggung jawab. Dengan demikian, tujuan organisasi yang merupakan tujuan bersama dapat tercapai, yang pada akhirnya memungkinkan terciptanya kinerja optimal bagi organisasi (Lestari, 2020).

Mangkunegara (2015: 67) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan lebih ditekankan kepada kualitas maksimal dan kuantitas dalam mencapai target. Kinerja merupakan hasil kerja karyawan dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan organisasi (Sutrisno, 2019: 172). Kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan perilaku nyata dari setiap individu atas hasil kerjanya kepada perusahaan sehingga setiap individu mempunyai hasil kerja berbeda dengan yang lainnya. Baik tidaknya kinerja suatu individu akan sangat berpengaruh kepada keberlangsungan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kinerja yang tinggi akan membuat karyawan semakin loyal kepada organisasi, termotivasi dan akan menikmati pekerjaan yang dilaksanakan, akan tetapi terkadang dapat menyebabkan individu tidak dapat melepaskan diri dari tekanan pekerjaan yang dihadapi.

Kinerja SDM yang baik di lembaga keuangan merupakan faktor penting dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan melindungi kepentingan masyarakat. Stabilitas sistem keuangan dapat mencegah krisis dan melindungi kepentingan nasabah dan masyarakat pada umumnya. Kinerja yang baik di lembaga keuangan mencerminkan profesionalisme dan transparansi dalam menjalankan fungsinya. Kepercayaan publik terhadap lembaga akan semakin meningkat jika mereka mampu menjaga integritas, etika, dan menghadirkan hasil yang positif dalam kinerjanya. Kinerja yang baik memastikan lembaga dapat menjalankan peran pengawasan dan regulasi dengan efektif, sehingga mampu mencegah perilaku yang merugikan dan melindungi masyarakat serta pelaku ekonomi. Kinerja yang baik akan memastikan ketersediaan dana yang cukup untuk mendukung aktivitas ekonomi secara luas.

Kinerja SDM dapat menjadi salah satu tolak ukur tentang bagaimana sumber daya manusia yang ada pada suatu perusahaan sudah berperan terhadap kemajuan perusahaan atau belum. Untuk mencapai tujuan terbaik dalam sebuah perusahaan, tentu diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang jelas melalui berbagai kebijakan perusahaan yang dapat menyesuaikan kepentingan bersama antara perusahaan dan karyawan. Namun, kinerja karyawan akan lebih baik jika adanya kesadaran diri dan kesungguhan dari masing-masing karyawan sebagai individu dalam melaksanakan tugas dan kewajiban tanggung jawabnya.

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 mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Kinerja

karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuan (Rivai dan Sagala, 2009)

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja SDM adalah motivasi berprestasi karyawan (Wardoyo, 2018). Menurut McClelland (dalam Sutrisno, 2017: 78), motivasi berprestasi yaitu usaha pada tiap individu dalam mengerahkan seluruh kemampuannya untuk menjalankan semua kegiatan yang sudah menjadi tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai target-target tertentu yang harus dicapainya. Robbins & Judge (2016: 112) mendefinisikan motivasi berprestasi sebagai dorongan individu dalam melakukan sesuatu secara maksimal dengan menggunakan seluruh kemampuannya untuk unggul dari individu yang lainnya hingga individu tersebut mencapai kesuksesan.

Motivasi untuk berprestasi adalah faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat gap antara variabel motivasi dengan kinerja organisasi. Penelitian oleh Abu Jahid dan Adnyana (2021) menunjukkan bahwa Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah imbalan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah imbalan, pengakuan, dukungan sosial, dan kesempatan untuk pengembangan karir. Tetapi lebih spesifik Hutabarat et. al.. (2023) menunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja dan dukungan manajemen memiliki pengaruh yang lebih besar.

Selain motivasi berprestasi, menurut Putra (2020) kinerja SDM juga dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2019:117) yaitu sikap perasaan yang menopang dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengaitkan

aspek-aspek lain seperti usaha, kesempatan kompensasi, hubungan dengan pekerja lain, penempatan kerja, serta struktur organisasi.

Kinerja SDM di Bank Indonesia dapat dilihat melalui capaian yang mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan strategis bank sentral. Indikator capaian kinerja SDM di Bank Indonesia dapat dilihat dari kontribusi pegawai dalam mendukung kebijakan moneter, sistem pembayaran, dan stabilitas keuangan. Program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keahlian pegawai merupakan salah satu capaian Bank Indonesia dalam meningkatkan kinerja SDM.

Sebagai sebuah lembaga keuangan yang besar dan penting, Bank Indonesia memiliki Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas untuk menjalankan berbagai tugas dan tanggung jawabnya. Komposisi SDM di Bank Indonesia terdiri dari berbagai macam profesi, mulai dari ekonom, akuntan, analis kebijakan, hingga ahli teknologi informasi. Mereka bekerja dalam berbagai departemen di Bank Indonesia, seperti Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter, Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran, Departemen Pengelolaan Uang dan Departemen Pengembangan dan Inovasi Digital.

Bank Indonesia menerapkan standar profesionalisme yang tinggi melalui perhatian yang besar pada pengembangan dan peningkatan kinerja SDM-nya. Salah satu upayanya adalah melalui program pengembangan SDM yang meliputi pelatihan, seminar, dan promosi jabatan. Selain itu, Bank Indonesia juga memberikan kesempatan kepada SDM-nya untuk mengikuti program magister dan doktor di dalam maupun luar negeri sebagai bagian dari upaya pengembangan sumber daya manusia yang unggul. Dengan demikian, SDM di Bank Indonesia memiliki kemampuan dan keterampilan yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pembangunan sektor keuangan di Indonesia.

Kebijakan-kebijakan terkait Sumber Daya Manusia (SDM) diarahkan untuk memotivasi SDM yang dimiliki oleh Bank Indonesia agar selalu terjaga dan berkembang sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggung jawabnya. Salah satu indikator pencapaian tujuan strategis Bank Indonesia dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM) adalah Indikator Kinerja Utama (IKU). Dengan menggunakan indikator kinerja utama tersebut, Bank Indonesia dapat mengevaluasi kinerja dan promosi jabatan SDM-nya secara terukur. Hal ini menjadi penting dalam memastikan bahwa SDM-nya memiliki kualitas dan kemampuan yang baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi stabilitas dan keberlangsungan sektor keuangan di Indonesia.

Peingkatan kinerja Sumber Daya Manusia di Bank Indonesia mengikuti arah dan kebijakan yang sudah ditetapkan, pada tahun 2021 Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk mampu untuk mendukung trasformasi digital. Dalam Indikator Kinerja Utama 2021 Bank Indonesia mampu mencapai “Sumber Daya Manusia (SDM) BI memiliki kesiapan memasuki era digital melalui tercapainya seluruh rencana peningkatan kompetensi SDM selama 2021”. Serta “Peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai hasil dari pengembangan SDM yang terencana dan terprogram di segala bidang sesuai kebutuhan Bank Indonesia, yang dicerminkan dari tingginya kemampuan peserta pengembangan”. Tahun 2022 Sumber Daya Manusia (SDM) dituntut untuk lebih kompeten dan termotivasi untuk berprestasi. Dalam Indikator Kinerja Utama 2022 Bank Indonesia mampu mencapai “SDM yang kompeten dan bermotivasi tinggi, dengan capaian minimal 80% tingkat person to job fit.”

Peningkatan kinerja SDM setiap tahunnya juga memperhatikan program jangka menengah BI pada Destination Statement 2024 yang merupakan penerjemahan pencapaian visi Bank Indonesia 2024 dalam bentuk indikator keberhasilan. Dalam Bank Indonesia Destination Statement 2024 ada salah satu point terkait SDM adalah “ Terwujudnya organisasi Bank Indonesia berkinerja unggul yang didukung dengan kepemimpinan yang kuat, strategi yang

tepat, proses bisnis yang efektif dan efisien, sumber daya manusia yang andal dan berakhhlak mulia, serta fasilitas kerja yang sesuai dengan era digital. Terkait hal tersebut, Bank Indonesia terus melakukan penguatan organisasi, memperbaiki proses kerja, mengembangkan kinerja SDM dan memperkuat budaya kerja Bank Indonesia dengan mengimplementasikan spirit keimanan dan ketakutan kepada Tuhan Yang Maha Esa". Mengamati Indikator Sumber Daya Manusia (SDM) di Bank Indonesia melalui Kinerja Utama 2021 dan 2022 terlihat bahwa ada tiga indikator yang menjadi highlight yaitu Promosi Jabatan, Motivasi Berprestasi dan Kinerja SDM, variabel tersebut perlu dikaji lebih dalam pengaruhnya terhadap Destination Statement 2024 pada point Terwujudnya organisasi Bank Indonesia berkinerja unggul.

Promosi Jabatan menurut Hasibuan (2012) Promosi Jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggungjawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar. Dalam pembahasan penelitian mengenai Prestasi Kerja terdapat fenomena di dalam Bank Indonesia yaitu karyawan yang dipromosikan dilihat melalui tingkat prestasi kerjanya, karena prestasi kerja juga bisa menjadi penilaian untuk pertimbangan promosi jabatan. Promosi Jabatan tersebut dapat terwujud apabila terdapat jabatan yang lowong, dan salah satu cara untuk mengisi jabatan tersebut adalah dengan mempromosikan karyawan yang mempunyai prestasi dan kinerja yang tinggi. Dalam pembahasan penelitian mengenai kinerja SDM terdapat fenomena di dalam Bank Indonesia yaitu karyawan yang dipromosikan dilihat melalui prestasi kerjanya, setelah merasa prestasi kerjanya cukup baik karyawan dapat merasakan kepuasan kerja dalam pencapaiannya selama bekerja.

Kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2019:117) yaitu sikap perasaan yang menopang dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* menurut Kreitner & Kinicki (2016: 89), adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Sedangkan Davis & John (2017: 77) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Menurut Handoko (2014:193) dan dalam penelitian Widiastri dan Darma (2015) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Menurut Robbins (2015:30) kepuasaan kerja adalah suatu sikap umum yang ditunjukkan terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya balas jasa yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima dari hasil menyelesaikan pekerjaannya (didukung juga penelitian dari Darma et al., 2019) Menurut Robbins (2015:36), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

Kajian pustaka menunjukkan bahwa terdapat gap penelitian antara kinerja SDM dengan kinerja organisasi. Aghayeva dan Ślusarczyk (2019) menunjukkan bahwa keterampilan dan latar belakang karyawan, iklim sosio-psikologis dalam tim, dan efisiensi tenaga kerja mempengaruhi kualitas tenaga kerja, efektivitas keputusan manajemen, dan sebagai konsekuensinya, kinerja bisnis akhir suatu perusahaan. Begitu juga dengan penelitian oleh Kamel dan Hassanin (2022) yang menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kumpulan aktivitas organisasi yang digunakan untuk mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia dan memastikan bahwa sumber daya penting ini digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi Nasim, Shamshir, dan Sabir (2021) menjelaskan bahwa kurangnya praktik SDM berdampak negatif pada kinerja organisasi.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa terdapat gap antara variabel kepuasan kerja dengan Kinerja SDM. Penelitian oleh Hasibuan (2014:203) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hasil penelitian tersebut

menunjukkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah gaji yang adil, promosi jabatan, peralatan yang menunjang, berat ringannya pekerjaan. Tetapi lebih spesifik Ahmad ed al (2019) menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh negative dan sifnifikan terhadap kinerja pegawai. Sementara faktor-faktor lain seperti lingkungan kerja dan dukungan manajemen memiliki pengaruh yang lebih besar. Oleh karena itu dalam penelitian ini kepuasan kerja dijadikan variabel intervening (mediasi) Dari latar belakang, fenomena gap dan riset gap serta identifikasi masalah yang telah dijelaskan di atas, permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana Peran Promosi Jabatan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja SDM dengan mediasi kepuasan kerja di Bank Indonesia (Studi Kasus : Bank Indonesia)”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan maka pertanyaan penelitiannya sebagai berikut:

1. Bagamana pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja SDM di Bank Indonesia?
2. Bagamana pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM di Bank Indonesia? Apakah Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Motivasi di Bank Indonesia?
3. Bagamana pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan kerja di Bank Indonesia ?
4. Bagamana pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja di Bank Indonesia?
5. Bagamana pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja SDM di Bank Indonesia dengan mediasi kepuasan kerja ?
6. Bagamana pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja SDM di Bank Indonesia dengan di mediasi kepuasan kerja ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan peneliti dalam penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja SDM di Bank Indonesia
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kinerja SDM di Bank Indonesia? Apakah Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Motivasi di Bank Indonesia.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kepuasan kerja di Bank Indonesia.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja di Bank Indonesia.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja SDM di Bank Indonesia dengan mediasi kepuasan kerja.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis Promosi Jabatan terhadap Kinerja SDM di Bank Indonesia dengan variabel mediasi kepuasan kerja.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

- a) Manfaat Akademis: penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan kinerja SDM. Dengan menggunakan pendekatan promosi jabatan, motivasi berprestasi, dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, penelitian ini dapat memperluas wawasan tentang bagaimana hubungan antara variabel-variabel tersebut berkontribusi terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian lanjutan dalam konteks organisasi lainnya.
- b) Manfaat Praktis: penelitian ini memberikan panduan bagi Bank Indonesia dalam merumuskan kebijakan dan strategi manajemen sumber daya manusia. Dengan memahami pengaruh promosi jabatan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja SDM,

Bank Indonesia dapat merancang program promosi dan pengembangan SDM yang lebih efektif. Hasilnya diharapkan dapat meningkatkan motivasi berprestasi, kepuasan pegawai, serta produktivitas yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

- c) Manfaat bagi Peningkatan Kinerja SDM: penelitian ini memberikan wawasan tentang pentingnya kinerja SDM sebagai variabel intervening. Dengan memperkuat kinerja SDM, organisasi dapat memaksimalkan dampak positif promosi jabatan dan motivasi berprestasi terhadap kinerja. Hal ini dapat membantu Bank Indonesia dalam menjaga stabilitas dan efektivitas organisasi di tengah persaingan dan tantangan global.



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Teori

##### 2.1.1 Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia (SDM) telah menjadi fokus utama bagi banyak organisasi dan perusahaan karena mereka menyadari bahwa kinerja SDM memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi. Berikut adalah pendapat beberapa ahli terkait dengan kinerja SDM. Menurut Irianto (2021), "Kinerja SDM adalah kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan produk yang berkualitas, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap profesional dalam melaksanakan tugasnya." Menurut Susanto (2021), "kinerja SDM mencakup aspek kompetensi individu, motivasi, etos kerja, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi." Menurut Haryanto (2021), "kinerja SDM merupakan kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja individu atau kelompok dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan."

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan ukuran kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Kinerja SDM mencakup aspek kompetensi individu, motivasi, etos kerja, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Selain itu, kinerja SDM juga mencakup kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja individu atau kelompok dengan kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan mengembangkan kinerja SDM guna meningkatkan kualitas dan mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Indikator kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam penelitian ini merupakan parameter yang digunakan untuk mengukur kualitas dan kinerja individu atau kelompok dalam suatu organisasi atau sistem. Terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu :

1). Pemahaman atas tupoksi.

Bawa harus terlebih dulu paham tentang tujuan pokok dan fungsi masing-masing serta mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawabnya,

2). Inovasi.

Memiliki inovasi yang positif dan menyampaikan pada atasan serta mendiskusikannya pada rekan kerja tentang pekerjaan,

3) Kecepatan kerja.

Dalam menjalankan tugas kecepatan kerja harus di perhatikan dengan menggunakan mengikuti metode kerja yang ada (Fadel, 2009).

### 2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Mangunegara (2019:117) yaitu sikap perasaan yang menopang dalam diri karyawan dan berhubungan dengan pekerjaan ataupun kondisi kerjanya. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* menurut Kreitner & Kinicki (2016: 89), adalah sebuah tanggapan efektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Sedangkan Davis & John (2017: 77) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan

Menurut Handoko (2014:193) dan dalam penelitian Widiastri dan Darma (2015) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya. Menurut Robbins (2015:30) kepuasaan

kerja adalah suatu sikap umum yang ditunjukkan terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya balas jasa yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima dari hasil menyelesaikan pekerjaannya (didukung juga penelitian dari Darma et al., 2019) Menurut Robbins (2015:36), kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: pekerjaan yang menantang, penghargaan, kondisi lingkungan kerja dan hubungan interpersonal.

Menurut Hasibuan (2014:203), kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian;
3. Suasana dan lingkungan pekerjaan;
4. Berat ringannya pekerjaan;
5. Peralatan yang menunjang;
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.

Indikator kepuasan kerja yang digunakan menurut Celluci, Anthony J dan David L, Devries (1974) dalam Fuad Mas'ud (2004) adalah :

Kepuasan dengan gaji (*satisfaction with pay*)

Kepuasan dengan promosi (*satisfaction with promotion*)

Kepuasan dengan rekan sekerja (*satisfaction with co-workers*)

Kepuasan dengan atasan (*satisfaction with supervisor*)

Menurut Robbins (2007), Kepuasan Kerja dapat didefiniskan sebagai perasaan positif terhadap pekerjaan mereka yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik. Seseorang dengan

tingkat kepuasan kerja yang tinggi memegang perasaan positif terhadap pekerjaan mereka. Sementara orang yang tidak puas memegang perasaan yang negatif terhadap pekerjaan mereka. Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia secara umum membahas hal-hal berkaitan dengan manusiawi termasuk didalamnya adalah kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan faktor yang dianggap penting, karena dapat mempengaruhi jalannya organisasi secara keseluruhan. Kepuasan yang dirasakan dalam bekerja dalam penelitian ini merupakan suatu petunjuk bahwa seseorang karyawan memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya serta dapat memberikan sikap positif terhadap berbagai situasi ditempat kerja. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap prilaku, seperti kedisiplinan, semangat kerja, dan loyalitas

### **2.1.3 Motivasi Berprestasi**

Menurut Robbins, Judge, & Campbell (2020), motivasi berprestasi dapat didefinisikan sebagai “kekuatan internal yang memotivasi individu untuk bertindak atau melakukan sesuatu dengan tujuan mencapai kepuasan pribadi dan pencapaian yang diinginkan. Motivasi karyawan melibatkan dorongan yang mendorong individu untuk berperilaku secara aktif, berinisiatif, dan berusaha mencapai tujuan organisasi”. Menurut Ryan & Deci (2020) motivasi berprestasi didefinisikan sebagai “dorongan internal yang mendorong individu untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka”.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi melibatkan faktor-faktor internal yang mendorong individu untuk berperilaku aktif, berinisiatif, dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Motivasi ini didorong oleh keinginan individu untuk mencapai kepuasan pribadi, pencapaian yang diinginkan, dan terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Ryan & Deci (2020) dalam tulisan Mynard dan Shelton-Strong (2022) mengusulkan tiga dimensi atau indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi berprestasi seseorang:

1. Orientasi regulasi: ini mengacu pada alasan atau tujuan di balik perilaku seseorang. Orientasi regulasi dapat dibagi menjadi dua kategori utama: orientasi regulasi internal dan eksternal. Orientasi regulasi internal mencakup perilaku yang didorong oleh keinginan intrinsik untuk melakukan tindakan tersebut, sementara orientasi regulasi eksternal mencakup perilaku yang didorong oleh faktor-faktor eksternal seperti hadiah atau hukuman.
2. Keterlibatan: ini mencakup tingkat keaktifan dan partisipasi seseorang dalam perilaku atau aktivitas tertentu. Keterlibatan dapat dilihat dari berbagai sudut pandang, termasuk waktu yang dihabiskan untuk aktivitas, energi yang diinvestasikan dalam aktivitas, dan keinginan untuk terus melanjutkan aktivitas.
3. Persepsi kompetensi: ini mengacu pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam melakukan tindakan atau aktivitas tertentu. Persepsi kompetensi dapat mempengaruhi motivasi seseorang, karena individu yang merasa percaya diri dalam kemampuan mereka cenderung lebih termotivasi untuk melakukan tindakan atau aktivitas tertentu.

Dimensi atau indikator motivasi berprestasi yang diusulkan oleh Ryan dan Deci ini dalam penelitian ini digunakan untuk mengembangkan kuesioner atau alat ukur lainnya yang dapat membantu mengukur tingkat motivasi seseorang dalam berbagai situasi dan konteks dan akan digunakan dalam pengukuran motivasi berprestasi dalam penelitian ini.

#### **2.1.4 Promosi Jabatan**

Menurut Mantaouw (2022), Promosi jabatan adalah penghargaan atas hasil kinerja karyawan yang diberikan perusahaan yaitu memindahkan karyawan tersebut dari suatu posisi atau jabatan yang pernah dipegang sebelumnya ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang lebih tinggi serta mendapatkan imbalan berupa kenaikan upah maupun status. Promosi jabatan juga sering dianggap sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan yang berkontribusi besar terhadap organisasi, serta merupakan salah satu strategi organisasi dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja (Haryadi *et al.*, 2022). Promosi Jabatan dalam Penelitian ini adalah perpindahan posisi/jabatan atau pekerjaan/penugasan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Adanya peningkatan jabatan, maka tugas, tanggung jawab, serta wewenang akan meningkat pula. Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti oleh peningkatan gaji atau dan fasilitas-fasilitas lainnya. Hasil dari promosi yang dilakukan dapat membentuk perilaku karyawan terhadap pekerjaan yang bisa meningkatkan semangat kerja karyawan dengan baik.

Untuk mengukur promosi jabatan, Afrianti, R. S., & Susanti, F. (2019) mengidentifikasi berbagai indikator. Indikator-indikator ini membantu organisasi dalam membuat keputusan yang objektif dan adil dalam proses promosi. Berikut adalah beberapa indikator utama yang sering dikutip:

##### **1. Prestasi Kerja:**

Ini adalah indikator paling penting. Karyawan yang secara konsisten menunjukkan kinerja yang tinggi dan mencapai atau melampaui target yang ditetapkan memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan. Indikator ini dapat diukur melalui evaluasi kinerja reguler, pencapaian proyek, dan umpan balik dari atasan dan rekan kerja.

## 2. Keterampilan dan Kompetensi:

Karyawan harus memiliki keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan yang lebih tinggi. Ini termasuk keterampilan teknis, keterampilan kepemimpinan, kemampuan komunikasi, dan kemampuan pemecahan masalah. Indikator ini dapat diukur melalui tes kompetensi, penilaian keterampilan, dan sertifikasi profesional.

## 3. Potensi:

Organisasi juga mempertimbangkan potensi karyawan untuk berkembang dan mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Ini termasuk kemampuan untuk belajar, beradaptasi, dan memimpin. Indikator ini dapat diukur melalui penilaian potensi, umpan balik dari atasan, dan partisipasi dalam program pengembangan kepemimpinan.

## 4. Loyalitas dan Dedikasi:

Karyawan yang menunjukkan loyalitas dan dedikasi kepada organisasi memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan. Ini termasuk kehadiran yang baik, kepatuhan terhadap peraturan, dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Indikator ini dapat diukur melalui catatan kehadiran, evaluasi perilaku, dan umpan balik dari atasan.

## 5. Masa Kerja (Senioritas):

Dalam beberapa organisasi, masa kerja dapat menjadi faktor penting dalam promosi. Namun, ini biasanya dikombinasikan dengan indikator lain seperti prestasi kerja dan potensi. Indikator ini diukur dengan lama waktu karyawan bekerja di perusahaan tersebut.

## 6. Kejujuran dan Disiplin:

Karyawan yang jujur dan disiplin dalam bekerja dan sesama rekan kerja akan menjadi pertimbangan dalam promosi jabatan. Disiplin kerja dapat dilihat dari ketiaatan pada peraturan perusahaan dan kehadiran karyawan.

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja SDM**

Promosi jabatan dapat menjadi salah satu faktor kunci dalam mendorong kinerja individu (SDM). Ketika seorang karyawan dipromosikan, mereka cenderung merasa dihargai atas kontribusi dan kompetensi yang telah ditunjukkan. Rasa penghargaan ini meningkatkan motivasi kerja, yang kemudian mendorong mereka untuk memberikan kinerja yang lebih baik dalam peran barunya.

Promosi jabatan memungkinkan organisasi menempatkan individu yang tepat di posisi strategis, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien dan efektif. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengalaman yang relevan dapat membuat keputusan yang lebih baik, menyelesaikan masalah dengan lebih cepat, dan mengarahkan tim mereka dengan lebih efektif, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM pada organisasi tersebut. Promosi juga memiliki efek motivasional pada karyawan lainnya. Ketika mereka melihat adanya peluang untuk berkembang dalam organisasi, mereka ter dorong untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka agar layak mendapatkan kesempatan yang sama. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif secara sehat, di mana karyawan berlomba-lomba untuk memberikan hasil terbaik. Penelitian oleh Nasution *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa promosi jabatan memberikan pengaruh terhadap kinerja SDM Zafar, Khan, & Rashid (2020) menunjukkan bahwa promosi jabatan yang baik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (SDM).

**H1: Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Kinerja SDM**

## **2.2.2 Pengaruh Motivasi Beprestasi terhadap Kinerja SDM**

Motivasi mendorong individu untuk mencapai hasil kerja yang optimal, yang pada akhirnya berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Motivasi berprestasi adalah dorongan internal pada seseorang untuk terus meningkatkan kinerja kerjanya, mencapai standar yang lebih tinggi, dan menyelesaikan tugas-tugas dengan cara yang efektif dan efisien. Ketika karyawan memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, mereka cenderung bekerja dengan dedikasi dan disiplin yang kuat untuk memenuhi atau bahkan melampaui target yang ditetapkan. Hal ini menghasilkan peningkatan produktivitas, inovasi, dan efisiensi dalam penyelesaian tugas. Selain itu, karyawan/SDM dengan motivasi berprestasi biasanya memiliki komitmen yang lebih besar terhadap pekerjaannya, yang membantu menjaga stabilitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Motivasi berprestasi juga memengaruhi dinamika kerja dalam organisasi. Karyawan yang termotivasi cenderung menjadi panutan bagi rekan-rekannya, menciptakan budaya kerja yang kompetitif dan positif. Budaya ini pada gilirannya meningkatkan kinerja tim dan organisasi secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan di mana motivasi berprestasi didorong dan diapresiasi, organisasi dapat mendorong para karyawannya untuk terus berkembang, berinovasi, dan memberikan kontribusi terbaik. Pada penelitian Pada penelitian Rahman *et al.* (2023), ditemukan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan/SDM.

## **H2: Motivasi Berprestasi berpengaruh terhadap Kinerja SDM**

### **2.2.3 Pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Beprestasi terhadap Kinerja SDM**

Hubungan antara promosi jabatan dan motivasi berprestasi secara bersamaan dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM karena keduanya saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Promosi jabatan,

sebagai bentuk pengakuan atas kinerja dan kontribusi karyawan, dapat mendorong motivasi berprestasi baik pada individu yang dipromosikan maupun pada karyawan lainnya. Ketika seorang karyawan mendapatkan promosi, mereka merasa dihargai dan diakui atas usaha mereka, yang mendorong mereka untuk terus meningkatkan kinerja di posisi baru mereka. Pada saat yang sama, promosi jabatan dapat memotivasi karyawan lain untuk berusaha lebih keras agar mendapatkan peluang yang serupa, menciptakan budaya kerja yang kompetitif secara sehat.

Motivasi berprestasi memainkan peran penting dalam memastikan bahwa karyawan yang memiliki aspirasi tinggi tetap berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi berprestasi cenderung menetapkan standar kerja yang tinggi, berusaha untuk melebihi ekspektasi, dan terus mencari cara untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Ketika promosi jabatan diberikan kepada individu dengan motivasi berprestasi tinggi, ini tidak hanya memberikan dampak positif pada kinerja individu tersebut tetapi juga mendorong kinerja tim.

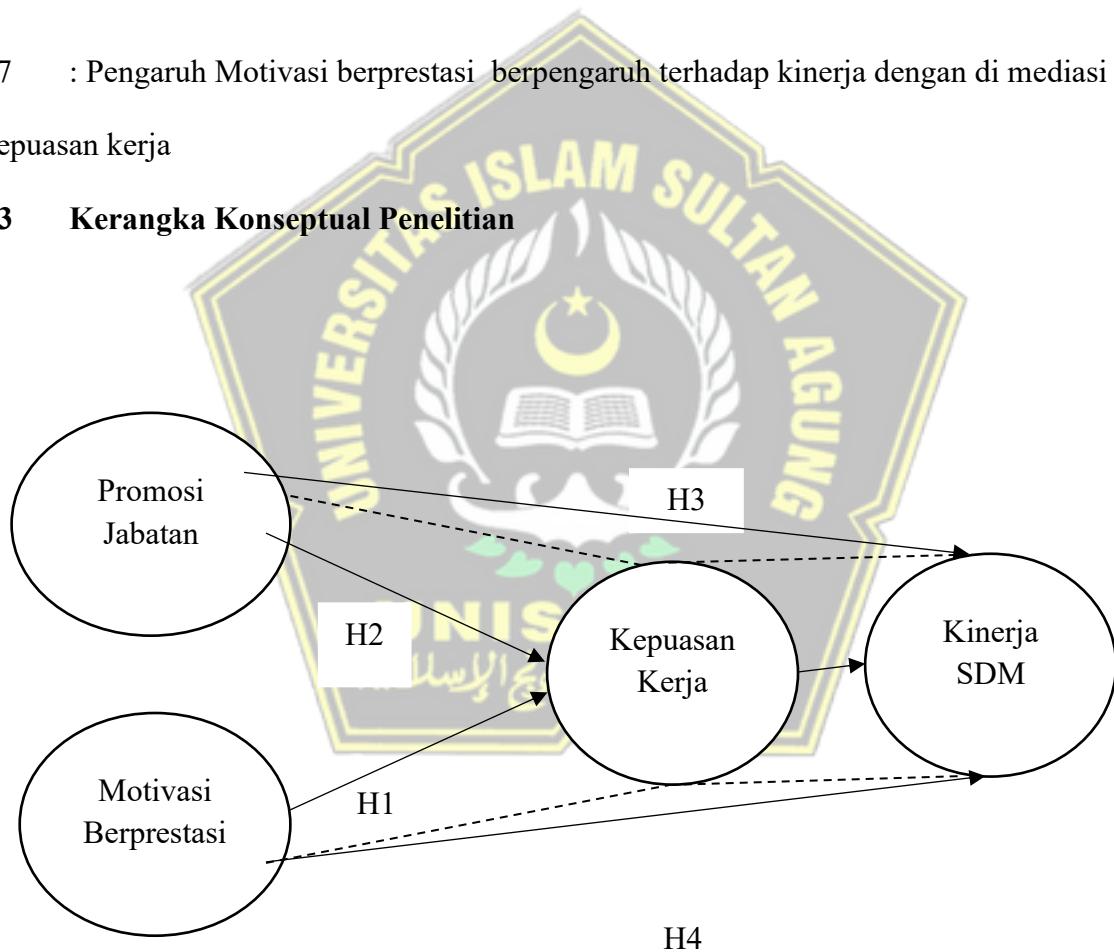
Secara bersama-sama, promosi jabatan dan motivasi berprestasi menciptakan siklus positif yang mendukung peningkatan kinerja SDM. Promosi yang dilakukan secara adil dan transparan dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasi, sementara motivasi berprestasi mendorong karyawan untuk terus berkembang. Kombinasi ini menghasilkan produktivitas yang lebih tinggi, inovasi yang lebih baik, dan pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif. Dengan demikian, promosi jabatan dan motivasi berprestasi sangat berdampak pada Kinerja SDM suatu organisasi.

Berangkat dari landasan teori dan hasil penelitian terdahulu serta sesuai dengan tujuan penelitian yang telah disebutkan, di mana peneliti ingin menemukan bukti empiris untuk

menguji pengaruh promosi jabatan, motivasi berprestasi, untuk meningkatkan kinerja SDM melalui kepuasan kinerja maka hipotesis yang diajukan adalah :

- H3 : Pengaruh Promosi jabatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H4 : Pengaruh Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja
- H5 : Pengaruh Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Kinerja SDM
- H6 : Pengaruh Promosi Jabatan berpengaruh terhadap kinerja dengan di mediasi Kepuasan kerja
- H7 : Pengaruh Motivasi berprestasi berpengaruh terhadap kinerja dengan di mediasi Kepuasan kerja

### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Populasi dan Sampel Penelitian**

Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah nonprobability sampling. Nonprobability sampling adalah teknik sampling yang tidak memberikan peluang atau kesempatan pada setiap anggota populasi untuk dijadikan sebagai anggota sampel (Abdullah, 2015). Penentuan sampel dan populasi pada penelitian ini didasarkan pada teknik purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Adapun pertimbangan-pertimbangan peneliti dalam mengambil sampel penelitian adalah Pegawai Departemen Pengelolaan Uang dengan level jabatan minimal Pelaksana dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Jumlah populasi adalah sebanyak 230 pegawai DPU (BI, 2023), maka jumlah minimal sampel menggunakan rumus Slovin dengan error 5%, didapat jumlah minimal sampel adalah sebanyak 146 Pegawai.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)} = \frac{230}{1 + 230 (5\%)} = 146$$

Data dikumpulkan dengan kuisioner yaitu dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada responden. Kuisioner terdiri dari 4 variabel, yaitu : 1) Promosi Jabatan dengan 8 pertanyaan, 2) Motivasi Berprestasi dengan 5 pertanyaan, 3) Kinerja SDM dengan 5 pertanyaan, 4) Kepuasan Kinerja dengan 5 pertanyaan. Masing-masing pertanyaan tersebut menggunakan skala likert dengan rentang jawaban 1 sampai 5.

#### **3.2 Variabel, Pengukuran Variabel, dan Operasional Variabel Penelitian**

## A. Variabel

Variabel penelitian adalah obyek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsimi, 2006:118). Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y).

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Promosi Jabatan (X1) adalah pemindahan seseorang dari suatu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar, pangkat yang lebih tinggi, dan biasanya disertai dengan peningkatan gaji. Promosi jabatan dapat diukur dengan indikator kinerja pegawai, kompetensi pegawai, masa kerja pegawai, prestasi dari pegawai tersebut dan transparansi promosi.
2. Kinerja SDM (X2) adalah kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan produk yang berkualitas, baik dalam hal pengetahuan, keterampilan, maupun sikap profesional dalam melaksanakan tugasnya, dapat diukur dengan indikator kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas kerja, disiplin kerja, inisiatif dan tanggung jawab.
3. Kepuasan Kerja (Y) adalah suatu sikap umum yang ditunjukkan terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya balas jasa yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima dari hasil menyelesaikan pekerjaannya, dapat diukur dengan indikator gaji atau kompensasi, kesempatan promosi, kondisi kerja (lingkungan kerja), rekan kerja yang mendukung, keamanan kerja, keseuaian pekerjaan dengan keahlian, rasa bangga terhadap pekerjaan.
4. Motivasi Berprestasi (X3) yaitu kekuatan internal yang memotivasi individu untuk bertindak atau melakukan sesuatu dengan tujuan mencapai kepuasan pribadi dan pencapaian yang diinginkan, dapat diukur dengan indikator dorongan meraih

prestasi, Hasrat dalam menghadapi tantangan, orientasi terhadap tujuan, tanggung jawab pribadi, evaluasi terhadap hasil kerja.

## B. Pengukuran Variabel

Metode pengukuran variabel dalam penelitian ini dengan menggunakan skala likert. Skala likert adalah suatu psikometrik yang umum digunakan dalam angket dan merupakan skala yang paling banyak digunakan dalam riset berupa survei (Ghozali, 2013:135). Pengukuran instrument yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan pengisian kuisioner yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Adapaun pertanyaan dalam angket dibuat dengan menggunakan skala 1-5 dan diberi nilai atau skor yang berbeda dan responden diminta mengisi daftar pertanyaan tersebut dengan memberi tanda (✓) pada lembar jawab kuesioner. Sedangkan kriteria penilaian adalah sebagai berikut :

1. Sangat Setuju (SS) dengan nilai skor 5
2. Setuju (S) dengan nilai skor 4
3. Netral (N) dengan nilai skor 3
4. Tidak Setuju (TS) dengan nilai skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai skor 1

## C. Operasional Variabel

Definisi atau konsep adalah suatu abstraksi dari suatu kejadian yang menjadi obyek penyelidikan, dan digunakan agar peneliti dapat mengorganisasikan data sedemikian rupa sehingga mudah dimengerti hubungan antara satu dengan yang lainnya. Definisi operasional adalah suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus. Istilah-istilah dalam definisi operasional harus

mempunyai rujukan-rujukan empiris dalam arti dapat dihitung, diukur, atau dengan cara yang dapat mengumpulkan informasi melalui penalaran (Supranto, 2003:52).

**Tabel 1. Tabel Operasional Variabel**

No	Variabel	Konsep	Operasional	Skala Pengukuran
1	Promosi Jabatan	Penghargaan atas hasil kinerja karyawan yang diberikan perusahaan yaitu memindahkan karyawan tersebut dari suatu posisi atau jabatan yang pernah dipegang sebelumnya ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi dengan wewenang, tugas, dan tanggung jawab yang lebih tinggi serta mendapatkan imbalan berupa kenaikan upah maupun status	1) Masa Kerja 2) Kompetensi 3) Prestasi Kerja 4) Transparansi Promosi	Skala pengukuran variabel = skala ordinal Skala pengukuran kuesioner = skala kategori (skala 1 s/d 5)
2	Kinerja SDM	Ukuran kemampuan individu atau kelompok dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Kinerja SDM mencakup aspek kompetensi individu, motivasi, etos kerja, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.	1) Kualitas Kerja 2) Kuantitas Kerja 3) Ketepatan Waktu 4) Efektivitas Kerja 5) Disiplin kerja 6) Inisiatif dan tanggung jawab	Skala pengukuran variabel = skala ordinal Skala pengukuran kuesioner = skala kategori (skala 1 s/d 5)
3	Kepuasan Kerja	Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaannya.	1) Lingkungan Kerja 2) Dukungan Rekan Kerja 3) Kesesuaian Pekerjaan dengan Kemampuan 4) Rasa Bangga	Skala pengukuran variabel = skala ordinal Skala pengukuran kuesioner = skala kategori (skala 1 s/d 5)

No	Variabel	Konsep	Operasional	Skala Pengukuran
4	Motivasi Berprestasi	Kekuatan internal yang memotivasi individu untuk bertindak atau melakukan sesuatu dengan tujuan mencapai kepuasan pribadi dan pencapaian yang diinginkan	1) Dorongan Meraih Target dan Prestasi 2) Orientasi terhadap prestasi 3) Tanggung Jawab terhadap hasil 4) Kompetisi Positif	Skala pengukuran variabel = skala ordinal Skala pengukuran kuesioner = skala kategori (skala 1 s/d 5)

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Organisasi (studi kasus di BI) terdiri atas data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif merupakan data yang bersifat deskriptif berupa foto, dokumen, artefak, dan catatan-catatan lapangan pada saat penelitian dilakukan (Ansori, M, 2020). Data kualitatif pada penelitian ini berupa struktur organisasi, nilai-nilai perusahaan, jumlah karyawan, dan indikator kompetensi di BI. Sedangkan, data kuantitatif adalah data berupa angka-angka statistik ataupun koding-koding yang dapat dikuantifikasi. Data tersebut berbentuk variabel dan operasionalisasinya dengan skala ukuran tertentu, misalnya skala nominal, ordinal, interval, dan ratio. Data kuantitatif pada penelitian ini berupa hasil pilihan dari jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden mengenai pengaruh Promosi Jabatan dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Organisasi (studi kasus di BI) dengan menggunakan skala ordinal.

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu data primer dan data sekunder:

1. Data primer merupakan data yang diperoleh peneliti langsung dari sumber pertama atau tempat objek penelitian (Ansori, M, 2020). Data primer pada penelitian ini berupa hasil

jawaban responden dari pengisian kuesioner mengenai pengaruh Kompetensi, Kualitas SDM dan Motivasi terhadap Kinerja Organisasi (studi kasus di BI).

2. Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain di luar instansi yang diteliti (Ansori, M, 2020). Data sekunder dalam penelitian ini adalah data mengenai nilai-nilai perusahaan, dan data jumlah karyawan, aspek kompetensi, rata-rata kompetensi karyawan, struktur organisasi yang terangkum menjadi trend pencapaian kinerja di BI serta studi pustaka dan literatur lain yang mendukung penelitian ini.

### **3.4. Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah statistik deskriptif dan statistik inferensial. Statistik deskriptif dalam penelitian ini diklasifikasikan menggunakan distribusi frekuensi untuk menggambarkan karakteristik dari responden yang digunakan. Statistik inferensial digunakan untuk mengolah dan menganalisis data serta melakukan uji pada model pengukuran dan hipotesis yang hasilnya hanya diberlakukan untuk populasi.

Kuesioner yang telah diisi oleh responden akan diseleksi kelengkapan pengisianya dan hanya kuesioner yang terisi lengkap yang akan dipergunakan. Data yang sudah diseleksi akan di input menggunakan Microsoft Excel 2019 yang kemudian akan diolah menggunakan SPSS 26 untuk melakukan statistik deskriptif dan SmartPLS 3.2.9 untuk melakukan statistik inferensial.

### **3.5 Teknik Analisa Data Penelitian**

#### **3.5.1 Analisis Deskriptif Presentase**

Analisis deskriptif presentase digunakan untuk mendeskripsikan data yang ada pada penelitian ini yang terdiri dari Promosi Jabatan (X1), Motivasi Berprestasi (X2), Kinerja

SDM (X3) dan Kepuasan Kerja (Y). Langkah-langkah yang ditempuh dalam penggunaan Teknik analisis ini yaitu :

- a. Membuat tabel jawaban angket X1,X2,X3 dan Y
- b. Menentukan skor jawaban responden dengan ketentuan skor yang telah ditetapkan
- c. Menjumlahkan skor jawaban yang diproleh dari tiap responden
- d. Memasukkan skor tersebut ke dalam rumus sebagai berikut

$$DP = \frac{n}{N} \times 100\%$$

Keterangan :

DP : Deskriptif Persentase (%)

n : Jumlah Nilai yang diproleh

N : Jumlah Nilai Ideal

Untuk penskoran dari tiap jawaban yang diberikan oleh responden, peneliti menentukan sebagai berikut :

- a. Untuk Jawaban sangat setuju responden diberi skor 5
- b. Untuk Jawaban setuju responden diberi skor 4
- c. Untuk Jawaban kurang setuju responden diberi skor 3
- d. Untuk Jawaban tidak setuju responden diberi skor 2
- e. Untuk Jawaban sangat tidak setuju responden diberi skor 1

### 3.5.2 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat., yaitu pengaruh dari Promosi Jabatan (X1), motivasi berprestasi (X2), Kinerja SDM (X3) dan Kepuasan Kerja (Y) pada Kantor Pusat Bank Indonesia. Adapun rumus regresi linear berganda adalah sebagai berikut (Sugiyono, 2010:258):

$$Y = a + b_1 x_2 + b_2 x_2 + b_3 x_3$$

Keterangan :

Y : Variabel dependent (Kepuasan Kerja)

a : Koefisien regresi (konstanta)

b1 : Koefisien regresi Promosi Jabatan

b2 : Koefisien regresi Motivasi Berprestasi

b3 : Koefisien regresi Kinerja SDM

X<sub>1,2,3</sub> : Variabel Independent

### 3.6 Uji Validitas dan Realibilitas

#### 3.6.1 Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument (Arikunto, 2010:168). Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan dalam mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Dalam penelitian ini digunakan Teknik uji validitas internal yang menguji apakah terdapat kesesuaian diantara bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukur validitas digunakan rumus korelasi produk momen (Arikunto, 2010: 170) sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{9\{\sum x^2 - (\sum x)^2\}\{\sum y^2 - (\sum y)^2\}}$$

Keterangan :

r<sub>xy</sub> : koefisien korelasi

X : Skor butir

Y : Skor total yang diperoleh

N : Jumlah Responden

(Arikunto, 2010:170)

Dalam rumus Korelasi Produk Momen dari Pearson, suatu indicator dikatakan valid apabila  $N = 53$ ,  $df = (N-2)$  dan  $\alpha = 0,05$  maka  $r_{tabel} = 0,2706$  dengan ketentuan:

Hasil  $r_{hitung} > r_{tabel} (0,2706) = \text{Valid}$

Hasil  $r_{hitung} < r_{tabel} (0,2706) = \text{Tidak Valid}$

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS Ver 20 (*Statistical Product and Service Solution*) dimana tiap item (variabel) bisa dilihat pada tabel korelasi

### 3.6.2 Uji Realibilitas

Uji realibilitas digunakan untuk menunjukkan bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto 2010:178). Relibilitas menunjukkan pada tingkat keandalan (dapat dipercaya) dari suatu indicator yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini Teknik yang digunakan untuk mengetahui reliabilitas instrument adalah rumus Alpha Cronbach (Arikunto, 2010:196):

$$r_{11} = \frac{k}{k-1} 1 - \frac{\sum J_t^2}{4_t^2} 5$$

Keterangan :

$r_{11}$  : Relabilitas Instrumen

$K$  : Banyaknya Soal/Pertanyaan

$\sum J_t^2$  : Jumlah Varian Butir

$$J_t^2 \quad : \text{Varians Total}$$

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

### 3.7 Uji Hipotesis

#### 3.7.1 Pengaruh X1,X2,X3 Terhadap Y Secara Parsial (Uji t)

Uji partial (uji t) digunakan untuk menguji apakah setiap variabel independent yaitu Promosi Jabatan(X1), Motivasi Berprestasi (X2), Kinerja SDM(X3) dan Kepuasan Kerja (Y) secara parsial.

Kaidah pengambilan Keputusan dalam uji t dengan menggunakan SPSS dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan adalah 5% sebagai berikut :

- 1) Jika nilai signifikansi  $>0.05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, atau variabel bebas tidak dapat menjelaskan variabel terikat atau tidak ada pengaruh antara variabel yang diuji.
- 2) Jika nilai signifikansi  $<0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, atau variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat atau ada pengaruh antara variabel yang diuji.

#### 3.7.2 Pengaruh X1,X2,X3 Terhadap Y Secara Simultan (Uji f)

Uji simultan (uji f) digunakan untuk melihat apakah setiap variabel independent yaitu Promosi Jabatan(X1), Motivasi Berprestasi (X2), Kinerja SDM(X3) secara bersama-sama mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependent yaitu Kepuasan Kerja (Y)

Kriteria pengambilan keputusan dalam uji F dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai signifikansi  $>0.05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, atau variabel bebas dari model regresi linier tidak mampu menjelaskan variabel terikat.
- 2) Jika nilai signifikansi  $<0.05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, atau variabel bebas dari model regresi linier mampu menjelaskan variabel terikat.

### 3.7.3 Koefesien Determinasi ( $r^2$ )

Koefesien determinasi merupakan ukuran yang dapat dipergunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Bila koefesien determinasi  $r^2 = 0$ , berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh sama sekali ( $=0\%$ ) terhadap variabel tidak bebas. Sebaliknya, jika koefesien determinasi  $r^2 = 1$ , berarti variabel terikat 100% dipengaruhi oleh variabel bebas. Karena itu letak  $r^2$  berada dalam selang (interval) antara 0 dan 1, secara aljabar dinyatakan  $0 \leq r^2 \leq 1$ .

Besarnya koefesien determinasi secara parsial variabel bebas terhadap variabel terikat dapat diketahui dari skor  $r^2$  atau kuadrad parsial korelasi dari tabel koefesien. Koefesien determinasi secara simultan dipoleh dari besarnya  $r^2$  atau adjusted  $r^2$  square. Nilai adjusted  $r^2$  square yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat amat terbatas.

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Penelitian

##### A. Lokasi Penelitian

Lokasi Penelitian adalah tempat dimana peneliti memperoleh informasi mengenai data yang diperlukan. Sementara pemilihan Lokasi penelitian harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan kemanarikan, keunikan dan kesesuaian dengan topik yang dipilih. Diharapkan dengan adanya lokasi penelitian, penulis diharapkan menemukan hal-hal yang bermakna dan keterbaruan dalam menambah khazanah keilmuan penulis.

Menurut Nasution (2003), Lokasi penelitian menunjuk pada pengertian Lokasi sosial yang dicirikan oleh adanya tiga unsur. Ketiga unsur ini diantaranya adalah pelaku, tempat dan kegiatan yang diobservasi. Adapun Lokasi penelitian dalam penulisan tesis ini berada pada lingkup wilayah Kantor Pusat Bank Indonesia, Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Jakarta yang berada di Jl. M.H Thamrin No.2 Kecamatan Gambir, Kota Jakarta Pusat, DKI Jakarta.

##### B. Sejarah Lembaga

Nasionalisasi De Javasche Bank NV dilakukan pada bulan Desember 1951 berdasarkan Undang-Undang Nomor 24 tahun 1951 tanggal 6 Desember 1951 tentang Nasionalisasi De Javasche Bank N.V. Setelah nasionalisasi, Pemerintah dan Parlemen menindaklanjuti dengan pembentukan Bank Indonesia berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1953 tentang Penetapan Undang-Undang Pokok Bank Indonesia yang disahkan pada tanggal 19 Mei 1953 dan diumumkan pada tanggal 2 Juni 1953 yang mulai berlaku pada tanggal 1 Juli 1953. Dalam Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa pendirian Bank Indonesia dimaksudkan

untuk bertindak sebagai bank sentral Indonesia. Dinamika kondisi ekonomi, sosial, khususnya politik, berpengaruh terhadap peran Bank Indonesia sebagai bank sentral yang ditandai dengan penggantian maupun perubahan Undang-Undang mengenai Bank Indonesia, terakhir dengan Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2009 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2008 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia menjadi Undang-Undang, yang selanjutnya disebut Undang-Undang Bank Indonesia (UU Bank Indonesia). Tidak hanya pada tataran Undang-Undang, ihal bank sentral juga menjadi substansi Perubahan Keempat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 45) sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 23D bahwa Negara memiliki suatu bank sentral yang susunan, kedudukan, kewenangan, tanggung jawab, dan independensinya diatur dengan Undang-Undang. Dengan landasan konstitusional yang jelas dan kuat tersebut maka sebagai implementasi dari amanat UUD 45 Pasal 23D, selain statusnya sebagai Bank Sentral Republik Indonesia, dalam UU Bank Indonesia juga diatur bahwa Bank Indonesia adalah lembaga negara yang independen dalam melaksanakan tugas dan kewenangannya, bebas dari campur tangan Pemerintah dan/atau pihak lain, serta dinyatakan sebagai badan hukum agar terdapat kejelasan wewenang Bank Indonesia dalam mengelola kekayaan sendiri yang terlepas dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Agar independensi dalam melaksanakan tugasnya dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab, Bank Indonesia dituntut untuk transparan dan memenuhi prinsip akuntabilitas publik serta terbuka bagi pengawasan oleh masyarakat, termasuk kewajiban untuk menyusun laporan keuangan yang disampaikan kepada Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia (BPK-RI) guna dilakukan pemeriksaan. Selanjutnya hasil

pemeriksaan tersebut wajib diumumkan kepada publik melalui media massa.

Adapun kedudukan Bank Indonesia sebagaimana ditetapkan dalam UU Bank Indonesia tersebut di atas adalah di Ibukota Negara Republik Indonesia (BI, 2022).

### C. Lingkup dan Bidang Usaha

Bank Indonesia mempunyai otonomi penuh dalam merumuskan dan melaksanakan setiap tugas dan wewenangnya sebagaimana ditentukan dalam undang-undang. Pihak luar tidak dibenarkan mencampuri pelaksanaan tugas Bank Indonesia, dan Bank Indonesia juga berkewajiban untuk menolak atau mengabaikan intervensi dalam bentuk apapun dari pihak manapun juga. Status dan kedudukan yang khusus tersebut diperlukan agar Bank Indonesia dapat melaksanakan peran dan fungsinya sebagai otoritas moneter secara lebih efektif dan efisien.

Dalam kapasitasnya sebagai bank sentral, Bank Indonesia mempunyai tujuan untuk mencapai stabilitas nilai rupiah, memelihara stabilitas Sistem Pembayaran, dan turut menjaga Stabilitas Sistem Keuangan dalam rangka mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Untuk mencapai tujuan tersebut Bank Indonesia bertugas mengelola tiga bidang yaitu Moneter, Sistem Pembayaran, dan Stabilitas Sistem Keuangan. Ketiga bidang tugas tersebut perlu diintegrasikan agar tujuan tunggal dapat dicapai secara efektif dan efisien.

### D. Sumber Daya

Bank Indonesia berkantor pusat di Jalan M.H. Thamrin Nomor 2 Jakarta. Satuan kerja di Bank Indonesia per 31 Desember 2020 terdiri dari 29 (dua puluh sembilan) satuan kerja di Kantor Pusat, 46 (empat puluh enam) Kantor Perwakilan Bank Indonesia di dalam wilayah Republik Indonesia dan 5 (lima) Kantor Perwakilan Bank Indonesia di luar wilayah Republik Indonesia. Kantor Perwakilan Bank Indonesia di dalam wilayah Republik Indonesia terdiri atas 5 (lima) Kantor

Koordinator dan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi, 29 (dua puluh sembilan) Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi, dan 12 (dua belas) Kantor Perwakilan Bank Indonesia Kota/Kabupaten. Jumlah pegawai Bank Indonesia per 31 Desember 2020 sebanyak 5.689 pegawai, termasuk di antaranya 98 pegawai yang ditugaskan pada berbagai lembaga, seperti Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan, ASEAN+3 Macroeconomic Research Office (AMRO), International Monetary Fund (IMF), Badan Supervisi Bank Indonesia (BSBI), Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKKBI), Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), KSSK, Perum PERURI, Islamic Financial Service Board (IFSB), YASPORBI, International Islamic Liquidity Management (IILM), Kantor Staf Presiden, Kementerian Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), Universitas Islam Internasional Indonesia, dan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Berdasarkan UU Bank Indonesia, modal Bank Indonesia ditetapkan berjumlah sekurang-kurangnya Rp2.000.000.000.000,00 (dua triliun Rupiah). Modal ini harus ditambah sehingga menjadi 10% (sepuluh persen) dari seluruh kewajiban moneter, yang dananya berasal dari Cadangan Umum atau hasil revaluasi aset. Selanjutnya, diatur bahwa surplus dari hasil kegiatan Bank Indonesia akan dibagi sebagai berikut: 1. 30% (tiga puluh persen) untuk Cadangan Tujuan. Sisanya dipupuk sebagai Cadangan Umum sehingga jumlah modal dan Cadangan Umum menjadi 10% (sepuluh persen) dari seluruh kewajiban moneter. 3. Sisa surplus setelah dikurangi pembagian sebagaimana diatur pada butir 1 dan 2 diserahkan kepada Pemerintah. Selama penyelesaian Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) belum berakhir, Cadangan Tujuan ditetapkan sebesar 10% (sepuluh persen). Cadangan Umum dipergunakan untuk menambah modal atau menutup defisit Bank

Indonesia, sedangkan Cadangan Tujuan dipergunakan antara lain untuk biaya penggantian dan/atau pembaruan aset tetap, pengadaan perlengkapan yang diperlukan, serta pengembangan organisasi dan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan wewenang Bank Indonesia serta penyertaan yang diperlukan dalam rangka pelaksanaan tugas Bank Indonesia (BI, 2020).

## E. Tantangan Lembaga

BI (2022) menjelaskan bahwa tantangan perekonomian global meningkat pada 2022 dipicu ketegangan geopolitik dunia dan risiko resesi ekonomi. Di tengah tingginya tantangan tersebut, sinergi kebijakan yang kuat antara Bank Indonesia, Pemerintah, dan KSSK dapat menopang berlanjutnya proses pemulihan ekonomi nasional dan tetap terjaganya stabilitas ekonomi pada 2022. Pemulihan ekonomi Indonesia diprakirakan berlanjut di 2023, dengan stabilitas eksternal dan stabilitas keuangan yang tetap terjaga. Dalam jangka menengah, perekonomian Indonesia diprakirakan terus meningkat dan kembali berada di lintasan menuju Indonesia Maju.

### 1. Perekonomian Global

Secara umum perekonomian dunia pada 2022 menghadapi lima tantangan serius yang sangat perlu diwaspadai. Pertama, pertumbuhan ekonomi yang menurun (slow growth). Kedua, inflasi yang sangat tinggi (high inflation) dipicu kenaikan harga energi dan pangan global. Ketiga, kebijakan suku bunga tinggi dalam waktu yang lama (higher for longer). Keempat, dolar AS yang sangat kuat (strong dollar) sehingga memberikan tekanan depresiasi nilai tukar banyak negara. Kelima, penarikan dana investor global dan mengalihkan ke aset likuid (cash is the king). Berbagai perkembangan ini sangat perlu dicermati dan direspon dengan tepat

karena bila terus berlanjut berisiko memicu stagflasi bahkan resesi dan inflasi tinggi (resfiasi).

## 2. Perekonomian Domestik

Sinergi kebijakan Bank Indonesia, Pemerintah, dan KSSK telah menopang berlanjutnya proses pemulihan perekonomian nasional pada 2022, di tengah kondisi perekonomian global yang menurun. Stabilitas eksternal tetap terjaga di tengah peningkatan ketidakpastian pasar keuangan global. Inflasi pada 2022 terkendali, lebih rendah dari prakiraan awal, meskipun berada di atas sasaran  $3,0\pm1\%$ . Stabilitas sistem keuangan terjaga dengan rasio kecukupan modal (CAR) perbankan yang tinggi dan (NPL) yang rendah. Transaksi ekonomi dan keuangan digital berkembang sangat pesat sejalan dengan kebijakan Bank Indonesia untuk akselerasi digitalisasi sistem pembayaran dalam rangka mendukung pemulihan ekonomi nasional.

## 3. Kelembagaan

Tantangan perekonomian global dan domestik, termasuk normalisasi kebijakan moneter pascapandemi, akselerasi megatren digital, dan berbagai isu sustainabilitas seperti perubahan iklim serta inklusi ekonomi dan keuangan, menghadirkan tantangan yang besar, bukan hanya bagi perumusan dan pelaksanaan kebijakan, namun juga kelembagaan bank sentral. Transformasi kebijakan, organisasi dan proses kerja, SDM dan budaya kerja, serta digital yang telah dilakukan oleh Bank Indonesia sejak 2018 perlu diakselerasi dan dipertajam agar dapat memberikan dukungan yang optimal terhadap pelaksanaan tugas dan mandat Bank Indonesia dalam menjawab tantangan-tantangan eksternal yang semakin berat.

## F. Proses/Kegiatan Lembaga

Pasal 7 UU Bank Indonesia mengatur bahwa tujuan Bank Indonesia adalah mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Untuk mencapai tujuan sebagaimana diatur dalam Pasal 7 UU Bank Indonesia tersebut, Bank Indonesia mempunyai 3 (tiga) tugas yang diatur dalam Pasal 8 UU Bank Indonesia yaitu sebagai berikut: (1) Menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter; (2) Mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran; (3) Mengatur dan mengawasi bank.

### 1. Kebijakan Moneter

Kebijakan moneter untuk stabilisasi ditempuh dengan optimalisasi pengelolaan trilema kebijakan moneter melalui stabilisasi nilai tukar, normalisasi likuiditas dan kenaikan suku bunga kebijakan, serta menjaga kecukupan devisa. Kebijakan stabilisasi nilai tukar Rupiah dilakukan melalui intervensi di pasar valas, baik melalui transaksi spot, Domestic Non Deliverable Forward (DNDf), maupun pembelian/penjualan Surat Berharga Negara (SBN) di pasar sekunder, dan diperkuat dengan inovasi kebijakan twist operation untuk meningkatkan daya tarik imbal hasil SBN bagi masuknya investor portofolio asing. Normalisasi kebijakan moneter Bank Indonesia dilakukan dengan penurunan secara bertahap kelebihan likuiditas yang sangat besar di perbankan melalui kenaikan rasio GWM Rupiah secara bertahap, terukur dan sangat hati-hati, serta dikomunikasikan secara baik (well-calibrated, well-planned, and well-communicated). Kebijakan suku bunga dilakukan untuk memastikan terjaganya stabilitas inflasi di tengah kenaikan tekanan eksternal yang tinggi serta intensitas ketidakpastian global yang terus meningkat.

### 2. Kebijakan Makroprudensial

Kebijakan makroprudensial akomodatif terus diperkuat dan disinergikan dengan kebijakan KSSK untuk mendorong kredit/pembiayaan kepada dunia usaha dan

mendukung pemulihan ekonomi nasional. Kebijakan makroprudensial longgar yang tersinergi dengan KSSK, dampak kenaikan suku bunga BI7DRR ke suku bunga perbankan yang masih relatif terbatas, dan kondisi likuiditas yang longgar, mampu menopang perbaikan intermediasi perbankan.

### 3. Kebijakan Sistem Pembayaran

Sesuai dengan Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia (BSPI) 2025, fokus kebijakan pada 2022 diarahkan pada tiga prioritas utama, yaitu reformasi regulasi, pengembangan infrastruktur sistem pembayaran ritel, dan standardisasi sistem pembayaran. Berbagai kebijakan sistem pembayaran untuk mendorong inovasi serta integrasi ekonomi dan keuangan digital dimaksud juga diperkuat oleh sinergi kebijakan dengan Pemerintah Pusat dan Daerah, perbankan, dan asosiasi pelaku industri. Di bidang pengelolaan uang Rupiah, Bank Indonesia terus melanjutkan transformasi pengelolaan uang Rupiah (PUR) sesuai tahapan implementasi Blueprint Pengelolaan Uang Rupiah (BPPUR) 2025.

### 4. Kebijakan Pendukung

Akselerasi pendalaman dan pengembangan pasar keuangan dilakukan sebagai bagian dari implementasi Blueprint Pengembangan Pasar Uang 2025 (BPPU 2025). Bank Indonesia terus mendorong akselerasi pengembangan ekonomi dan keuangan syariah nasional sebagai sumber pertumbuhan ekonomi baru yang inklusif, bersinergi dengan Pemerintah dan pemangku kepentingan yang lain. Kebijakan internasional Bank Indonesia terus dilakukan secara tersinergi dengan Pemerintah untuk mencapai stabilitas makroekonomi dan sistem keuangan, mendukung pemulihan ekonomi, serta memperjuangkan kepentingan Bank Indonesia dan ekonomi Indonesia (BI, 2022).

## 4.2 Analisis Deskriptif

### A. Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah para pegawai di Kantor Pusat Bank Indonesia, Departemen Pengelolaan Uang Jakarta. Tingkat pengambilan soal Kusioner beserta jawaban ini tinggi dikarenakan peneliti mendistribusikan secara langsung dan menunggu jawaban dari responden secara langsung. Kusioner yang disebarluaskan kepada responden adalah sebanyak 372 pegawai dengan tingkat jawaban soal tes/kusioner dalam penelitian ini adalah 100%.

### B. Demografi Responden

Sebelum membahas lebih jauh lagi mengenai hasil, terlebih dahulu akan dibahas mengenai demografi responden yang berisi tentang jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan yang berpartisipasi dalam penelitian ini. Semua informasi mengenai hasil penelitian dan informasi responden tersebut diperoleh dari hasil distribusi kuesioner. Distribusi hasil penelitian ini disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Deskriptif Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.**

Jenis Kelamin	Frequency	Percentase (%)
Pria	125	85.7
Wanita	21	14.3
Total	146	100

**Tabel 4.2 Umur Responden**

Usia (Tahun)	Frequency	Percentase (%)
26 s.d. 35	40	27.4
36 s.d. 45	39	26.7
46 s.d. 55	37	25.3
>55 tahun	30	20.6
Total	146	100,0

**Tabel. 4.3 Tingkat Pendidikan**

Pendidikan	Frequency	Percentase (%)
SMA dan Diploma I/II/III	3	2.1
Sarjana (S1)	121	82.8
Magister (S2)	22	15.1
Total	146	100,0

Dari data tabel di atas bahwa dari total 146 jumlah responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 125 orang atau 85,7% dan 21 orang berjenis kelamin Perempuan atau 14.3%. banyaknya didominasi oleh laki-laki dan hampir semua tingkat Pendidikan karyawan di dominasi oleh Sarjana (S1) dengan total responden 121 orang atau sebanyak 82.8%.

Sementara untuk umur karyawan didominasi oleh umur 26-35 tahun dengan jumlah sebanyak 40 responden. Berikutnya umur 36-45 tahun dengan jumlah sebanyak 39 responden. Berikutnya umur 46-55 tahun sebanyak 37 responden dan untuk sisanya merupakan karyawan dengan usia >55 tahun.

### **4.3 Uji Validitas dan Reabilitas**

#### **A. Uji Validitas**

##### **1. Variabel Kepuasan Kerja (Y)**

**Tabel 4.4 Variabel Kepuasan Kerja**

No	Pertanyaan	r_hitung	r_tabel	Keterangan
1	P1	0.288	0.2706	Valid
2	P2	0.359	0.2706	Valid
3	P3	0.067	0.2706	Tidak Valid
4	P4	0.436	0.2706	Valid
5	P5	0.512	0.2706	Valid
6	P6	0.392	0.2706	Valid
7	P7	0.563	0.2706	Valid
8	P8	0.391	0.2706	Valid
9	P9	0.635	0.2706	Valid
10	P10	0.572	0.2706	Valid
11	P11	0.382	0.2706	Valid
12	P12	0.582	0.2706	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat dikatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja yang digunakan dalam penelitian ini ada yang tidak valid yaitu pertanyaan nomor 3. Sehingga pertanyaan nomor 3 dihapus, karena sudah terwakili oleh pertanyaan selanjutnya dan tidak digunakan dalam pengambilan data dan 11 pertanyaan valid dapat digunakan dalam pengambilan data.

## 2. Variabel Promosi Jabatan (X1)

**Tabel 4.5 Variabel Promosi Jabatan**

No	Pertanyaan	<i>r_hitung</i>	<i>r_tabel</i>	Keterangan
1	P1	0,362	0.2706	Valid
2	P2	0.308	0.2706	Valid
3	P3	0.263	0.2706	Valid
4	P4	0.331	0.2706	Valid
5	P5	0.322	0.2706	Valid
6	P6	0.289	0.2706	Valid
7	P7	0.291	0.2706	Valid
8	P8	0.282	0.2706	Valid
9	P9	0.345	0.2706	Valid
10	P10	0.521	0.2706	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan di atas bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu untuk N = 146 dengan taraf signifikan 5% adalah 0.361. demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja yang digunakan dalam penelitian ini semuanya valid, sehingga semuanya pertanyaan sudah sesuai dengan indicator-indikator yang diperlukan untuk mengukur variabel promosi jabatan.

## 3. Variabel Motivasi Berprestasi (X2)

**Tabel 4.6 Variabel Motivasi Berprestasi**

No	Pertanyaan	<i>r_hitung</i>	<i>r_tabel</i>	Keterangan
1	P1	0,621	0.2706	Valid
2	P2	0.613	0.2706	Valid
3	P3	0.385	0.2706	Valid
4	P4	0.635	0.2706	Valid

5	P5	0.716	0.2706	Valid
6	P6	0.653	0.2706	Valid
7	P7	0.707	0.2706	Valid
8	P8	0.031	0.2706	Tidak Valid
9	P9	0.583	0.2706	Valid
10	P10	0.618	0.2706	Valid
11	P11	0.684	0.2706	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan di atas  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu untuk N = 372 dengan taraf signifikan 5% adalah 0.361. Demikian dapat dikatakan bahwa variabel motivasi berprestasi yang digunakan dalam penelitian ini ada yang tidak valid , yaitu pertanyaan nomor 8. Sehingga pertanyaan nomor 8 dihapus, karena sudah terwakili oleh pertanyaan selanjutnya dan tidak digunakan dalam pengambilan data dan 10 pertanyaan yang valid dapat digunakan dalam pengambilan data.

#### 4. Variabel Kinerja SDM (X3)

**Tabel 4.7 Variabel Kinerja SDM**

No	Pertanyaan	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
1	P1	0,651	0.2706	Valid
2	P2	0,663	0.2706	Valid
3	P3	0,697	0.2706	Valid
4	P4	0,701	0.2706	Valid
5	P5	0,645	0.2706	Valid
6	P6	0,742	0.2706	Valid
7	P7	0,573	0.2706	Valid
8	P8	0,467	0.2706	Valid
9	P9	0,768	0.2706	Valid
10	P10	0,743	0.2706	Valid

Berdasarkan hasil perhitungan di atas bahwa  $r_{hitung} > r_{tabel}$  yaitu untuk N = 146 dengan taraf signifikan 5% adalah 0.361. demikian dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja SDM yang digunakan dalam penelitian ini semuanya valid, sehingga semuanya pertanyaan sudah sesuai

dengan indicator-indikator yang diperlukan untuk mengukur variabel kinerja SDM.

### B. Uji Reliabilitas

Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60. Selanjutnya untuk uji validitas dan reliabilitas digunakan alat bantu dengan menggunakan program SPSS versi 20.

**Tabel 4.8 Tabel Uji Reliabilitas**

No	Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Minimal <i>Cronbach Alpha</i> yang Disarankan	Keterangan
1	Promosi Jabatan	0,701	0,60	Reliabel
2	Motivasi Berprestasi	0,819	0,60	Reliabel
3	Kinerja SDM	0,903	0,60	Reliabel
4	Kepuasan Kerja	0,695	0,60	Reliabel

Dari uji coba yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa hasil *Cronbach Alpha* setiap variabel lebih dari standar minimal *Cronbach Alpha* yang disyaratkan yaitu 0,60. Maka variabel Promosi Jabatan, Motivasi Berprestasi, Kinerja SDM dan Kepuasan Kerja adalah reliabel.

### 4.4 Analisis Regresi Berganda

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda yang dilakukan melalui statistik dengan menggunakan program SPSS 20, maka dipoleh hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.9 Hasil Analisis Regresi Berganda  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandarized Coeffecients		Standarized Coeffecients	T	Sig
	B	Std Error			
(constant)	20,688	2,529		8,181	0,000
Promosi Jabatan	0,041	0,053	0,092	0,783	0,437
Motivasi Berprestasi	0,174	0,070	0,369	2,473	0,017
Kinerja SDM	0,077	0,046	0,255	1,684	0,099

a. Dependent Variabel:kepuasan kerja

Berdasarkan output SPSS di atas, maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + + b_3X_3$$

$$Y = 20,688 + 0,041X_1 + 0,174X_2 + 0,077X_3$$

Keterangan :

Y : Variabel dependent (kepuasan kerja)

a : Koefesien regresi (konstanta)

b1 : Koefesien Regresi Promosi Jabatan

b2 : Koefesien Regresi Motivasi Berprestasi

b3 : Koefesien Regresi Kinerja SDM

&1,2,3 : Variabel Independent

Atau dengan kata lain dapat dijelaskan bahwa :

- 1) Berdasarkan nilai konstanta memiliki nilai positif sebesar 20,688 tanda positif menunjukkan pengaruh yang searah antara variabel independent (promosi jabatan, motivasi berprestasi, dan kinerja SDM) dengan variabel dependen (Kepuasan Kerja).
- 2) Berdasarkan nilai koefesien regresi pada variabel promosi jabatan (PJ) yaitu sebesar 0,041. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif (searah) antara variabel promosi jabatan dengan variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hal ini jika variabel promosi jabatan mengalami kenaikan sebesar 1%, maka kepuasan kerja akan naik 0,041 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap tetap atau konstan.

- 3) Berdasarkan nilai koefesien regresi pada variabel motivasi berprestasi (MB) yaitu sebesar 0,174. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif (searah) antara variabel Motivasi Berprestasi dengan variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hal ini jika variabel motivasi berprestasi mengalami kenaikan sebesar 1%, maka kepuasan kerja akan naik 0,174 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap tetap atau konstan.
- 4) Berdasarkan nilai koefesien regresi pada variabel Kinerja SDM (KS) yaitu sebesar 0,077. Nilai tersebut menunjukkan pengaruh positif (searah) antara variabel Kinerja SDM dengan variabel kepuasan kerja. Berdasarkan hal ini jika variabel Kinerja SDM mengalami kenaikan sebesar 1%, maka kepuasan kerja akan naik 0,077 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap tetap atau konstan.

#### 4.5 Uji Hipotesis

##### A. Uji Parsial (Uji t)

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja maka perlu dilakukan uji t, apabila nilai probabilitasnya  $< 0,05$ ,  $H_0$  ditolak yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Hasil uji parsial dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.10 Coefficients  
Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandarized Coeffecients		Standarized Coeffecients Beta	T	Sig
	B	Std Error			
(constant)	20,688	2,529		8,181	0,000
Promosi Jabatan	0,041	0,053	0,092	0,783	0,437
Motivasi Berprestasi	0,174	0,070	0,369	2,473	0,017
Kinerja SDM	0,077	0,046	0,255	1,684	0,099

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel promosi jabatan diperoleh t hitung = 0,783 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,437 > 0,05$  maka Ho diterima dan Ha di tolak. Hal ini menunjukan bahwa secara parsial H1 ditolak yang menyatakan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan hasil hipotesis tidak mendukung teori Siagian (2014:128) yang mengemukakan bahwa promosi jabatan adalah suatu proses yang dapat memberikan pengaruh, psikologi, pengambilan keputusan, dan dapat memberikan motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan organisasi atau karyawan.

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel motivasi berprestasi diperoleh t hitung = 2,473 dengan nilai signifikansi sebesar  $0,017 < 0,05$  maka Ho di tolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukan bahwa secara parsial H2 diterima yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan hasil hipotesis mendukung teori Menurut As'ad dalam Sudarmanto (2011:54) Motivasi Berprestasi adalah serangkaian dorongan yang dirumuskan secara sengaja oleh pimpinan perusahaan yang ditujukkan kepada karyawan agar mereka bersedia secara ikhlas melakukan pekerjaan tertentu yang berdampak kepada peningkatan prestasi dalam rangkaian pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil uji parsial untuk variabel kinerja SDM diperoleh t hitung = 1,684 dengan nilai signifikansi sebesar 0,099. Karena probabilitas signifikan jauh lebih besar dari 0.05 maka Ho diterima dan Ha di tolak. Hal ini menunjukan bahwa secara parsial H3 ditolak yang menyatakan bahwa Kinerja SDM memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan hasil hipotesis tidak mendukung teori Soedarmayanti

(2013) yang mengemukakan bahwa kinerja SDM merupakan salah satu variabel yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk kerja yang efisien.

### B. Uji Simultan (Uji f)

Uji simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM terhadap variabel terikat Kepuasan kerja secara bersama sama. Berdasarkan pengujian dengan SPSS versi 20 diperoleh output ANOVA pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.11 Uji Simultan**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig
Regression	122,496	3	40,832	8,711	0,000 <sup>b</sup>
Residual	229,693	49	4,688		
Total	352,189	52			

Dari uji ANOVA atau F test di dapat nilai F hitung sebesar 8,711 dengan tingkat signifikansi 0.000. Karena probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0.05 maka Ho di tolak dan Ha diterima. Hal ini menunjukan bahwa secara simultan H4 yang menyatakan bahwa ada pengaruh promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja di terima. Dapat disimpulkan bahwa hasil uji yang di hasilkan mendukung kerangka berpikir yang telah dibuat yang menjelaskan bahwa promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

## 4.6 Koefesien Determinasi

### A. Simultan

Untuk mengetahui besarnya kontribusi Kepemimpinan, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan dapat diketahui berdasarkan nilai Adjusted R Square pada tabel Determinasi Simultan.

**Tabel 4.12 Determinasi Simultan**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Error of the Estimate
1	0,590	0,348	0,308	2,165

- a. Perdictors : (Constant), promosi jabatan, motivasi berprestasi, kinerja
- b. Dependent Variable : Kepuasan Kerja

Berdasarkan tabel Model Summary diketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,348. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kontribusi promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kineja SDM terhadap Kepuasan kerja secara simultan adalah 34,8 %, sedangkan sisanya sebesar 65,2% dipengaruhi oleh faktor faktor yang lain.

## B. Parsial

Besarnya pengaruh variabel bebas secara parsial dapat diketahui dari kuadrat *partial correlation* dibawah ini :

**Tabel 4.13 Determinasi Parsial**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Correlations			Collinearity Statistic	
	Zero-order	Partial	Part	Tollerance	VIF
Promosi Jabatan	0,190	0,111	0,090	0,958	1,044
Motivasi					
Berprestasi	0,543	0,333	0,285	0,596	1,677
Kinerja SDM	0,509	0,234	0,194	0,580	1,724

- a. Dependent Variable : Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS diketahui bahwa Besarnya koefisien antara Promosi Jabatan terhadap Kepuasan Kerja sebesar 0,111 sehingga dapat diketahui bahwa kontribusi pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar  $(0,111)^2$  sama dengan 0,01 atau 1%.

Kontibusi koefesien antara motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0.333 sehingga dapat diketahui bahwa kontribusi pengaruh motivasi berprestasi terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar  $(0,333)^2$  sama dengan 0,11 atau 11%.

Besarnya koefesien antara kinerja SDM terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,234 sehingga dapat diketahui bahwa kontribusi pengaruh kinerja SDM terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar (0,234)<sup>2</sup> sama dengan 0,05 atau 5%.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Adapun simpulan yang dapat di ambil dari hasil penelitian dan pembahasan adalah sebagai berikut:

- 1) Promosi jabatan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, Jakarta. Sedangkan dalam perhitungan variable Promosi Jabatan secara partial bahwa kontribusi pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar (0,111)2 sama dengan 0,01 atau 1%. Hasil hipotesis tidak terlalu mendukung teori Siagian (2014:128) mengemukakan bahwa promosi jabatan merupakan hal yang dapat memberikan pengaruh, informasi, pengambilan keputusan, dan dapat memberikan motivasi yang bertujuan untuk meningkatkan organisasi atau karyawan.
- 2) Motivasi Berprestasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, Jakarta, dengan kontribusi sebesar 11%. hasil hipotesis mendukung teori yang menurut As'ad dalam Sudarmanto (2011) Motivasi Berprestasi adalah serangkaian dorongan yang dirumuskan secara sengaja oleh pimpinan perusahaan yang ditujukan kepada karyawan agar mereka bersedia secara ikhlas melakukan perilaku tertentu yang berdampak kepada peningkatan prestasi kerjas dalam rangkaian pencapaian tujuan perusahaan.
- 3) Kinerja SDM memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja di Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, Jakarta. Sedangkan dalam perhitungan variable kinerja SDM secara partial bahwa kontribusi pengaruh kinerja SDM terhadap

Kepuasan Kerja sebesar  $(0,234)^2$  sama dengan 0,05 atau 5%. Hasil hipotesis tidak terlalu mendukung teori Soedarmayanti (2013:23) mengemukakan bahwa Kinerja SDM merupakan aspek yang utama yang menjadi pendukung untuk kerja yang efisien.

4) Ada pengaruh promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM secara bersama-sama terhadap Kepuasan kerja karyawan Departemen Pengelolaan Uang, Bank Indonesia, Jakarta, dengan kontribusi sebesar 34,8 % , sedangkan sisanya sebesar 65,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor yang lain. Hasil uji yang dihasilkan mendukung kerangka berpikir yang telah dibuat yang menjelaskan bahwa promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan terhadap obyek penelitian diantaranya adalah

- 1) Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia, Jakarta sebaiknya lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan dari segi promosi jabatan dan motivasi berprestasi agar kinerja SDM dapat meningkat menjadi lebih baik.
- 2) Agar variabel seperti promosi jabatan, motivasi berprestasi dan kinerja SDM yang telah diteliti ini dapat menjadi acuan yang baik dalam memberikan pengaruh Kepuasan Kerja terhadap karyawan/pegawai sehingga tercipta keseimbangan dalam melakukan pekerjaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anis, F. C., Lengkong, V. P., & Pandowo, M. H. C. (2023). ANALISIS HUBUNGAN PROGRAM PENGEMBANGAN KARIR DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI BALAI PENGAJIAN TEKNOLOGI PERTANIAN (BPTP) PROVINSI SULAWESI UTARA. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 11(4), 230-238.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi ke-9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Perdana, D. (2016). *Pengantar Statistik untuk Penelitian* (Edisi Ke-3). Yogyakarta: Andi Offset.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.
- Sabar, S. (2022). Populasi dan Sampel dalam Penelitian. Dalam *Jurnal Pilar Pendidikan*. Makassar: Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Edisi Ke-6). Bandung: Alfabeta.
- Budiarti, I., & Burhanuddin, R. (2023). Knowledge Management, Intrinsic Motivation, and Competence Impact on Employee Performance Analysis (Study of Employees in the Technician Section at a Material Handling Company in Jakarta).
- Hamdani, F. (2021). *Evaluasi Kinerja Organisasi Pada Dinas Pendidikan Kepemudaan Dan Olahraga Kabupaten Kampar* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU PEKANBARU).
- Hamzah B. Uno. (2008). Teori Motivasi & Pengukurannya. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Haririe, R. (2019). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Bina Marga dan Bina Konstruksi Provinsi Sulawesi Selatan. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Makassar. [https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/6207-Full\\_Text.pdf](https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/6207-Full_Text.pdf)
- Haryadi, R. N., Sunarsi, D., Erlangga, H., & Wijandari, A. (2022). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Beringin Life di Jakarta. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(1), 41-48.
- Hasibuan,S.P.Melayu. 2002.Manajemen Sumber Daya Manusia. CV.Haji Masagung: Jakarta
- Hessel, Nogi. (2005). Manajemen Publik. Jakarta: PT Gramedia Widiasarana.
- Indirayana, T. P. (2021). *Pengaruh Kinerja Sumber Daya Manusia, Pemanfaatan Teknologi Informasi, Dan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Nilai Informasi Pelaporan Keuangan Pada Opd Kota Pekanbaru* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).
- Lestari, S. E. (2020). *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Negeri Sipil Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Kebumen)* (Doctoral dissertation, Universitas Putra Bangsa).

- Nasution, A. S., Indirani, W., & Wuryanti, L. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Taspen (Persero) Bandar Lampung. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship*. Vol. 1(3). 542-553.
- Nugroho, R. A., & Hartono, S. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi Berprestasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT Wangsa Jatra Lestari. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 23(2).
- Ratnasari, S. L. (2019). Kinerja Karyawan: Kompensasi Dan Promosi Jabatan. *Journal of Applied Business Administration*, 3(2), 219-227.
- Rustandi, B. M., & Merdiana, C. V. (2019). ANALISIS PENGARUH PROMOSI JABATAN, MUTASI, DAN PELATIHAN TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR KARYAWAN DISTRIK NAVIGASI KELAS III CILACAP. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 9(1), 49-63.
- Sari, V., & Damayanti, R. (2023). Analisis Perbedaan Motivasi Berprestasi Dan Kinerja Antara Karyawan Kontrak Dan Karyawan Tetap PT. Bank Negara Indonesia 46 Tbk Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 20(3), 563-584.
- Slameto. (2010). Belajar dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya. Jakarta: Rineka Cipta.

