

**PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. TELKOM
DIVISI REGIONAL I) MEDAN**

SKRIPSI

Oleh:

YEDIJA THERESIA .S

NPM : 158320093



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

MEDAN

2019

Judul Skripsi : Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Divisi Regional I) Medan
Nama : YEDIJA THERESIA S.
NPM : 15.832.00093
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :
Komisi
Pembimbing


Adelina Lubis, SE.M.Si
Pembimbing I


Dra. Isnaniah LKS, MMA
Pembimbing II


Dr. Ihsan Effendi, SE.M.Si
Dekan


Teddi Pribadi, SE.MM
Ka. Prodi

Tanggal Lulus : 12 April 2019

HALAMAN PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila dikemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, Mei 2019



Yedija Theresia .S
158320093

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi dan promosi jabatan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan. Penelitian pada skripsi ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Adapun variabel yang dihubungkan dalam penelitian ini adalah variabel Mutasi (X_1), variabel Promosi Jabatan (X_2), dan variabel Kinerja Karyawan (Y). Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari responden penelitian melalui kuesioner, wawancara, observasi Populasi dan sampel pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Telkom Divisi Regional I Medan yang berjumlah 69 orang. Pengujian dilakukan dengan menggunakan bantuan SPSS 2.1. Hasil yang didapat dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan mutasi dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi regional I Medan. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai t_{hitung} (6,748) > t_{tabel} (1,996) dengan signifikansi 0,000 < 0,05. Dan Promosi Jabatan juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai t_{hitung} (2,182) > t_{tabel} (1,996) dengan signifikansi 0,033 < 0,005. Variabel mutasi memiliki pengaruh yang dominan yaitu sebesar 0,673 dibanding dengan promosi jabatan yang hanya sebesar 0,246. Analisis koefisien determinasi. Nilai *Adjusted R-Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,574 menunjukkan sekitar 57,4% variabel Y (kinerja karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel mutasi (X_1) dan variabel promosi jabatan (X_2). Atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi mutasi dan promosi jabatan terhadap variabel kinerja karyawan adalah 57,4%

Kata Kunci : Mutasi, Promosi Jabatan, Kinerja Karyawan

ABSTRACK

This study aims to determine and analyze the effect of mutations and job promotions at PT. Telkom Regional Division I Medan. The research in this paper uses a quantitative method with an associative approach. The variables associated in this study are Mutation variable (X1), Position Promotion variable (X2), and Employee Performance variable (Y). The data source used consists of primary data, namely data obtained directly from the respondents of the study through questionnaires, interviews, population observations and samples in this study are permanent employees of PT. Telkom Regional Division I Medan, amounting to 69 people. Testing is done using SPSS 2.1. The results obtained from this research show that simultaneous mutations and promotions have a positive and significant effect on the performance of employees of PT. Telkom Regional Division I Medan. Based on the results of the partial test (t test) it can be concluded that the mutation variable has a significant effect on employee performance because the value of tcount (6.748) > t table (1.996) with a significance of 0.000 < 0.05. And Job Promotion also has a significant influence on employee performance because of the value of tcount (2.182) > t table (1.996) with a significance of 0.033 < 0.005. Mutation variables have a dominant influence that is equal to 0.673 compared to job promotion which is only 0.246. Coefficient of determination analysis. The Adjusted R-Square value obtained is equal to 0.574 indicating that around 57.4% of the Y variable (employee performance) can be explained by mutation variables (X1) and job promotion variables (X2). Or practically it can be said that the contribution of mutations and promotion to the variable employee performance is 57.4%

Keywords: Mutations, Job Promotion, Employee Performance

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atar berkat rahmat serta kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang mengambil judul “Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Telkom Divisi Regional I) Medan”.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh sebab itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis menghadapi berbagai kendala, namun berkat bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

Pada kesempatan ini selayaknya Penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area
2. Bapak Dr. H. Ihsan Effendi, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
3. Bapak Teddi Pribadi, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area
4. Ibu Adelina Lubis SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dan banyak memberikan masukan-masukan yang berharga dalam penyelesaian skripsi ini

5. Ibu Isnaniah LKS, MMA selaku Dosen Pembimbing II yang bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dan banyak memberikan masukan-masukan yang berharga dalam penyelesaian skripsi ini
6. Ibu Fitriani Tobing, SE, M.Si selaku Sekretaris yang telah memberikan motivasi dan saran menyelesaikan skripsi ini.
7. Seluruh Dosen, Staff Pengajar Universitas Medan Area yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis
8. Bapak pimpinan PT. Telkom Divisi Regional I Medan yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi
9. Semua keluarga, khususnya kedua orang tua saya yang telah banyak membantu, baik berupa moral, dukungan, doa, maupun materi
10. Teman-teman program studi manajemen stambuk 2015 malam terkhusus kepada sahabat-sahabat saya, yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis baik selama perkuliahan maupun penulisan skripsi ini.
11. Seluruh pihak yang terlibat dalam penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu

Mengingat keterbatasan kemampuan yang penulis miliki, maka penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, walaupun demikian penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Medan, April 2019

Yedija Theresia .S

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Hipotesis Penelitian.....	6
1.5 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Mutasi	8
2.1.1 Pengertian Mutasi.....	8
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi	9
2.1.3 Dasar Pelaksanaan Mutasi.....	11
2.1.4 Sebab dan Alasan Mutasi	12
2.1.5 Indikator Pengukuran Mutasi Kerja	14
2.2 Promosi Jabatan.....	15
2.2.1 Pengertian Promosi Jabatan	15

2.2.2 Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan	16
2.2.3 Jenis-Jenis Promosi Jabatan	18
2.2.4 Indikator Promosi Jabatan	19
2.3 Kinerja.....	20
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	20
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	20
2.3.3 Penilaian Kinerja dan Manfaat Kinerja	21
2.3.4 Metode Penilaian Kinerja.....	23
2.3.5 Indikator Kinerja	25
2.4 Penelitian Terdahulu	26
2.5 Kerangka Konseptual	27
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Bentuk, Lokasi, dan Waktu Penelitian.....	28
3.1.1 Jenis Penelitian.....	28
3.1.2 Lokasi Penelitian.....	28
3.1.3 Waktu Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel	29
3.2.1 Populasi	29
3.2.2 Sampel.....	29
3.3 Definisi Operasional.....	30
3.3.1 Variabel <i>Independent</i>	30
3.3.2 Variabel <i>Dependent</i>	31

3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	32
3.4.1 Sumber Data.....	32
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.5 Teknik Analisis Data.....	33
3.5.1 Uji Instrumen	33
3.5.2 Uji Asumsi Klasik.....	34
3.5.3 Uji Heteroskedastisitas.....	35
3.6 Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	36
3.7 Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	36
3.8 Uji Hipotesis	37
3.8.1 Uji Signifikan Simultan (Uji-F).....	37
3.8.2 Uji Signifikan Parsial (Uji-T)	37
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	38
4.1 Hasil Penelitian	38
4.1.1 Gambaran Umum PT. Telkom Divisi Regional I Medan	38
4.1.2 Pembagian Bisnis Telkom	42
4.1.3 Visi Dan Misi Perusahaan.....	44
4.1.4 Struktur Organisasi PT. Telkom Divisi Regional I Medan	45
4.2 Penyajian Data	49
4.2.1 Data Karakteristik Responden.....	49
4.3 Teknik Analisis Data.....	51
4.3.1 Uji Instrumen	51

4.3.2 Uji Asumsi Klasik.....	54
4.3.3 Uji Heteroskedastisitas.....	58
4.4 Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	59
4.5 Uji Koefisien Determinasi (R_2)	60
4.6 Uji Hipotesis	61
4.6.1. Uji Signifikansi Simultan (Uji-F)	61
4.6.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji-T).....	62
4.7 Pembahasan.....	63
4.7.1 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	63
4.7.2 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan.....	65
4.7.3 Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	69
5.1 Kesimpulan	69
5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Nilai Kerja Individu	3
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	26
Tabel 3.1 Rencana Penelitian	28
Tabel 3.2 Definisi Operasional	31
Tabel 3.3 Instrumen Skala Likert.....	33
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	50
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	50
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	51
Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Mutasi	52
Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan	52
Tabel 4.6 Uji Validitas Variabel Kinerja	53
Tabel 4.7 Uji Reliabilitas	54
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas	57
Tabel 4.9 Regresi Linear Berganda.....	59
Tabel 4.10 Uji Koefisien Determinasi	60
Tabel 4.11 Uji F (Simultan)	61
Tabel 4.12 Uji T (Parsial).....	62

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	27
Gambar 4.1 Logo PT. Telkom Divisi Regional I Medan.....	41
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Telkom Divisi Regional I Medan.....	45
Gambar 4.3 Grafik Histogram.....	55
Gambar 4.4 Kurva PP-Plots	56
Gambar 4.5 Hasil Uji Heteroskedastisitas	58



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan pembangunan perusahaan di suatu Negara ditentukan oleh dua faktor utama yakni sumber daya alam (*natural resources*). Dan sumber daya manusia (*human resources*). Dari kedua sumber daya tersebut, faktor yang paling penting dan berpotensi bagi pembangunan perusahaan dalam mencapai keberhasilan yaitu sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Perusahaan harus berupaya agar karyawan mau dan mampu memberikan apresiasi sebaik mungkin guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawan baik yang bersifat materiil maupun non materiil. Strategi yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah promosi jabatan secara objektif dan adil serta penempatan yang tepat. Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar mau bekerja dan berperilaku baik sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan guna meningkatkan produktivitas perusahaan. Melalui promosi jabatan, setiap karyawan yang dipromosikan memperoleh hak-hak yang lebih baik. Hal ini akan memicu semangat dan gairah kerja karyawan sehingga kinerjanya meningkat.

Strategi lain yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni mutasi. Mutasi adalah pemindahan karyawan dari tempat yang lama ke tempat yang baru tetapi masih memiliki kedudukan, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan yang sama dengan tujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan. Pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan, namun mutasi tidak terlepas dari alasan mengurangi rasa bosan karyawan kepada pekerjaan serta untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing.

Kinerja karyawan dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan, karena bila kinerja karyawan kurang baik maka akan berdampak terhadap perusahaan dan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Terdapat beberapa strategi yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah promosi jabatan dan mutasi yang diberikan perusahaan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar.

PT. Telkom memahami keberadaan SDM memiliki peran dan posisi strategis dalam upaya pencapaian visi menjadi perusahaan berstandar global. Untuk itulah PT. Telkom terus mengembangkan SDM yang ada sekaligus membangun hubungan ketenagakerjaan yang baik dengan para karyawan, salah satunya dengan melakukan pengembangan karyawannya, yaitu melalui pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan sebagai salah satu cara untuk mencapai sasaran perusahaan.

Untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja PT. Telkom menggunakan *Competency Based Human Resources Management (CBRHM)*

yang merupakan kegiatan manajemen dalam mengelola hubungan ketenagakerjaan/sumber daya manusia secara optimal. Untuk mengukur kinerja karyawan, PT. Telkom menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC) yang dilihat dari 4 perspektif, keempat perspektif itu terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penilaian kinerja dilakukan secara langsung yang melibatkan karyawan yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan. Adapun data yang diterima peneliti dari PT. Telkom Divisi Regional I Medan yaitu, jumlah karyawan pada tahun 2013-2016 yang terus mendapatkan penilaian hasil kerja sehari-hari dan diukur setiap tahun yang disebut Nilai Kerja Individu (NKI). NKI berupa pernyataan atas suatu kinerja karyawan dalam kurun waktu tertentu.

Tabel 1.1
Nilai Kinerja Karyawan
PT. Telkom Divisi Regional I Medan
Tahun 2013-2016

Tahun	2013	2014	2015	2016
P1	0,04%	0,21%	0,0%	0,0%
P2	6,98%	5,82%	29,3%	22,2%
P3	92,98%	93,89%	70,7%	77,7%
P4	0,0%	0,08%	0,0%	0,1%
P5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Sumber: PT. Telkom Divisi Regional I Medan

Keterangan:

- P1: Istimewa
- P2: Baik Sekali
- P3: Baik
- P4: Kurang
- P5: Sangat Kurang

Dapat dilihat dari tabel 1.1 bahwa kinerja karyawan dari tahun 2013-2016 tidak stabil. Kondisi ini terlihat dari P1 merupakan kategori kinerja istimewa

yang mengalami penurunan di tahun 2013 dan meningkat di tahun 2014 dan kembali menurun pada tahun 2015 dan 2016. Kemudian P2 yang mengalami penurunan di tahun 2014 dan meningkat pada tahun 2015 dan kembali turun pada tahun 2016 serta P3 yang mengalami penurunan di tahun 2013, meningkat pada tahun 2014 dan kembali turun pada 2015. Hal ini menunjukkan adanya kinerja karyawan yang mengalami penurunan yang terlihat tidak ada karyawan yang mendapatkan P1 pada tahun 2016.

Mutasi dan promosi kedua-duanya merupakan suatu kegiatan yang dapat meningkatkan semangat kerja, menjamin stabilitas dan mengembangkan pegawai. Karena dengan pelaksanaan mutasi dan promosi jabatan berarti memberikan penghargaan terhadap hasil kerja para karyawan dari perusahaan. Dengan penghargaan tersebut diharapkan karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi, sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien

Berdasarkan uraian permasalahan diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas maka peneliti dapat merumuskan masalah yaitu :

1. Apakah mutasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan ?
2. Apakah promosi jabatan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan ?
3. Apakah mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan peneliti adalah untuk :

1. Untuk mengetahui pengaruh mutasi secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh mutasi dan promosi jabatan secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan.

1.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan
2. Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan
3. Mutasi dan promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat yaitu :

1. Bagi Penulis

Mempelajari lebih mendalam mengenai pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan.

2. Bagi Akademisi

Untuk menambah pengetahuan dan wawasan tentang praktek dari ilmu yang didapat selama bangku kuliah, khususnya tentang pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan

3. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan dalam membuat kebijakan atau dalam mengambil keputusan yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia

terkhusus dalam hal mutasi dan promosi jabatan guna meningkatkan kinerja karyawan dalam perusahaan

4. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi masukan atau referensi serta sebagai bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya dalam melakukan penelitian dengan objek atau masalah yang berkaitan dengan mutasi dan promosi jabatan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Mutasi

2.1.2 Pengertian Mutasi

Kata mutasi atau pemindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan maupun di luar lingkungan perusahaan. Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Menurut Hasibuan (2016:102), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Menurut Hanggraeni (2012: 80) “mutasi adalah pemindahan dari posisi yang baru tapi memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan jumlah remunerasi yang sama”. Dan menurut Daryanto (2013: 41) “mutasi adalah suatu kegiatan rutin dari suatu perusahaan untuk dapat melaksanakan prinsip, *“the right man on the right place”*

Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru itu seorang

karyawan akan lebih berkembang. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari perusahaan untuk melaksanakan prinsip *the right man on the right place*.

2.1.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi

Adapun tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2016:102) adalah sebagai berikut:

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

Menurut Moekijat (2010:117) dalam program kepegawaian mutasi bertujuan untuk :

1. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi

2. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagai bidang
3. Mengadakan penggantian antar regu
4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan. Menurut Siagian (2011:172) manfaat mutasi adalah :

1. Pengalaman baru
2. Cakrawala pandangan yang lebih luas
3. Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan
4. Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
5. Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
6. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi
7. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi

Menurut Felix A. Nigro dalam Moekijat (2010:117) menyebut 5 macam manfaat mutasi, yaitu :

1. Mutasi merupakan alat atau cara yang berguna dalam program pelatihan jabatan, seperti misalnya dalam pengembangan administrator
2. Mutasi merupakan alat atau cara mengembangkan pegawai-pegawai lama untuk mencapai harapan-harapan puncak. Hal ini mencegah adanya penyewaan pegawai-pegawai baru dari luar yang mahal untuk memenuhi kebutuhan tenaga manusia yang mendadak
3. Untuk menyelesaikan pertentangan-pertentangan perseorangan. Kadang-kadang baik pemimpin maupun bawahan adalah cakap, tetapi apabila terjadi pertentangan

antara mereka, maka satu-satunya cara penyelesaian adalah mungkin memindahkan pegawai

4. Untuk memenuhi kebutuhan pegawai perseorangan, pemindahan dapat diminta oleh pegawai untuk memenuhi kebutuhan atau preferensi perseorangan pada tempat pekerjaan
5. Mutasi sebagai suatu tindakan disipliner

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999, tentang Pokok-Pokok Kepegawaian adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan produktivitas kerja
2. Pendayagunaan
3. Pengembangan karir
4. Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan
5. Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi
6. Sebagai hukuman

2.1.3 Dasar Pelaksanaan Mutasi

Ada tiga dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2016:103). Dasar/landasan yang dimaksud adalah :

1. *Merit system*, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carrer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 - a. Output dan produktivitas kerja meningkat
 - b. Semangat kerja meningkat

- c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
 - d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik
 - e. Jumlah kecelakaan akan menurun
2. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.
3. *Spoil system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena, didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*)

2.1.4 Sebab dan Alasan Mutasi

Menurut Hasibuan (2016:105) ada beberapa sebab dan alasan dilakukannya mutasi adalah sebagai berikut :

1. Permintaan sendiri

Alasan-alasannya adalah:

- a. Kesehatan; misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas malam
- b. Keluarga; misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya
- c. Kerja sama; misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.

2. Alih Tugas Produktif (ATP)

Alasannya didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan.

Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi)

Menurut Paul Pigors dan Charles Mayers dalam Hasibuan (2016:113) mengemukakan 5 macam transfer, yaitu:

- a. *Production transfer*, mengalih tugaskan karyawan dari satu bagian ke bagian lain secara horizontal, karena pada bagian lain kekurangan tenaga kerja padahal produksi akan ditingkatkan.
 - b. *Replacement transfer*, mengalih tugaskan karyawan yang sudah lama dinasnya ke jabatan lain secara horizontal untuk menggantikan karyawan yang masa dinasnya sedikit atau diberhentikan
 - c. *Versality transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan/pekerjaan lainnya secara horizontal agar karyawan yang bersangkutan dapat melakukan pekerjaan atau ahli dalam berbagai lapangan pekerjaan
 - d. *Shift transfer*, mengalih tugaskan seorang karyawan yang sifatnya horizontal dari satu regu ke regu lain sedang pekerjaannya tetap sama
 - e. *Remedial transfer*, mengalih tugaskan seorang karyawan ke jabatan/pekerjaan lain, baik pekerjaannya sama atau tidak atas permintaan karyawan bersangkutan karena tidak dapat bekerja sama dengan rekan-rekannya
3. Pendekatan mutasi dari segi waktu
- a. *Temporary transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan atau pekerjaan lainnya baik horizontal maupun vertikal yang sifatnya sementara
 - b. *Permanent transfer*, mengalih tugaskan karyawan ke jabatan atau pekerjaan baru dalam waktu lama sampai dia dipindahkan atau pensiun

4. Masalah *merit rating* dan mutasi

Merit rating artinya penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan apakah dengan rencana semula. Dalam hal ini penilaian dilakukan apabila pekerjaan telah selesai dikerjakan atau pekerjaan sedang dikerjakan. *Merit rating* terdiri atas *initial appraisal* (penilaian awal) dan *periodical appraisal* (penilaian akhir).

2.1.5 Indikator Pengukuran Mutasi Kerja

Beberapa indikator mutasi kerja Malayu Hasibuan (2016:170), yaitu:

1. Frekuensi mutasi, yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam organisasi
2. Alasan mutasi, yaitu faktor-faktor yang menjadi pendukung terlaksananya mutasi baik itu datangnya dari perusahaan maupun dari pegawai itu sendiri
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan:
 - a. Kemampuan kerja pegawai
 - b. Tingkat pendidikan
 - c. Lamanya masa jabatan
 - d. Tanggung jawab atau beban kerja
 - e. Kesenangan atau keinginan pegawai
 - f. Kebijakan atau peraturan yang berlaku
 - g. Kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru
4. Pembebastugasan

Pembebastugasan atau lebih dikenal dengan skorsing merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang dilakukan dengan membebastugaskan seseorang tenaga kerja dari posisi / jabatan / pekerjaannya, tetapi masih memperoleh pendapatan secara penuh.

5. Personnel Transfer

Suatu bentuk mutasi horizontal yang terjadi atas kehendak atau keinginan tenaga kerja yang bersangkutan

2.2 Promosi Jabatan

2.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Promosi jabatan mempunyai arti penting bagi para karyawan secara keseluruhan, dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan, karyawan akan termotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan akan dilaksanakan dengan sebaik-sebaiknya.

Menurut Flippo dalam Hasibuan (2016:108) yaitu, promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian.

Menurut Siagian (2011:169) promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar umumnya, promosi diberikan sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sebelumnya

Dari pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi/jabatan atau pekerjaan kembali seseorang karyawan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan 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.

2.2.2 Dasar-Dasar Pertimbangan Promosi Jabatan

Pada umumnya setiap organisasi memiliki dasar pertimbangan atau landasan yang berbeda dalam menentukan tenaga kerja yang akan dipromosikan. Perbedaan tersebut terjadi karena masing-masing organisasi tentunya memiliki pertimbangan yang berbeda berdasarkan kebutuhannya. Sebelum membuat keputusan dalam promosi jabatan perlu memperhatikan beberapa hal yang menjadi dasar pertimbangan pelaksanaan promosi jabatan, karena hal ini akan mencerminkan ketelitian dan keobyektifan dalam meneliti karyawan yang berhak dipromosikan

Namun demikian secara mendasar berbagai landasan pertimbangan promosi jabatan yang dilakukan dapat digolongkan ke dalam beberapa landasan dasar. Dasar-dasar pertimbangan promosi jabatan menurut Wahyudi (2012:170) antara lain:

1. Sistem *merit* (Prestasi)

Dalam sistem *merit*, yang dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan promosi jabatan adalah prestasi dari tenaga kerja yang bersangkutan. Dengan dasar pertimbangan ini, maka hanya tenaga kerja yang berprestasi yang dapat terus mengembangkan karirnya, sementara yang berprestasi di bawah standar akan terselisihkan. Bentuk promosi jabatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan prestasi kerja dari pegawai sebagai landasan pertimbangan tidak terbatas pada program promosi jabatan, tetapi dasar prestasi juga dapat dan bahkan tetap untuk melaksanakan program promosi jabatan lain. Dengan dasar prestasi kerja berarti

program promosi jabatan dilaksanakan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kemampuan seseorang dengan standar kemampuan dari suatu jabatan tertentu. Karena sistem *merit* hanya berdasarkan pada prestasi kerja seseorang dan mengabaikan faktor-faktor lain seperti senioritas, kekeluargaan dan lain-lain, maka hasilnya akan objektif

2. Sistem senioritas

Landasan promosi jabatan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah senioritas seorang pegawai. Senioritas diartikan sebagai lamanya masa kerja seseorang yang diakui organisasi, baik pada jabatan yang bersangkutan maupun dalam organisasi secara keseluruhan. Dalam senioritas tercermin pula pengertian usia serta pengalaman kerja seseorang. Sistem senioritas pada dasarnya merupakan salah satu bentuk penghargaan organisasi kepada tenaga kerja atas kesetiaan dan dedikasi kepada organisasi. Karena itu sistem ini akan mendorong tenaga kerja untuk bersikap lebih loyal dan setia kepada organisasinya.

3. Sistem nepotisme (*spoil*)

Dibandingkan dengan sistem-sistem sebelumnya, maka sistem ini merupakan sistem promosi jabatan yang paling bersifat subyektif. Dasar pertimbangan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah hubungan keluarga, kenalan, koneksi. Sistem nepotisme biasanya dapat ditemui dalam perusahaan-perusahaan milik keluarga. Tidaklah aneh apabila semua jabatan kunci dalam perusahaan keluarga tersebut dipegang oleh mereka yang masih mempunyai hubungan keluarga

2.2.3 Jenis-Jenis Promosi Jabatan

Setelah kita ketahui bahwa pada dasarnya promosi adalah perubahan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi yang diikuti dengan peningkatan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Tetapi ada beberapa ahli membagi promosi kedalam beberapa jenis, diantaranya adalah hasibuan (2016:115) yang membagi promosi ke dalam jenis-jenis promosi jabatan sebagai berikut:

1. Promosi sementara (*temporary promotion*)

Suatu bentuk promosi yang dilaksanakan untuk jangka waktu sementara, promosi ini biasanya digunakan apabila harus mengisi suatu jabatan kosong untuk sementara waktu karena pejabat yang bersangkutan sedang sakit, cuti, atau mengikuti pendidikan. Untuk mengisi kekosongan tersebut maka salah seorang pegawai diangkat untuk sementara yang melaksanakan tugas-tugas jabatan yang bersangkutan

2. Promosi tetap (*permanent promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Promosi ini bersifat tetap.

3. Promosi kecil (*small scale promotion*)

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji

4. Promosi kering (*dry promotion*)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Organisasi pada umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karyawan yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu.

2.2.4 Indikator Promosi Jabatan

Ada beberapa indikator promosi jabatan menurut Nitisemito (2013:199) yaitu:

1. Pengalaman kerja

Setiap karyawan yang telah mencapai masa kerja tertentu semestinya mendapatkan promosi jabatan

2. Tingkat pendidikan

Tingkat pendidikan menjadi hal penting dalam pemberian promosi karena semakin tinggi tingkat pendidikan maka semakin tinggi jabatan yang dapat diberikan

3. Prestasi kerja

Karyawan yang diberikan promosi jabatan tentulah karyawan yang berprestasi tinggi

4. Peningkatan karir

Seorang karyawan yang dipromosikan akan dapat meningkatkan karir karyawan tersebut

5. Keadilan

Pemberian promosi harus berdasarkan asas keadilan agar pelaksanaan promosi tidak menimbulkan konflik dalam organisasi

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2013:67) bahwa hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015:120) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Simanjuntak juga mengartikan kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurung waktu tertentu.

Kinerja individu adalah bagian hasil dari kerja pegawai baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standard kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dan kinerja kelompok.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak dalam Widodo (2015:133) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan social, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen

Steers dalam Sutrisno (2016:151) menjelaskan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja
3. Tingkat motivasi kerja.

Kombinasi ketiga faktor tersebut di atas, akan sangat menentukan keberhasilan pencapaian kinerja karyawan secara individual, kelompok maupun secara organisatoris.

2.3.3 Penilaian Kinerja dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui

penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi. Menurut Mangkuprawita dan Vitalaya dalam Widodo (2015:135) penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, di mana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada pegawai.

Menurut Dessler dalam Widodo (2015:136) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan

Meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan pengeluaran

2. Kuantitas pekerjaan

Meliputi: volume keluaran dan kontribusi

3. Kepemimpinan yang dibutuhkan

Meliputi: saran, arahan, atau perbaikan

4. Kedisiplinan

Meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu

5. Komunikasi

Meliputi: hubungan antar pegawai maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang

optimal. Menurut Rivai dalam Widodo (2015:139) kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan khususnya manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Posisi Tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negoisasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (jika ada) atau langsung dengan pegawainya

2. Perbaikan Kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan

3. Penyesuaian Kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan gajinya.

4. Keputusan Penempatan

Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja.

5. Pelatihan dan Pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga, kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.

2.3.4 Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang

obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian kinerja ini harus disertai metode-metode yang memungkinkan agar didapat penilaian yang obyektif

Menurut Mondy & Wayne (2014:95), ada tujuh metode penilaian kinerja, yaitu:

1. *Rating scales*

Dengan menggunakan metode ini hasil penilaian kinerja karyawan dicatat dalam suatu skala. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja

2. *Critical incidents*

Pada metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favourable*) dan perilaku kerja yang sangat negative (*high unfavorable*) selama periode penilaian

3. *Essay*

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut

4. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standard yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan

a. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan

b. *Forced distribution*

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal

c. *Behaviourally anchored rating scales*

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan.

2.3.5 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu (Robbins, 2017:260):

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

karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab

karyawan terhadap kantor

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini di dasari oleh hasil-hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan masalah mutasi, promosi jabatan dan kinerja karyawan. Berikut ini adalah hasil-hasil penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

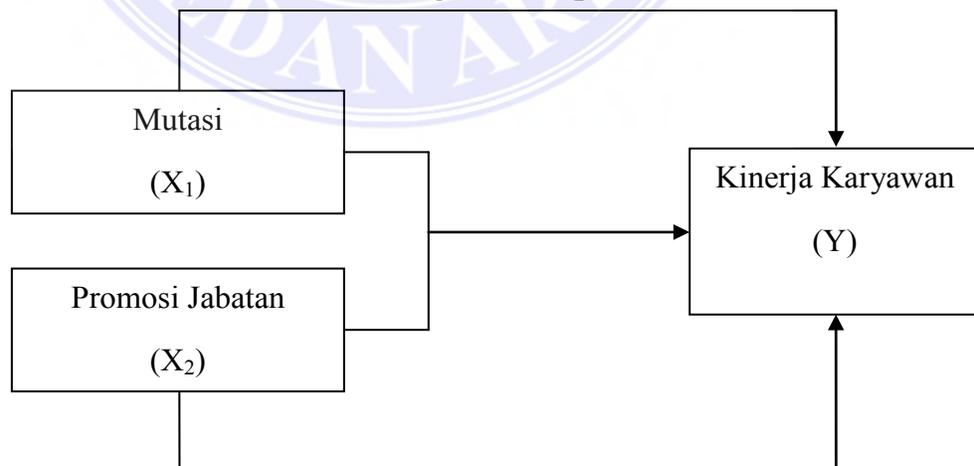
No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Peneliti
1.	Norvian Habibi (2015)	Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Kalimantan Barat	Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa dengan uji signifikan simultan, dapat diketahui bahwa variabel mutasi dan promosi secara bersama-sama berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi $F_{0,385} > 0,05$ hasil ini didukung dari nilai koefisien determinasi (R Square) 0,060 yang menunjukkan bahwa variabel independen mutasi dan promosi mampu menjelaskan sebesar 6% variasi atau perubahan dari variabel dependen yaitu kinerja pegawai. Sedangkan sisanya sebesar 94% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini. Dengan uji signifikan parsial, hanya variabel mutasi yang berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Kalimantan Barat. Hal ini sesuai dengan nilai signifikansi t hitung sebesar 1.325 yang lebih kecil dari t tabel sebesar 2,040.
2.	Luh Putu Darmikayani (2016)	Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dari promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan, promosi jabatan terhadap kompensasi, promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bali Handara Golf and Country Club Resort.
3.	Ansita Christiana (2017)	Pengaruh Stress Kerja dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mentaya Sawit Mas (MSM) di Kabupaten Kota Waringin Timur	Hasil uji F memperlihatkan bahwa pengaruh secara bersama-sama dari seluruh variabel independen yaitu stress kerja dan mutasi kerja terhadap variabel dependen yaitu kinerja menunjukkan hasil yang signifikan. Hal tersebut ditunjukkan dari besarnya nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $57.262 > 3.09$ dengan tingkat signifikan $0.0000 < 0.05$.

4.	Gharsina Fajarani P (2015)	Pengaruh Mutasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Operasional di Vio Cihampelas Hotel Bandung	Hasil analisis menunjukkan bahwa mutasi kerja memberikan pengaruh yang sangat kuat yaitu sebesar, 72,5%. Dari hasil tersebut, maka sebaiknya pihak manajemen dapat mempertimbangkan lagi mengenai hal mutasi yang kerap dilakukan terhadap karyawan.
5.	Afrida Hayati Ritonga (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Herfinta Farm dan Plant Kantor Cabang Medan	Hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap 32 responden menunjukkan bahwa Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Herfinta Farm & Plant Medan. hasil analisis diperoleh angka ttabel sebesar 0,683. sehingga thitung > ttabel (1.375 > 0.683) dan angka signifikansi promosi jabatan (X) menunjukkan 0.05 (0.001 < 0.05), artinya dengan meningkatkan jumlah promosi jabatan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat.

2.5 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual menurut M. Iqbal Hasan (2012:21) merupakan bagian dari penelitian yang menggambarkan alur pikir peneliti, dalam memberikan penjelasan kepada orang lain, mengapa dia mempunyai anggapan seperti yang diutarakan dalam hipotesis. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat digambarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian yang penulis gunakan untuk penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Menurut Sugiyono (2015:258) penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih. Adapun variabel yang dihubungkan dalam penelitian ini adalah variabel bebas yaitu mutasi (X1), promosi jabatan (X2) dan variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y).

3.1.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Telkom Divisi Regional I Medan yang beralamat di Jl. Prof. H. M. Yamin, SH No.2 Medan.

3.1.3 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan dari bulan November 2018 sampai dengan bulan April 2019. Berikut ini rencana penelitian yang dapat dilihat pada tabel 3.1

Tabel 3.1
Rencana Penelitian

Waktu Kegiatan	Nov-18				Des-18				Jan-19				Feb-19				Apr-19			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Penyusunan Proposal	■	■	■	■																
Bimbingan dan Seminar Proposal					■	■														

Revisi Proposal																			
Analisis Data, Penyusunan Skripsi																			
Bimbingan dan Seminar Hasil																			
Sidang Meja Hijau																			

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Sugiyono (2015:441) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di PT. Telkom Divisi Regional I Medan sebanyak 223 orang karyawan.

3.2.2 Sampel

Menurut Arikunto (2012:107), sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Untuk menentukan ukuran sampel maka digunakan rumus Slovin dalam menentukan jumlah unit sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+(N (e)^2)}$$

Dimana : n = Jumlah Sampel

N = Jumlah Populasi

e = standar error = 10%

Maka jumlah sampel yang diperoleh adalah :

$$n = \frac{223}{1 + (223 (0.1)^2)} = 69.04 = 69 \text{ (pembulatan)}$$

Berdasarkan hasil perhitungan rumus Slovin maka diketahui jumlah sampel yang akan diteliti sebanyak dibulatkan menjadi 69 orang yang akan diambil secara acak pada setiap divisi.

3.3 Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Mutasi dan Promosi Jabatan. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan. Defenisi operasional variabel dapat dilihat sebagai berikut

3.3.1 Variabel *Independent* (Variabel Bebas)

Variabel *independent* adalah variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel *dependent* (variabel terikat). Adapun yang menjadi variabel *independent* dari penelitian ini adalah:

1. Variabel Mutasi (X1)

Mutasi adalah suatu perubahan posisi, jabatan, atau tempat kerja yang dilakukan secara horizontal di dalam suatu organisasi dengan tujuan menghilangkan rasa jenuh dan meningkatkan prestasi kerja

2. Variabel Promosi (X2)

Promosi jabatan adalah perpindahan seorang karyawan dari suatu bidang pekerjaan kebidang pekerjaan yang lain dalam tingkat yang lebih tinggi, yang diikuti oleh naiknya tanggungjawab

3.3.2 Variabel *Dependent* (Variabel Terikat)

Variabel *dependent* adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Adapun yang menjadi variabel *dependent* dari penelitian ini adalah:

1. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan.

Tabel 3.2
Definisi Operasional

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
Mutasi (X ₁)	Hasibuan (2016:102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam suatu organisasi	1. Frekuensi mutasi 2. Alasan mutasi 3. Ketetapan mutasi 4. Pembebastugasan 5. Personnel transfer Malayu Hasibuan (2016 : 170),	Skala Likert
Promosi Jabatan	Menurut Flippo dalam Hasibuan (2016:108), promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.	1. Pengalaman kerja 2. Tingkat pendidikan 3. Prestasi kerja 4. Peningkatan karir 5. Keadilan Sumber Nitisemito (2013:199)	Skala Likert
Kinerja Karyawan	Simanjuntak dalam Widodo (2015:120) kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian Sumber Robbins (2017:260)	Skala Likert

3.4 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.4.1 Sumber Data

Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan 2 sumber, yaitu:

1. Sumber Data Primer yaitu data diperoleh secara langsung pada objek penelitian yaitu karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Medan dengan menyebarkan kuesioner yang harus diolah kembali untuk mendapatkan data yang akan digunakan.
2. Sumber Data Sekunder yaitu data-data berupa catatan, literatur, jurnal, sumber pustaka perusahaan, yang berkaitan dengan permasalahan dan sejarah perusahaan dalam skripsi ini yang diteliti.

3.4.2 Teknik Pengumpulan Data

Bila dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Wawancara (*Interview*), merupakan teknik pengumpulan data di mana pewawancara (peneliti atau yang diberi tugas melakukan pengumpulan data) dalam mengumpulkan data mengajukan suatu pertanyaan kepada yang diwawancarai (Sugiyono, 2015:210).
2. Pengamatan (*Observation*), menurut Creswell dalam Sugiyono (2015:214) merupakan proses untuk memperoleh data dari tangan pertama dengan mengamati orang, atau proses kerja suatu produk di tempat pada saat dilakukan penelitian.
3. Dokumentasi (*Documentation*), adalah cara mencari data atau informasi dari buku-buku atau catatan-catatan, transkrip, surat kabar, majalah, agenda dan yang lainnya

(Soewadji, 2012:160). Yang berhubungan dengan mutasi, promosi jabatan dan kinerja karyawan

4. Kuesioner (*Questionnaire*), merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2015:216). Dalam penelitian ini responden adalah karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Medan dengan menggunakan *skala likert*, dimana setiap pertanyaan mempunyai 5 opsi yaitu:

Tabel 3.3
Instrumen Skala Likert

No.	Skala	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Uji Instrumen

Untuk memastikan apakah instrument yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang akurat dan dapat dipercaya, maka digunakan dua macam pengujian, yaitu uji validitas dan uji realibilitas.

1. Uji validitas

Menurut Juliandi (2013:79) uji validitas yakni dengan cara menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrument sebagai alat ukur variabel penelitian.

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah

disusun sebelumnya sapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur secara tepat. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan program *SPSS Statistics 2.1* dengan kriteria sebagai berikut:

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka pertanyaan dinyatakan valid

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka pertanyaan dinyatakan tidak valid

2. Uji realibilitas

Menurut Juliandi (2013:83) tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrument penelitian merupakan instrument yang handal dan dapat dipercaya. Untuk menguji reliabilitas, peneliti menggunakan alat uji *SPSS statistics 2.1* dengan kriteria:

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas > 0.6 , maka instrument dapat dipercaya
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas < 0.6 , maka instrument tidak dapat dipercaya

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Menurut Juliandi (2013:174) ada beberapa metode uji persyaratan analisis sebelum dilakukan uji regresi. Untuk melakukan analisis regresi linier berganda, maka salah satu syarat yang harus dipenuhi terlebih dahulu adalah terpenuhi asumsi klasik, yaitu berdistribusi normal, tidak adanya multikolinieritas, dan tidak adanya heteroskedasitas. Pengujian asumsi klasik akan diolah dengan aplikasi statistik *SPSS 2.1*, berikut ini uji analisis tersebut:

1. Uji normalitas

Pengujian normalitas data digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis

diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Model regresi yang baik adalah apabila distribusi datanya normal

2. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan linear yang sempurna diantara variabel-variabel bebas dalam model regresi. Untuk mengetahui ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance Value* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* melalui program SPSS 2.1 Kriteria yang dipakai adalah nilai *Tolerance* > 0.1 atau nilai *VIF* < 10 , maka tidak terjadi multikolinieritas, dimana :

- a. *Tolerance value* < 0.1 atau *VIF* > 10 = terjadi multikolinieritas
- b. *Tolerance value* > 0.1 atau *VIF* < 10 = tidak terjadi multikolinieritas

3.5.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Heteroskedastisitas diuji dengan menggunakan uji *Glejser* dengan pengambilan keputusan jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen, maka ada indikasi terjadinya heteroskedastisitas.

Jika probabilitas signifikannya diatas tingkat kepercayaan 5% dapat disimpulkan model regresi tidak mengarah adanya heteroskedastisitas.

3.6 Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan untuk mengadakan prediksi nilai dari variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) dengan memperhitungkan nilai-nilai variabel bebas yang terdiri dari mutasi (X_1) dan promosi jabatan (X_2) sehingga dapat diketahui pengaruh positif atau negatif, faktor-faktor tersebut terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Medan. Analisis regresi linear berganda dalam penelitian ini menggunakan bantuan program SPSS 2.1 adapun model persamaan yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y	: Kinerja Karyawan
X_1	: Mutasi
X_2	: Promosi Jabatan
a	: Konstanta
b_1, b_2	: Koefisien Regresi Variabel X
e	: error term

3.7 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengukur porsi atau presentase sumbangan variabel bebas yaitu mutasi (X_1) dan promosi jabatan (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) secara bersama-sama dimana : $0 < R^2 < 1$. Sebaliknya jika R^2 semakin kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel bebas adalah kecil terhadap variabel terikat.

3.8 Uji Hipotesis

3.8.1 Uji Signifikan Simultan (Uji-F)

Uji-F dilakukan untuk melihat secara bersama-sama apakah ada pengaruh positif dan signifikan dari variabel bebas (X_1 dan X_2) terhadap variabel terikat (Y).

Model hipotesis yang digunakan dalam uji-F statistik adalah:

1. H_0 $b_1 = b_2 = 0$, artinya secara bersama-sama tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan
2. H_a : $b_1 \neq b_2 \neq 0$, artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan

Kriteria uji yang digunakan adalah:

- a. H_0 diterima bila $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$
- b. H_a diterima bila $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

3.8.2 Uji Signifikan Parsial (Uji-T)

Uji-T dilakukan untuk menguji setiap variabel bebas, apakah mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (Y) secara parsial.

Bentuk pengujiannya adalah:

1. H_0 : $b_1, b_2 = 0$, artinya mutasi dan promosi jabatan secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. H_a : $b_1, b_2 \neq 0$, artinya secara bersama-sama terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan

Kriteria pengambilan keputusan:

- a. H_0 diterima bila $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$
- b. H_a diterima bila $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum PT. Telkom Divisi regional I Sumatera

Telkom *Group* adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom *Group* melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi selular, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom *Group* juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan *edutainment*, termasuk *cloud-based* dan *server-based managed services*, layanan *e-Payment* dan *IT enabler*, *e-Commerce* dan layanan portal lainnya.

Statusnya sebagai perusahaan milik Negara yang sahamnya diperdagangkan di bursa saham, pemegang saham mayoritas perusahaan adalah pemerintah Republik Indonesia sedangkan sisanya dikuasai oleh publik. Saham perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI), *New York Stock Exchange* (NYSE), *London Stock Exchange* (LSE) dan *Public Offering Without Listing* (POWL) di Jepang.

Pada tahun 1856-1882, pemerintah kolonial Belanda melakukan pengoperasian telegraf elektromagnetik pertama di Indonesia yang menghubungkan Batavia (Jakarta) dan Buitenzorg (Bogor). Pada tahun 1906-1965, pemerintah kolonial Belanda membentuk lembaga pemerintahan untuk mengendalikan jasa pos dan

telekomunikasi di Indonesia. Pada tahun 1965, terjadi pemisahan jasa pos dan telekomunikasi sehingga di tangani oleh dua perusahaan Negara yaitu PN Pos dan Giro dan PN Telekomunikasi. Pada tahun 1974, PN Telekomunikasi dibagi menjadi dua divisi, yaitu PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (PT. Inti) yang memproduksi perangkat telekomunikasi dan perusahaan umum telekomunikasi (Perumtel) untuk melayani jasa telekomunikasi domestik dan internasional.

Pada tahun 1980, bisnis telekomunikasi internasional diambil alih oleh PT. *Indonesian Satellite Corporation* (Indosat). Pada tahun 1991, nama PT. Perumtel berubah menjadi PT. Telekomunikasi Indonesia atau Telkom. Pada tahun 1995, Telkom melaksanakan penawaran saham perdana public (*Initial Public Offering*) di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya. Pada tahun yang sama, Telkom mendirikan anak perusahaan yang menangani bisnis telepon seluler Telkomsel. Pada tahun 1999, undang-undang telekomunikasi (UU no. 36/1999) yang berlaku efektif pada bulan September tahun 2000 telah memfasilitasi masuknya pemain baru sehingga menimbulkan persaingan usaha di industry telekomunikasi. Pada tahun 2001, Telkom mengakuisisi 35% saham Indosat di Telkomsel sehingga menjadikannya pemegang saham mayoritas di perusahaan seluler itu dengan kepemilikan 77,7%, Indosat kemudia mengambil alih 22,5% saham Telkom di Satelindo dan 37,7% saham Telkom di PT. Lintasarata Aplicanusa. Pada saat bersamaan, Telkom kehilangan hak eksklusifnya sebagai penyelenggara tunggal layanan telepon tidak bergerak di Indonesia.

Pada tahun 2002, Telkom melepaskan kepemilikan sahamnya sebesar 12,7% di Telkomsel kepada *Singapore Telkom Mobile PTE Ltd* (Sintelmobile). Pada tahun

2004, Telkom meluncurkan layanan sambungan langsung internasional untuk telepon tidak bergerak. Pada tahun 2005, Satelit Telkom-2 diluncurkan untuk menggantikan seluruh layanan transmisi satelit yang sebelumnya dilayani oleh Satelit Palapa B-4, peluncurannya menjadikan jumlah satelit yang telah diluncurkan oleh Telkom menjadi 8 satelit termasuk satelit palapa A-1. Pada tahun 2009, Telkom bertahan formasi dari perusahaan *infocom* menjadi perusahaan penyelenggara *TIMES (Telecommunication, Information, Media, Edutainment, Services)*. Pada tahun 2010, proyek kabel serat optik bawah laut jakaladema yang menghubungkan Jawa, Kalimantan, Sulawesi, Denpasar dan Mataram telah berhasil dirangkumkan pada bulan April 2010. Pada tahun 2011, reformasi infrastruktur telekomunikasi melalui proyek Telkom Nusantara *Super High Way* yang menyatukan nusantara mulai dari Sumatera hingga Papua, serta proyek *true broadband access* yang menyediakan akses internet berkapasitas 20-100 Mbps ke pelanggan di seluruh Indonesia. Pada 17 Agustus 2013, Telkomsel telah menetapkan tiga hal yaitu Kota Broadband Indonesia (KBI), Aplikasi Lokal Tuan Rumah di negeri sendiri, dan mobile GraPari untuk Indonesia, sedangkan untuk *international expansion* telah ditetapkan 3 hal proyek yaitu, *Macau Project*, *Taiwan Project* dan *Malaysia Project*. Dengan mengambil semangat HUT RI ke – 68, Telkom telah memperkenalkan penampilan baru logo Telkom yang mencerminkan komitmen Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa Indonesia.



Gambar 4.1
Logo PT. Telkom, Tbk

Penampilan logo baru ini mencakup perubahan logo secara menyeluruh dan integrasi dengan empat aspek dasar perusahaan, yaitu transformasi bisnis, infrastruktur, system dan model operasi serta sumber daya manusia. Filosofi warna dari logo Telkom tersebut adalah:

1. Merah – Berani, Cinta, Energi, Ulet.

Mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan

2. Putih – Suci, Damai, Cahaya, Bersatu

Mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa Indonesia

3. Hitam – Warna dasar.

Melambangkan kemauan keras

4. Abu-abu – Warna transisi

Melambangkan teknologi

Dengan tetap mengacu kepada *Telkom Corporate*, yaitu *Always The Best*, sebuah keyakinan dasar untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi

sebuah kondisi yang lebih baik, dan pada akhirnya akan membawanya menjadi yang terbaik.

4.1.2 Pembagian Bisnis Telkom

Bisnis Telkom terbagi menjadi 12 unit operasi regional, yang dikenal dengan nama “witel” dikontrol secara terpusat oleh kantor pusat Telkom Bandung, Jawa Barat. Tiap witel mempunyai struktur manajemen tersendiri yang bertanggung jawab terhadap aspek bisnis Telkom dalam wilayah mereka, dari penyediaan jasa telepon hingga kegiatan manajemen dan pengamanan, meskipun bukan merupakan perusahaan yang berorientasi kepada laba. Sebagai bagian restrukturisasi, kegiatan bisnis perusahaan terbagi dalam 3 area utama, yaitu: bisnis utama, bisnis sampingan dan jasa pendukung bisnis perusahaan.

Bisnis utama perusahaan adalah menyediakan jasa sambungan local dan sambungan local jarak jauh. Bisnis yang berhubungan termasuk jasa seluler bergerak, saluran sewa telex, penyewaan satelit transponder, VSAT dan berbagai jasa tambahan lainnya. Bisnis sampingan tersebut tidak dioperasikan oleh Telkom secara langsung seluruhnya tetapi melalui kerja sama (*Joint Venture*), yaitu Telkom mempunyai keuntungan langsung dan tidak langsung. Kemudian bisnis seluler analog dioperasikan oleh Telkom dengan perjanjian pembagian keuntungan bersama investor. Hal ini menjadi perhatian lebih bagi perusahaan untuk mengubah penambahan bisnis sampingan kearah kerjasama. Perusahaan juga merencanakan untuk mendelegasikan perusahaan luar (*out source*) untuk jasa pendukung bisnis sebagai bagian dari restrukturisasi.

PT. Telkom Indonesia telah menghapus struktur wilayah usaha Telekomunikasi (WITEL) dan diresmikan 7 (tujuh) Divisi Regional. Divisi Regional mempunyai tanggung jawab untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayahnya masing-masing, sedangkan Divisi Network berkewajiban menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri. Melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Ketujuh Divisi Regional itu adalah:

1. Divisi Regional I, Sumatera
2. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya
3. Divisi Regional III, Jawa Barat
4. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan DIY
5. Divisi V, Jawa Timur
6. Divisi VI, Kalimantan
7. Divisi Regional VII, Kawasan Timur Indonesia, meliputi Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya.

Masing-masing divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan (Divisi Network), serta divisi lainnya yang mempunyai keuntungan internal secara terpisah. Divisi-divisi pendukung terdiri dari Divisi Pelatihan, Divisi Properti, Divisi Sistem Informasi. Berdasarkan informasi divisi ini, maka kantor pusat diubah menjadi pusat biaya. Berlakunya kebijaksanaan dekonsentrasi menjadikan jumlah SDM menjadi lebih sedikit.

Telkom Divisi I Sumatera membawahi 8 kantor daerah pelayanan telekomunikasi (Kandatel) yaitu:

1. Kandatel Aceh, dengan daerah pelayanan Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam dan sebagian daerah Provinsi Sumatera Utara (Pangkalan Susu, Pangkalan Brandan)
2. Kandatel Medan, dengan daerah pelayanan Kotamadya Medan, sebagian besar Kabupaten Langkat, dan sebagian daerah Kabupaten Deli Serdang (Tanjung Morawa, Perbaungan, Lubuk Pakam dan Galang)
3. Kandatel Sumatera Utara (Sumut), dengan area pelayanan Provinsi Sumatera Utara selain area pelayanan Kandatel Aceh dan Kandatel Medan
4. Kandatel Sumatera Barat (Sumbar), dengan area pelayanan Provinsi Sumatera Barat
5. Kandatel Riau Daratan (Ridar), dengan area pelayanan Provinsi Riau kecuali Riau Kepulauan
6. Kandatel Riau Kepulauan (Rikep), dengan area pelayanan Riau Kepulauan
7. Kandatel Sumatera Bagian Selatan (Sumbagsel), dengan area pelayanan Provinsi Sumatera Selatan Jambi, Bengkulu, Bangka Belitung
8. Kandatel Lampung, dengan area pelayanan Provinsi Lampung

4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

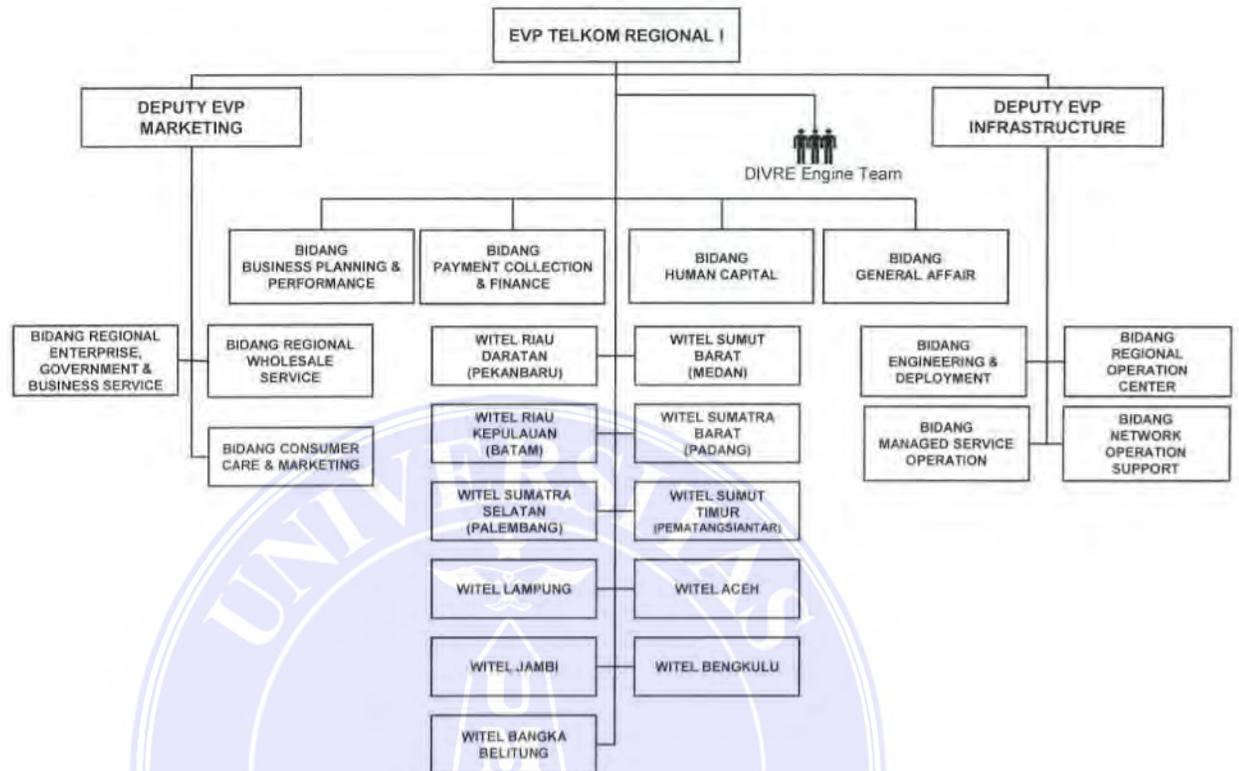
1. Visi

“to become a leading Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services (“TIMES”) player in the region.

2. Misi

- a. Menyediakan layanan *“more for less”* TIMES.
- b. Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia

4.1.4 Struktur Organisasi PT. Telkom Divisi Regional I Medan



Gambar 4.2
Struktur Organisasi

1. Uraian Pekerjaan

PT. Telkom Divisi Regional I Medan menyusun suatu struktur organisasi dengan menguraikan beberapa tugas tiap-tiap bagian.

1. EVP Telkom Regional I

Tugas pokok EVP Telkom Regional I adalah memastikan efektivitas operasional Telkom di teritori melalui pengaturan alokasi *resource* dan koordinasi/ supervisi/ pembinaan operasional untuk mengkondisikan tingkat *speed* dan produktivitas yang memadai dalam mengeksekusi program-program utama perusahaan dalam lingkup Telkom Group

2. Deputy EVP Marketing

Fokus pada fungsi pengelolaan *marketing* dan *sales* pelanggan segmen *consumer, enterprise, government* dan *business/ SME* dan *wholesale/ OLO* dan pengelolaan *customer care* semua segmen pelanggan serta melapor dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada EVP Telkom Regional I

3. Deputy EVP Infrastructure

Fokus pada fungsi pengelolaan *regional operation center, network operation support, manage service operation* dan *engineering & deployment* serta melapor dan mempertanggungjawabkan tugasnya kepada EVP Telkom Regional I

4. Bidang Business Planning & Performance

Bertanggungjawab atas kesiapan dan ketersediaan *Business Planning* Tahunan DIVRE yang *up to date, valid* dan sinkron dengan strategi dan program utama Perusahaan serta efektivitas pengelolaan *marketing & operation alignment*, mekanisme pengendalian performansi dan aktivitas manajemen operasi lainnya (*budget control, quality & change management* dan *revenue assurance*).

5. Bidang Payment Collection & Finance

Bertanggungjawab atas terkondisinya tingkat kecukupan dukungan anggaran dan *financial* secara efektif dan efisien dalam mendukung pencapaian target dan program utama Telkom di lingkup geografis regional serta efektivitas pengelolaan fungsi *payment collection*.

6. Bidang Human Capital

Bertanggungjawab atas terkondisinya tingkat produktivitas SDM termasuk pengalokasiannya dalam mendukung pencapaian target bisnis/ program utama

perusahaan di lingkup geografis regional serta efektivitas pengelolaan *community development* dan *learning event area*.

7. Bidang general Affair

Bertanggungjawab atas efektivitas dan kelancaran berbagai aktivitas pendukung penyelenggaraan operasional eksekusi program-program bisnis di ujung tombak pelayanan khususnya aspek-aspek pendukung yang terkait dengan *logistic & procurement, asset & facility management, legal & regulatory, public relation & kesekretariatan* serta *security & safety* dalam mendukung pencapaian target bisnis/ program utama perusahaan di lingkup geografis regional.

8. Bidang Regional Enterprise, Government & Business Service

Bertanggungjawab atas tercapainya target *sales* regional melalui upaya pengkondisian terintegrasinya seluruh *sales program* pelanggan segmen *enterprise, government* dan *business/ SME* dan terkondisinya proses pengaturan prioritas alokasi *resource* dalam rangka pencapaian tingkat *speed* dan produktivitas yang optimal untuk aktivitas *account management* yang paling efektif dan produktif serta kecepatan *delivery service* kepada *customer* berkarakteristik pengguna *customized solution/ mass customized solution/ integrated service/ local community* dalam mendukung pencapaian target bisnis/ program utama perusahaan di lingkup geografis regional

9. Bidang Regional Wholesale Service

Bertanggungjawab atas tercapainya target *sales* regional melalui upaya eksekusi *sales* program pelanggan *wholesale & international* serta kualitas dan efektivitas pengelolaan pelanggan segmen *wholesale & international* melalui konsistensi

implementasi *sales model* dan *customer care*, prioritas alokasi *resource* secara optimal untuk aktivitas *account management* yang paling efektif dan produktif serta menciptakan peluang-peluang *sales* melalui pembinaan pelanggan segmen *wholesale & international* dalam mendukung pencapaian target bisnis/ program utama perusahaan di lingkup geografis regional

10. Bidang Consumer Care & Marketing

Bertanggungjawab atas efektivitas proses *customer relationship management* (*problem & order handling, customer data management* dan *customer retention & loyalty*) dan pengelolaan marketing (*push channel integration & pull support, sales promotion & pricing* dan *partnership Wifi Corner & Access Point*) pelanggan segmen *consumer* dalam mendukung pencapaian target bisnis/ program utama perusahaan pada lingkup wilayah operasi geografis regional.

11. Bidang Regional Operation Center

Bertanggungjawab atas efektivitas kelancaran pelaksanaan *regional operation center* di lingkup geografis regional mencakup operasional *helpdesk operation, fulfilment, assurance, top priority solution, performance management & SLA monitoring* dan *solution integration* sesuai dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

12. Bidang Network Operation Support

Bertanggungjawab atas efektivitas dukungan penyelenggaraan aktivitas *regional network operation* di lingkup geografis regional mencakup *backbone & CME operation, IP & service node operation, IS operation support, data & inventory*

management, infra maintenance, wireless operation dan fixed access operation & partnership management

13. Bidang Managed Service Operation

Bertanggungjawab atas efektivitas kelancaran pelaksanaan *managed service operation* di lingkup geografis regional mencakup pengelolaan Telkom Group *fulfilment, & assurance, OLO fulfilment, & assurance, infra service delivery & operation support dan performance management, SLA monitoring & KPI report* sesuai dengan tolok ukur yang telah ditetapkan.

14. Bidang Engineering & Deployment

Bertanggungjawab atas efektivitas perencanaan dan pelaksanaan/ *project management* pembangunan (*project management, construction & supervision*) infrastruktur (*network, access dan Wifi*) meliputi *additional* dan modernisasi dalam rangka mendukung pencapaian target dan program utama Telkom di lingkup geografis regional.

4.2 Penyajian Data

4.2.1 Data Karakteristik Responden

Pembahasan ini peneliti akan merujuk pada sistem penyajian data yang diperoleh dari hasil jawaban responden karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera, dimana melalui metode pengumpulan data berupa *questioner* dengan menyebarkan angket pertanyaan kepada para karyawan yang ada dilingkungan tersebut yang diambil berdasarkan sampel penelitian sebanyak 69 karyawan. Maka

dengan penyebaran tersebut dimana peneliti berhasil menghimpun data yang telah dikembalikan responden yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis kelamin		(%)
	Wanita	Pria	
1	Laki – laki	39	56,52
2	Perempuan	30	43,48
Jumlah		69	100

Sumber : Hasil Penelitian 2019

Berdasarkan tabel 4.1 dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden adalah laki – laki berjumlah 39 orang atau 56% dan sisanya adalah perempuan sebanyak 30 orang atau 44%. Karakteristik responden berdasarkan usia responden dapat dilihat pada tabel 4.2

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (orang)	(%)
1	< 20 tahun	0	0,00
2	20 – 30 tahun	17	24,64
3	31 – 40 tahun	12	17,39
4	> 40 tahun	40	57,97
Jumlah		69	100

Sumber : Hasil Penelitian 2019

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa usia karyawan sekitar < 20 tahun sebanyak

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah (orang)	(%)
1	SLTA	18	26,09
2	D3	10	14,49
3	Sarjana (S1)	33	47,83
4	Pascasarjana (S2)	8	11,59
Jumlah		69	100

Sumber : Hasil Penelitian 2019

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dijelaskan bahwa karyawan berpendidikan SLTA ada sebanyak

4.3 Teknik Analisis Data

4.3.1 Uji Instrumen

1. Pengujian Validitas

Syarat minimum untuk memenuhi syarat apakah setiap pertanyaan valid atau tidak, dengan membandingkan dengan r-tabel. Jika korelasi antara butir dengan skor total kurang dari r-tabel maka butir dalam dalam pertanyaan tersebut dinyatakan tidak valid. Sebaliknya jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dinyatakan valid. Hasil analisis item dari SPSS ditunjukkan pada tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4
Uji Validitas Variabel Mutasi

No. Butir Pertanyaan	Koefesien Korelasi (r-hitung)	r _{-tabel} (r-tabel)	Keterangan
r ₁ .X ₁	0,358	0,236	Valid
r ₂ .X ₁	0,347	0,236	Valid
r ₃ .X ₁	0,407	0,236	Valid
r ₄ .X ₁	0,362	0,236	Valid
r ₅ .X ₁	0,259	0,236	Valid
r ₆ .X ₁	0,506	0,236	Valid
r ₇ .X ₁	0,533	0,236	Valid
r ₈ .X ₁	0,512	0,236	Valid
r ₉ .X ₁	0,465	0,236	Valid
r ₁₀ .X ₁	0,501	0,236	Valid

Dari tabel di atas diketahui, korelasi antara masing-masing skor pertanyaan dengan skor total dinyatakan valid, karena r-hitung lebih besar dari r-tabel. Berdasarkan nilai validitas diketahui seluruhnya dinyatakan valid.

Tabel 4.5
Uji Validitas Variabel Promosi Jabatan

No. Butir Pertanyaan	Koefesien Korelasi (r-hitung)	r _{-tabel} (r-tabel)	Keterangan
r ₁ .X ₂	0,374	0,236	Valid
r ₂ .X ₂	0,594	0,236	Valid
r ₃ .X ₂	0,243	0,236	Valid
r ₄ .X ₂	0,488	0,236	Valid
r ₅ .X ₂	0,425	0,236	Valid
r ₆ .X ₂	0,288	0,236	Valid
r ₇ .X ₂	0,322	0,236	Valid
r ₈ .X ₂	0,435	0,236	Valid
r ₉ .X ₂	0,363	0,236	Valid
r ₁₀ .X ₂	0,272	0,236	Valid

Dari tabel di atas diketahui, korelasi antara masing – masing skor pertanyaan dengan skor total dinyatakan valid, karena r-hitung lebih besar dari r-tabel. Berdasarkan nilai validitas diketahui seluruhnya dinyatakan valid.

Tabel 4.6
Uji Validitas Variabel Kinerja

No. Butir Pertanyaan	Koefesien Korelasi (r-hitung)	r _{-tabel} (r-tabel)	Keterangan
r ₁ -Y	0,387	0,236	Valid
r ₂ -Y	0,400	0,236	Valid
r ₃ -Y	0,694	0,236	Valid
r ₄ -Y	0,621	0,236	Valid
r ₅ -Y	0,425	0,236	Valid
r ₆ -Y	0,578	0,236	Valid
r ₇ -Y	0,711	0,236	Valid
R ₈ -Y	0,456	0,236	Valid
R ₉ -Y	0,396	0,236	Valid
R ₁₀ -Y	0,427	0,236	Valid

Dari tabel di atas diketahui, korelasi antara masing-masing skor pertanyaan dengan skor total dinyatakan valid, karena r-hitung lebih besar dari r-tabel. Berdasarkan nilai validitas diketahui hasil angket bisa digunakan dalam perhitungan selanjutnya karena seluruhnya dinyatakan valid.

2. Uji Realibilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan *internal consistency* dengan teknik belah dua (*split half*). Yang dianalisis dengan menggunakan rumus koefisien *alpha* (α) dari *Cronbach* pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Uji Reliabilitas

Instrument	Nilai Realibilitas	Status
Mutasi	0,758	Reliabel
Promosi Jabatan	0,720	Reliabel
Kinerja	0,826	Reliabel

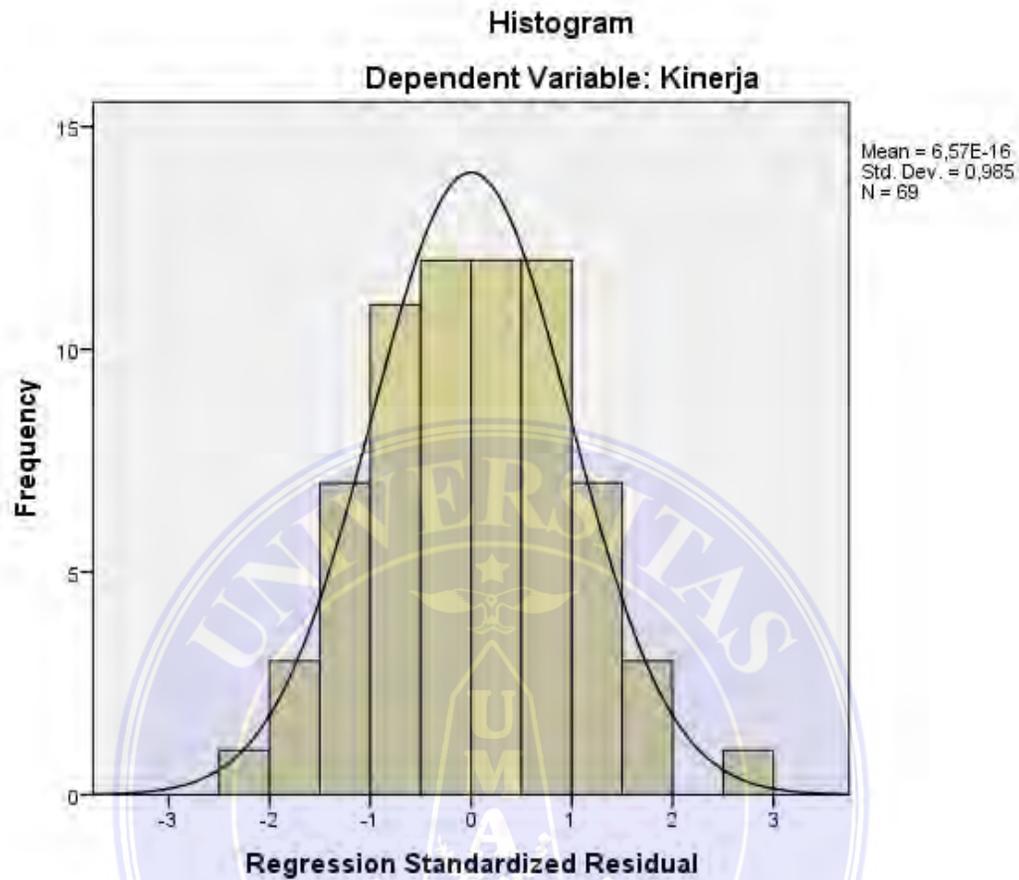
Sumber :Lampiran Perhitungan SPSS, 2019

Standar uji reliabilitas adalah 0,60 dimana jika hasil nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,60 maka variabel dikatakan reliabel. Berdasarkan uji reliabilitas diketahui nilai *Cronbach alpha* variabel mutasi adalah sebesar 0,758 lebih besar dari 0,60 berarti data dikatakan reliabel. Nilai *Cronbach alpha* variabel promosi jabatan adalah sebesar 0,720 lebih besar dari 0,60 berarti data dikatakan reliabel. Nilai *Cronbach alpha* variabel kinerja adalah sebesar 0,826 lebih besar dari 0,60 berarti data dikatakan reliabel. Kesimpulannya diketahui nilai koefisien *alpha* (α) dari *Cronbach* seluruhnya di atas 0,60 dan dianggap reliabel. Artinya kuesioner layak untuk dilakukan analisis selanjutnya.

4.3.2 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

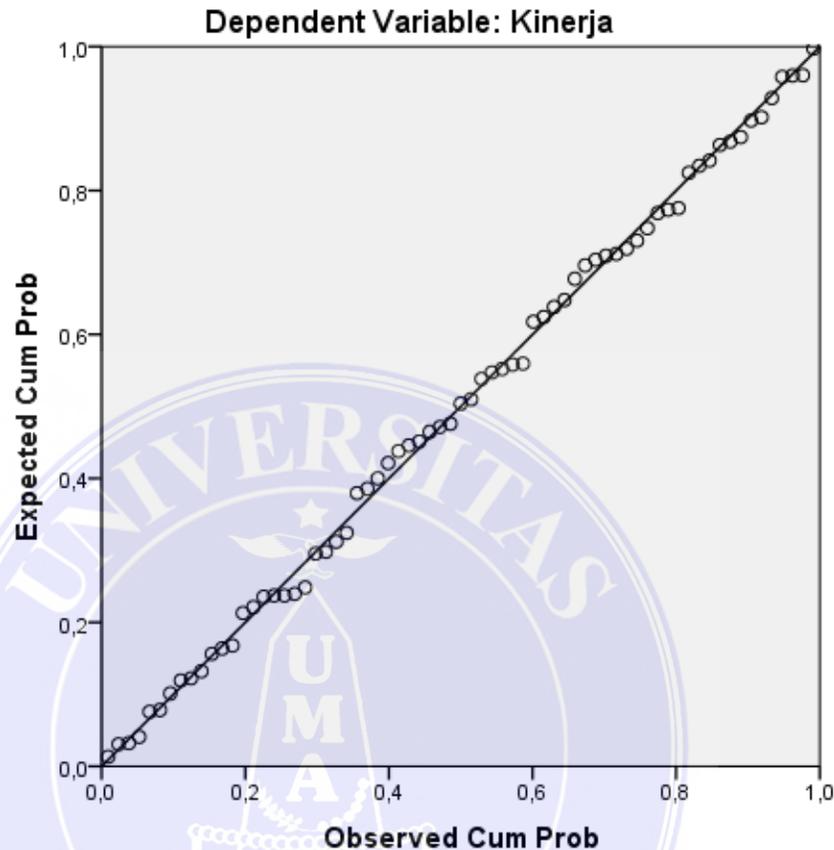
Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah berdistribusi data normal atau mendekati normal. Untuk pengujian normalitas data dalam penelitian ini dideteksi melalui uji grafik dan kurva yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS. Hasil pengujian normalitas dapat dilihat pada gambar 4.3 berikut:



Gambar 4.3
Grafik Histogram

Berdasarkan Gambar 4.3 dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan menunjukkan normal karena garis membentuk lonceng dan ditengah maka berdistribusi normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.4
Kurva PP – Plots

Berdasarkan gambar 4.4, dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan menunjukkan normal. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan sebaliknya jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Analisis dari grafik terlihat titik – titik menyebar di sekitar garis

diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan bahwa data normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka terdapat masalah multikolinieritas. Pada model regresi yang baik tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Hasil pengujian multikolinieritas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Multikolinearitas
Coefficients^a

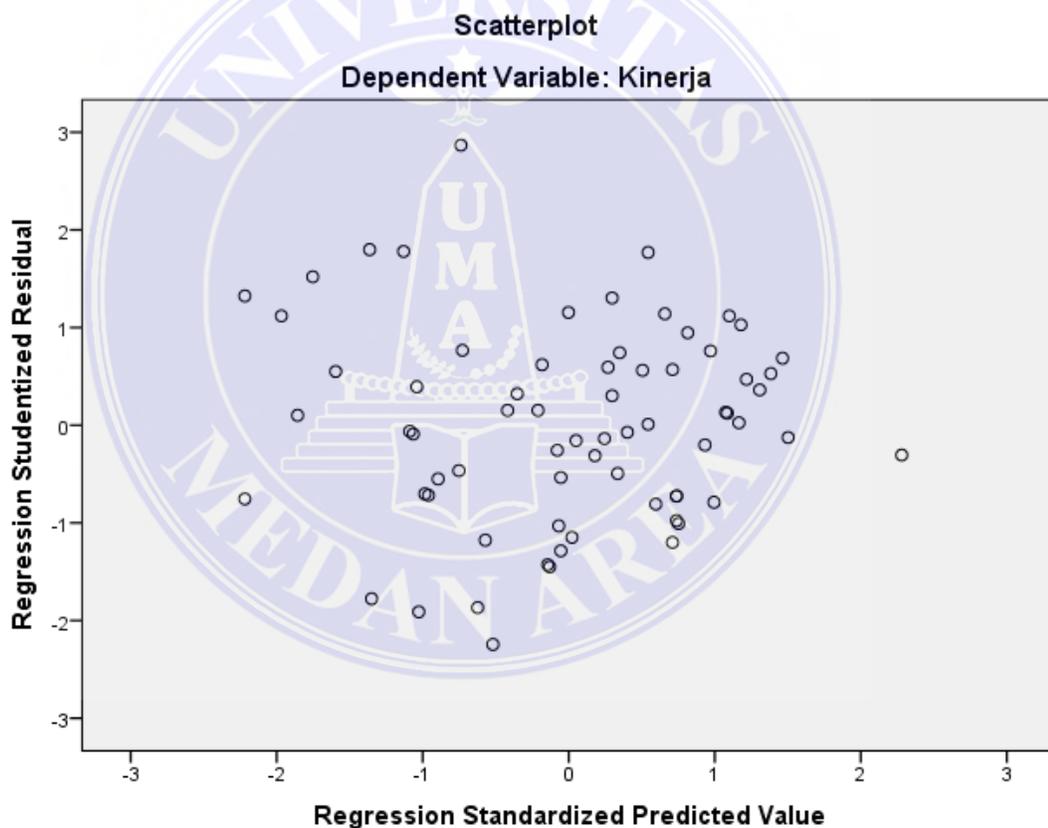
Model	Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)		1,285	,203		
¹ Mutasi_X1	,635	6,748	,000	,707	1,414
Promosi Jabatan_X2	,205	2,182	,033	,707	1,414

a. Dependent Variable: Kinerja_Y

Berdasarkan tabel 4.8 di atas terlihat bahwa variabel Mutasi memiliki angka *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 1,414 kurang dari 10, sedangkan nilai *Tolerance* sebesar $0,707 > 0,1$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas. Variabel Promosi Jabatan juga memiliki angka *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar 1,414 kurang dari 10, sedangkan nilai *Tolerance* sebesar $0,707 > 0,1$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat multikolinieritas.

4.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil pengujian heterokedastisitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 4.5.



Gambar 4.5
Hasil Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan Gambar 4.5 terlihat bahwa titik-titik menyebar secara acak (*random*) serta tersebar di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini

dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai.

4.4 Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk mengetahui arah pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap variabel terikatnya. Adapun hasil pengolahan data dengan analisis regresi dapat dilihat pada tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.9
Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,189	4,040		
	Mutasi	,673	,100	,635	6,748
	Promosi Jabatan	,246	,113	,205	2,182

a. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan pada tabel 4.8 di atas, maka persamaan regresi berganda dalam penelitian adalah :

$$Y = 5,189 + 0,673X_1 + 0,246X_2 + e$$

1. Dari persamaan regresi diatas terlihat bahwa nilai konstanta sebesar 5,189 yang artinya jika tidak ada variabel Mutasi dan Promosi Jabatan (konstan) maka Kinerja karyawan sebesar 5,189
2. Variabel Mutasi menghasilkan $\beta_1 = 0,673$ yang berarti setiap kenaikan variabel Mutasi sebesar 1 satuan maka Kinerja karyawan akan naik sebesar 0,673 satuan dengan asumsi variabel yang lain tetap.

3. Variabel Promosi Jabatan menghasilkan $\beta_2 = 0,246$ yang berarti setiap kenaikan variabel Promosi Jabatan sebesar 1 satuan maka Kinerja karyawan akan naik sebesar 0,246 satuan dengan asumsi variabel yang lain tetap.

4.5 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Koefisien determinasi (*R square*) menunjukkan seberapa besar variabel independen menjelaskan variabel dependennya. Nilai *R square* adalah nol sampai dengan satu. Apabila nilai *R square* semakin mendekati satu, maka variabel variabel independen memberikan semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Sebaliknya, semakin kecil nilai *R square*, maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen semakin terbatas. Nilai *R square* akan meningkat setiap ada penambahan satu variabel independen meskipun variabel independen tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Berikut ini nilai koefisien determinasi.

Tabel 4.10
Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,766 ^a	,587	,574	4,028

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Mutasi

b. Dependent Variable: Kinerja

Berdasarkan hasil perhitungan SPSS diperoleh $r_{xy} = 0,766$ berarti besarnya pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah sangat kuat. Nilai *Adjusted R-Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,574 menunjukkan sekitar 57.4% variabel Y (kinerja karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel mutasi (X_1) dan

variabel promosi jabatan (X_2). Atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah 57.4%. sisanya ($100\% - 57.4\% = 42.6\%$) dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak disertakan didalam penelitian ini seperti pengembangan sumber daya manusia dan variabel lingkungan kerja.

4.6 Uji Hipotesis

4.6.1 Uji Signifikan Simultan (Uji-F)

Pengujian secara simultan bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Hasil pengujian secara simultan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.11
Uji F (Simultan)
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1519,609	2	759,805	46,830	,000 ^b
	Residual	1070,825	66	16,225		
	Total	2590,435	68			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Mutasi

Untuk kriteria uji F dilakukan pada tingkat $\alpha = 5\%$ dengan dua arah (0,025). Nilai F pada dk = 2 untuk n = 69 - 3 = 66 adalah 3,14. Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui nilai F-hitung di atas adalah 46,830 lebih besar dari F-tabel sebesar 3,14 dengan sig 0,000 < 0,05 menunjukkan variabel H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel Mutasi (X_1) dan variabel Promosi Jabatan (X_2) secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

4.6.2 Uji Signifikansi Parsial (Uji-T)

Untuk melihat Mutasi dan Promosi Jabatan secara individu terhadap Kinerja, dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik t. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan program SPSS 21, maka diperoleh hasil seperti yang terlihat pada tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12
Uji T (Parsial)
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,189	4,040		1,285	,203
1 Mutasi	,673	,100	,635	6,748	,000
Promosi Jabatan	,246	,113	,205	2,182	,033

a. Dependent Variable: Kinerja

Untuk kriteria uji hipotesis parsial dilakukan pada tingkat $\alpha = 5\%$ dengan dua arah (0,025). Nilai t untuk $n = 69 - 2 = 67$ adalah 1,996. Dari tabel uji parsial diatas, diperoleh nilai t_{hitung} variabel Mutasi sebesar 6,748 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,996 dengan probabilitas t yakni sig 0,000 lebih kecil dari batasan signifikansi sebesar 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel Mutasi (X_1) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y). Dengan demikian faktor Mutasi memiliki kontribusi yang kuat terhadap kinerja karyawan.

Nilai t_{hitung} variabel Promosi Jabatan sebesar 2,182 lebih besar dari t_{tabel} sebesar 1,996 dengan probabilitas t yakni sig 0,033 lebih kecil dari batasan signifikansi sebesar 0,05. Hal tersebut berarti bahwa variabel promosi jabatan (X_2) secara parsial

mempengaruhi Kinerja karyawan (Y). Dengan demikian faktor promosi jabatan memiliki kontribusi yang kuat terhadap kinerja karyawan.

4.7 Pembahasan

4.7.1 Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan pengujian statistik menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang ditimbulkan dari mutasi terhadap kinerja karyawan. Mutasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, dengan adanya mutasi perusahaan dapat memberikan pengetahuan baru kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik. Mutasi dapat dilakukan ketika adanya karyawan yang memiliki kinerja yang terus menurun, hal ini dapat dikarenakan karyawan yang merasa bosan dengan lingkungan kerja dan perlu meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Mutasi yang dilakukan oleh PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera menciptakan nilai positif dalam lingkungan kerja yang mengakibatkan peningkatan kinerja karyawan. Keberhasilan dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui program mutasi kerja tidak terlepas dari adanya inisiatif karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut dibuktikan dengan penelitian berpengaruh positif dan signifikan, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima.

Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai t_{hitung} (6,748) > t_{tabel} (1,996) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Hal ini sejalan dengan

temuan – temuan penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Alfiqui (2015) dengan judul “Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil”. Mempunyai pengaruh yang positif dan dapat diterima, hal ini dinyatakan dengan r hitung $>$ dari r tabel. Dari hasil r hitung kemudian diperoleh koefisien determinan dengan cara mengkuadratkannya lalu dikalikan dengan 100%. Hasil yang diperoleh yaitu sebesar 35.88%.

Penelitian juga dilakukan oleh Ricca Adelina Siagian (2010) dengan judul “Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Dan Sosial Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan”. Mempunyai pengaruh yang positif dan dapat diterima, hal ini dinyatakan dengan r hitung $>$ dari r tabel. Dari hasil r hitung kemudian diperoleh koefisien determinan dengan cara mengkuadratkannya lalu dikalikan dengan 100%. Hasil yang diperoleh yaitu sebesar 31,36%

Menurut Sastrohadiwiryo dalam Kadarisman (2012:68) : Mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

4.7.2 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini juga mampu membuktikan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Promosi jabatan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan wawasan kerja yang lebih luas dan karyawan akan termotivasi untuk bekerja sama dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Promosi jabatan yang dapat dilakukan dengan menggunakan prestasi kerja dari pegawai sebagai landasan pertimbangan program promosi jabatan. Dengan dasar prestasi kerja berarti program promosi jabatan dilaksanakan dalam rangka melakukan penyesuaian antara kemampuan seseorang dengan standar kemampuan dari suatu jabatan tertentu. Dimana peningkatan yang ditimbulkan dari promosi jabatan yang dimiliki oleh PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera positif. Hal ini dapat dilihat dari adanya peningkatan kinerja karyawan secara signifikan yang memberikan efek positif terhadap lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil pengujian parsial (uji t) promosi jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai $t_{hitung} (2,182) > t_{tabel} (1,996)$ dengan signifikansi $0,033 < 0,05$.

Penelitian yang dilakukan oleh Zuninda Ulfah Lubis (2011) dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Cabang Medan Kota” Pada uji t, variabel Promosi Jabatan (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, hal ini terlihat dari nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung $(3,941) > t_{tabel} (1,67)$. Dari hasil penelitian dapat dilihat

bahwa variabel Promosi Jabatan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Responden pada penelitian ini memberikan tanggapan yang positif terhadap variabel.

Penelitian juga di lakukan oleh Atika Wilantari (2010) dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bagian Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)”. Dari hasil evaluasi diperoleh nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau $3.093 > 2.042$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga data tersebut berpengaruh positif signifikan. Jadi, promosi jabatan berpengaruh positif terhadap Peningkatan Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara III.

Promosi terjadi apabila pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level. Jika promosi direalisasikan kepada pegawai mereka akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin, yang berdampak pada Kinerja yang baik sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai. Rivai dalam Widodo (2015:211).

4.7.3 Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja

Penyebaran kuesioner yang di lakukan kepada responden menunjukkan, bahwa mayoritas responden memberikan tanggapan yang positif terhadap pernyataan yang penulis ajukan berkaitan dengan mutasi, promosi jabatan dan kinerja. Dapat disimpulkan bahwa mutasi dan promosi jabatan yang dilakukan oleh PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera berhasil dalam meningkatkan kinerja karyawan dan dinilai baik oleh sebagian besar karyawan. Mutasi akan memberikan pengalaman dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawabnya, sedangkan promosi jabatan memberikan kesempatan karyawan untuk mengembakan skill dan kemampuanny dalam menjalankan tugas yang dibebankan

kepadanya. Hal ini dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik.

Dari hasil uji F (Uji Simultan) dapat diketahui bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja dengan criteria uji F dilakukan pada tingkat $\alpha = 5\%$ dengan dua arah (0,025). Nilai F pada dk = 2 untuk n = 69-3 = 66 adalah 3,14. Dapat diketahui nilai F_{hitung} adalah 46,830 lebih besar dari f_{tabel} sebesar 3,14 dengan sig 0,000 < 0,005 menunjukkan H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel Mutasi (X_1) dan Promosi Jabatan (X_2) secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian yang dilakukan oleh Rini Troelin Ginting (2015) dengan judul “Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan”. Hasil uji simultan menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 1,494 dengan Sig 0,000 yang berarti lebih kecil dari alpha (0,000 < 0,05), maka kesimpulan yang dapat diambil adalah H_0 ditolak yang berarti bahwa variabel bebas yang terdiri dari promosi jabatan (X_1), mutasi jabatan (X_2), secara serempak adalah signifikan terhadap variabel terikat (Y) berupa prestasi kerja karyawan PT.PLN(Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan.

Penelitian juga dilakukan oleh Ela Suparinah (2018) dengan judul “Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara”. Hasil signifikansi nilai F hitung adalah 24,431 dengan tingkat signifikansi 0,000. Oleh karena pada perhitungan dengan tingkat nilai signifikansi 0.000 < 0.05, maka hipotesis H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dapat disimpulkan bahwa variabel bebas berupa variabel Mutasi dan Promosi Jabatan

secara simultan berpengaruh positif dan signifikansi terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

Hipotesis Ha diterima, yang menyatakan Promosi Jabatan dan Mutasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera. Hal ini sejalan dengan penelitian Nurdin dkk (2015:50) diperoleh hasil bahwa penempatan, mutasi dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji parsial (uji t) dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai $t_{hitung} (6,748) > t_{tabel} (1,996)$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$.
2. Promosi Jabatan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena nilai $t_{hitung} (2,182) > t_{tabel} (1,996)$ dengan signifikansi $0,033 < 0,005$. Variabel mutasi memiliki pengaruh yang dominan yaitu sebesar 0,673 dibanding dengan promosi jabatan yang hanya sebesar 0,246.
3. Berdasarkan hasil uji F dapat disimpulkan bahwa variabel mutasi dan promosi jabatan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan nilai F_{hitung} sebesar $(46,830) > F_{tabel} (3,14)$ dengan signifikansi $0,000 < 0,05$.
4. Berdasarkan hasil perhitungan SPSS besarnya pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan adalah sangat kuat. Nilai *Adjusted R-Square* yang diperoleh adalah sebesar 0,574 menunjukkan sekitar 57,4% variabel Y (kinerja karyawan) dapat dijelaskan oleh variabel mutasi (X_1) dan variabel promosi jabatan (X_2). Atau secara praktis dapat dikatakan bahwa kontribusi mutasi dan promosi jabatan terhadap variabel kinerja karyawan adalah 57,4 %

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan diatas, maka penelitian memberikan saran sebagai berikut:

1. PT. Telkom Divisi Regional I Sumatera sebaiknya terus berusaha meningkatkan semangat kerja karyawan dalam berbagai bentuk dukungan seperti, adanya peningkatan jenjang karier yang jelas dan memberikan motivasi kerja dalam setiap kegiatan serta pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan emosional atau kemampuan intelektual sehingga, karyawan lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik. dengan harapan karyawan mampu meningkatkan kinerja yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
2. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel independen lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan, serta dapat memperluas sampel penelitian dari perusahaan yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bambang, Wahyudi, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sulita, Bandung.
- Daryanto. 2013. *Sari Kuliah Manajemen Produksi*. Bandung: Satu Nusa.
- Edy, Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: PT. Mulia Kencana Semesta
- Eko, Widodo Suparno. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasan, Iqbal. 2012. *Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Juliandi, Azuar. 2013. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Bisnis*. Medan
- Kadarisman, 2012, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rajawali Pers, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar. 2013. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju
- Mondy, Wayne. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10 jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Nitisemito, Alex S. 2013. *Manajemen Personalia : Manajemen Sumber Daya Manusia, Ed.3*. Jakarta : PT. Ghalia Indonesia
- Nurdin, Usman. 2015. *Konteks Implementasi Berbasis Kurikulu*. Bandung: CV Sinar Baru
- Robbins, Stephen. 2017. *Manajemen Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Jakarta : Erlangga
- Siagian, Sondang. P. 2011. *Manajemen Stratejik*. Jakarta: Bumi Aksara.

Soewadji, Jusuf. 2012. *Pengantar Metodologi Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal

Habibi, Novian. 2015. *Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Kalimantan Barat*. Kalimantan: Jurnal Universitas Tanjungpura

Darmikayani, Luh, Putu. 2016. *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Manajemen, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja, Indonesia

Christina, Ansita. 2017. *Pengaruh Stress Kerja Dan Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mentaya Sawit Mas (MSM) Di Kabupaten Kotawaringin Timur*. Jurnal Penerapan Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sampit.

Ritonga, Afrida, Hayati. 2015. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Herfinta Farm Dan Plant Kantor Cabang Medan*. Medan: Jurnal Fakultas Hukum, Universitas Medan Area

Suparinah, Ela. 2018. *Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara*. Medan: Jurnal Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Mulawarman

Skripsi

Putri, Gharsina Fajarani. 2015. *Pengaruh Mutasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Operasional Di Vio Cihampelas Hotel Bandung*. Bandung: Skripsi Manajemen Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung

Alfiqi, Muhammad. 2015. *Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil*. Medan: Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara

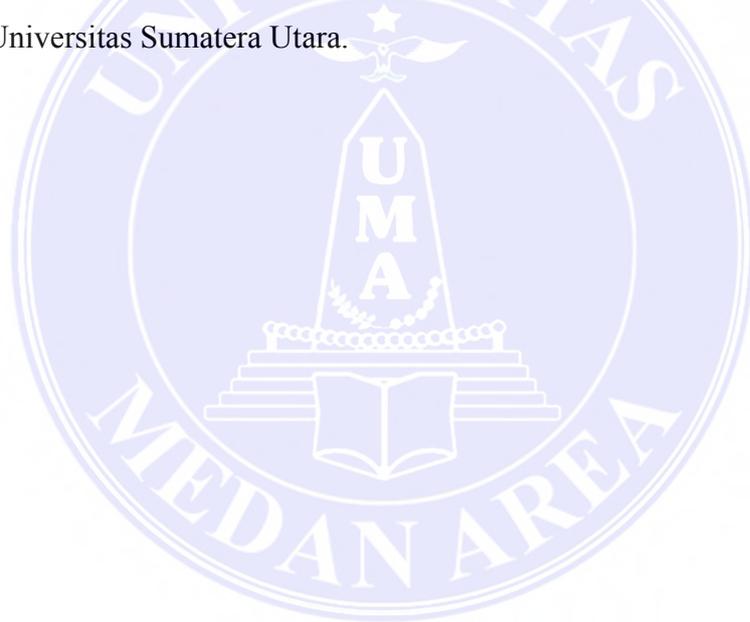
Siagian, Ricca Adelina. 2010. *Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Tenaga Kerja Transmigrasi Dan Sosial*

Daerah Kabupaten Tapanuli Selatan. Medan: Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara

Lubis, Zuninda Ulfah. 2011. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PDAM Tirtanadi Cabang Medan Kota. Medan: Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara*

Wilantari, Atika. 2010. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Bagian Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Medan: Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Sumatera Utara*

Ginting, Rini Troelin. 2015. *Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan Medan: Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara.*



KUESIONER (ANGKET) PENELITIAN

JUDUL PENELITIAN:

PENGARUH MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA PT. TELKOM DIVISI REGIONAL I) MEDAN

Responden yang terhormat,

Dengan segala kerendahan hati, saya mohon kesediaanya untuk meluangkan waktu sejenak guna mengisi angket ini. Saya berharap anda menjawab dengan leluasa, sesuai dengan apa yang anda rasakan, lakukan dan alami, bukan apa yang seharusnya/yang ideal. Saya sangat mengharapkan anda menjawab dengan jujur dan terbuka, sebab tidak ada jawaban yang benar dan salah. Sesuai dengan kode etik penelitian, saya menjamin kerahasiaan dari semua jawaban/opini yang diberikan. Dan penelitian ini semata-mata hanya digunakan untuk kepentingan ilmiah dalam rangka penyelesaian Skripsi saya di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Medan Area. Kediaan anda mengisi angket ini dan mengembalikannya kepada saya merupakan bantuan yang tak ternilai bagi saya. Akhirnya, saya sampaikan terima kasih atas kerjasamanya.

Peneliti,

YEDIJA THERESIA .S

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon terlebih dahulu anda membaca pernyataan dengan cermat, sebelum mengisinya
2. Jawablah sesuai opini anda pada kolom yang tersedia dengan tanda (✓)
3. Keterangan pilihan jawaban
SS = Sangat Setuju
S = Setuju
R = Ragu-ragu
TS = Tidak Setuju
STS = Sangat Tidak Setuju

IDENTITAS RESPONDEN

1. No. Responden :.....
2. Nama :
3. Usia :Tahun
4. Jenis Kelamin : Pria Wanita
5. Masa Kerja :Tahun
6. Tingkat Pendidikan : S2 S1 D3 SLTA

MATERI KUESIONER (ANGKET)

SS = Sangat Setuju S = Setuju R = Ragu-ragu TS = Tidak Setuju STS = Sangat Tidak Setuju

A. Mutasi (X₁)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
Frekuensi Mutasi						
1.	Mutasi selalu dilakukan sesuai dengan kurun waktu yang telah ditetapkan					
2.	Lamanya kurun waktu yang ditetapkan perusahaan untuk mutasi sudah tepat					
Alasan Mutasi						
3.	Pelaksanaan mutasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan					
4.	Mutasi untuk menambah pengalaman dan pengetahuan karyawan					
Ketetapan Mutasi						
5.	Mutasi dilakukan berdasarkan kemampuan kerja karyawan					
6.	Mutasi dilakukan berdasarkan keinginan dari karyawan itu sendiri					
Pembebastugasan						
7.	Saya akan mendapat hukuman jika tidak melaksanakan tanggung jawab dengan baik					

8.	Perusahaan akan membebastugaskan saya jika tidak melakukan tugas dengan baik					
<i>Personnel Transfer</i>						
9.	Saya mendapat kesempatan dalam memilih <i>personnel transfer</i> di perusahaan					
10.	Perusahaan memberikan <i>personnel transfer</i> sesuai kebutuhan saya					

B. Promosi Jabatan (X₂)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
Pengalaman Kerja						
1.	Dengan pengalaman kerja yang saya miliki dapat membantu saya dalam melakukan pekerjaan yang saya lakukan saat ini					
2.	Pengalaman kerja yang saya miliki dapat membantu saya dalam menyelesaikan tugas-tugas secara efektif dan efisien					
Tingkat Pendidikan						
3.	Pendidikan bermanfaat dalam menangani kasus-kasus pada saat bekerja					
4.	Pendidikan yang saya miliki mengajarkan bagaimana mengambil keputusan terhadap kerja yang saya lakukan					
Prestasi Kerja						
5.	Dengan prestasi kerja yang saya miliki perusahaan akan menghargai saya					
6.	Prestasi kerja saya akan menjadi pertimbangan penting dalam pengembangan karir karyawan					
Peningkatan Karir						
7.	Karir saya bisa meningkat apabila saya rajin meningkatkan pengetahuan saya					
8.	Pelatihan yang saya peroleh bermanfaat bagi pengembangan karir saya					

Keadilan						
9.	Perusahaan ini adil dalam mengevaluasi hasil kerja karyawan					
10.	Saya merasa bahwa pengambilan keputusan terhadap hasil kerja sudah diterapkan secara adil pada perusahaan ini					

C. Kinerja Karyawan (Y)

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		SS	S	R	TS	STS
Kualitas						
1.	Saya mengutamakan kualitas dalam setiap menjalankan dan melaksanakan aktivitas kerja					
2.	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, cermat dan teliti					
Kuantitas						
3.	Saya selalu berusaha mencapai target kerja yang telah ditetapkan organisasi					
4.	Saya mampu menyelesaikan jumlah pekerjaan seperti yang ditetapkan organisasi					
Ketepatan Waktu						
5.	Saya dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu					
6.	Saya mengerjakan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan dengan hasil yang maksimal					
Efektivitas						
7.	Saya mengutamakan efektivitas dalam setiap menjalankan dan melaksanakan aktivitas kerja					
8.	Kerja efektif merupakan komitmen saya dalam menjalankan setiap aktivitas kerja					
Kemandirian						
9.	Saya akan berusaha untuk menyelesaikan sendiri tugas yang diberikan organisasi					
10.	Saya mampu mengerjakan sendiri hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas kerja saya					

No Responden	Indikator / Variabel Mutasi										Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
1	4	3	3	5	5	3	4	4	4	5	40
2	4	3	1	5	5	1	4	3	2	3	31
3	5	3	4	3	3	4	2	3	4	3	34
4	3	5	2	3	1	3	3	2	3	4	29
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	3	2	2	3	3	1	5	2	5	3	29
7	5	5	5	5	3	5	5	3	4	4	44
8	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
9	2	1	2	3	4	1	2	3	3	4	25
10	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	41
11	4	2	3	3	3	2	3	2	4	3	29
12	4	2	3	2	5	5	3	2	2	3	31
13	3	1	1	5	2	3	5	2	5	5	32
14	5	3	4	4	4	2	1	2	5	2	32
15	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	47
16	5	5	4	4	4	5	4	3	4	5	43
17	4	4	3	5	3	3	5	4	4	4	39
18	5	4	4	3	4	3	4	3	4	2	36
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	39
20	4	2	3	2	3	4	3	3	4	4	32
21	4	4	3	2	3	4	3	2	3	2	30
22	5	2	5	2	2	5	4	2	5	4	36
23	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	38
24	5	4	4	5	4	4	4	2	4	3	39
25	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	38
26	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	43
27	3	4	4	4	5	5	3	2	3	5	38
28	5	2	3	2	5	4	3	2	4	4	34
29	4	2	2	1	3	2	3	3	2	3	25
30	5	4	5	3	4	4	3	3	3	3	37
31	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	45
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	3	2	4	4	3	4	4	3	2	4	33
34	5	2	4	1	4	3	4	4	4	2	33
35	5	3	3	2	5	5	4	2	4	4	37
36	4	2	4	3	3	4	4	4	5	5	38
37	3	3	3	4	3	4	4	5	3	2	34
38	5	2	3	5	5	5	5	5	5	5	45

39	5	5	5	5	2	5	5	3	4	4	43
40	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	46
41	4	3	4	3	5	4	3	1	1	2	30
42	5	2	3	5	5	5	5	2	4	4	40
43	2	3	3	4	4	3	4	2	3	3	31
44	3	3	4	3	4	4	4	4	3	4	36
45	3	4	4	4	5	3	4	4	5	3	39
46	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	43
47	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	45
48	3	3	1	3	2	2	2	2	3	3	24
49	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	43
50	4	4	4	4	5	5	4	3	5	5	43
51	4	4	2	4	2	4	4	2	4	4	34
52	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	40
53	3	2	2	5	5	5	5	5	4	5	41
54	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	46
55	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	45
56	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	44
57	5	3	3	5	4	3	4	4	4	4	39
58	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	40
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
60	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	39
61	4	5	3	4	3	3	4	5	4	3	38
62	3	3	1	4	4	4	4	4	4	3	34
63	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	40
64	5	5	5	1	3	3	5	3	5	5	40
65	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
66	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4	41
67	5	3	4	5	4	5	4	4	4	5	43
68	5	3	3	3	4	5	5	5	4	5	42
69	4	4	5	4	4	4	3	3	4	4	39

No Responden	Indikator / Variabel Promosi Jabatan										Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
1	5	5	3	4	5	5	5	5	4	3	44
2	4	5	2	5	4	4	5	5	5	5	44
3	2	2	2	5	4	5	5	4	4	5	38
4	3	1	5	3	2	3	4	5	2	5	33
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	3	1	1	2	3	5	4	4	3	2	28
7	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	46
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	4	3	3	4	2	3	4	2	3	4	32
10	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	45
11	4	2	2	4	3	2	2	4	4	3	30
12	3	2	3	2	3	4	4	3	4	4	32
13	3	4	5	5	3	4	3	4	5	5	41
14	3	3	4	5	2	4	5	3	4	4	37
15	4	4	2	5	3	4	4	5	5	5	41
16	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	44
17	5	5	5	4	5	5	4	3	3	3	42
18	4	4	4	4	5	5	3	3	5	4	41
19	4	5	3	5	5	5	5	5	4	5	46
20	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	35
21	4	2	2	4	3	5	3	5	2	5	35
22	4	4	4	5	3	5	5	4	4	5	43
23	4	4	4	3	5	5	4	3	3	3	38
24	2	2	5	5	3	2	4	4	4	4	35
25	4	3	4	2	4	3	4	3	5	3	35
26	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
27	2	4	2	3	4	5	2	3	2	4	31
28	4	4	3	5	3	4	5	5	3	3	39
29	4	3	2	4	3	4	3	3	2	4	32
30	5	4	5	5	2	4	5	4	3	2	39
31	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	41
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	2	3	3	4	3	4	3	3	3	3	31
34	2	3	3	4	3	4	4	4	4	2	33
35	4	2	4	3	3	5	5	2	4	3	35
36	4	2	3	5	4	5	5	4	3	3	38
37	3	3	4	4	3	5	3	2	2	1	30
38	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	48
39	2	3	2	4	5	4	5	5	4	5	39

40	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	46
41	4	5	4	4	3	4	4	5	4	5	42
42	4	5	2	5	5	5	3	5	5	5	44
43	3	5	4	5	2	5	4	5	3	5	41
44	4	5	3	5	5	4	5	4	3	4	42
45	3	5	3	5	2	4	5	5	4	5	41
46	4	4	4	4	5	4	3	3	4	4	39
47	2	5	3	5	4	5	4	4	5	2	39
48	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	45
49	3	5	3	5	2	5	5	3	5	5	41
50	4	2	4	5	3	5	4	4	5	2	38
51	4	4	3	4	2	4	4	4	4	3	36
52	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	37
53	3	5	3	5	5	5	4	5	5	5	45
54	5	3	2	3	3	4	5	5	3	5	38
55	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	45
56	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	45
57	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5	42
58	5	5	5	4	5	5	3	5	4	4	45
59	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	45
60	5	4	4	5	4	5	4	3	5	4	43
61	5	5	3	5	4	4	3	3	4	3	39
62	1	5	2	5	5	5	3	4	5	5	40
63	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	48
64	4	1	1	5	4	5	5	3	3	3	34
65	5	5	3	4	4	5	4	3	3	4	40
66	2	2	3	5	4	4	2	5	5	4	36
67	5	4	3	5	5	5	4	5	5	5	46
68	5	4	3	5	5	5	5	5	5	4	46
69	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	44

No Responden	Indikator / Variabel Kinerja Karyawan										Total
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
1	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	43
2	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	48
3	2	2	4	3	2	3	2	4	4	4	30
4	4	3	3	4	1	4	4	5	5	2	35
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
6	1	2	3	5	3	2	4	5	3	4	32
7	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	48
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	4	4	2	1	1	4	4	2	2	3	27
10	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	41
11	4	4	3	3	4	3	3	5	5	4	38
12	5	3	2	5	4	5	4	4	5	4	41
13	5	2	2	4	5	5	1	2	4	5	35
14	5	2	3	3	3	3	1	5	5	3	33
15	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49
16	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48
17	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	47
18	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	42
19	4	3	4	5	5	5	5	5	5	4	45
20	4	5	2	4	4	3	3	3	3	4	35
21	2	4	3	2	3	3	2	3	3	2	27
22	5	3	3	4	5	3	4	5	2	5	39
23	5	4	3	3	4	1	3	3	5	4	35
24	2	2	2	4	4	5	4	5	5	3	36
25	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	40
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
27	4	3	4	4	4	5	4	2	4	5	39
28	5	3	2	4	5	2	3	2	3	4	33
29	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
30	4	5	2	2	5	3	2	4	5	2	34
31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	5	5	4	4	4	4	4	5	4	3	42
34	4	5	3	2	1	2	3	2	2	4	28
35	3	3	5	3	4	5	5	3	4	5	40
36	3	5	4	4	3	3	4	3	4	5	38
37	4	4	2	1	4	4	3	5	5	5	37
38	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
39	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	46

40	5	5	5	5	3	5	5	5	5	4	47
41	1	3	4	3	5	2	2	5	5	3	33
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
43	3	3	2	2	5	5	2	4	5	3	34
44	5	4	3	5	4	5	1	2	2	3	34
45	5	5	3	4	3	5	4	5	4	3	41
46	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
47	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	42
48	3	2	4	4	5	3	3	4	5	2	35
49	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	48
50	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	48
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
53	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
54	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	46
55	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48
56	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	46
57	4	4	5	5	5	5	4	4	4	3	43
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
59	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3	40
60	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	45
61	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	45
62	5	5	2	2	1	1	1	2	5	5	29
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
64	5	4	4	3	3	4	3	3	3	4	36
65	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	35
66	5	3	4	4	5	5	5	4	5	4	44
67	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	46
68	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	44
69	5	5	5	4	4	5	4	4	3	3	42

VARIABEL MUTASI (X₁)

P1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9
	2,00	3	4,3	7,2
	3,00	4	5,8	13,0
	4,00	26	37,7	50,7
	5,00	34	49,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	8,7	8,7
	3,00	12	17,4	26,1
	4,00	23	33,3	59,4
	5,00	28	40,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	14,5	14,5
	3,00	11	15,9	30,4
	4,00	24	34,8	65,2
	5,00	24	34,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9
	2,00	5	7,2	10,1
	3,00	10	14,5	24,6
	4,00	31	44,9	69,6
	5,00	21	30,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	5,8	5,8
	2,00	1	1,4	7,2
	3,00	10	14,5	21,7
	4,00	31	44,9	66,7
	5,00	23	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9
	2,00	4	5,8	8,7
	3,00	10	14,5	23,2
	4,00	23	33,3	56,5
	5,00	30	43,5	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	5,8	5,8
	2,00	5	7,2	13,0
	3,00	9	13,0	26,1
	4,00	30	43,5	69,6
	5,00	21	30,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	7	10,1	10,1
	3,00	7	10,1	20,3
	4,00	29	42,0	62,3
	5,00	26	37,7	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	5,8	5,8
	3,00	8	11,6	17,4
	4,00	25	36,2	53,6
	5,00	32	46,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	4	5,8	5,8
	3,00	13	18,8	24,6
	4,00	30	43,5	68,1
	5,00	22	31,9	100,0
	Total	69	100,0	100,0

VARIABEL PROMOSI JABATAN (X₂)

P1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,4	1,4	1,4
2,00	8	11,6	11,6	13,0
3,00	11	15,9	15,9	29,0
4,00	29	42,0	42,0	71,0
5,00	20	29,0	29,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	3	4,3	4,3	4,3
2,00	9	13,0	13,0	17,4
3,00	10	14,5	14,5	31,9
4,00	19	27,5	27,5	59,4
5,00	28	40,6	40,6	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	2,9	2,9	2,9
2,00	12	17,4	17,4	20,3
3,00	21	30,4	30,4	50,7
4,00	21	30,4	30,4	81,2
5,00	13	18,8	18,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	4,3	4,3	4,3
3,00	7	10,1	10,1	14,5
4,00	19	27,5	27,5	42,0
5,00	40	58,0	58,0	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	8	11,6	11,6	11,6
3,00	19	27,5	27,5	39,1
4,00	19	27,5	27,5	66,7
5,00	23	33,3	33,3	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	2	2,9	2,9	2,9
3,00	4	5,8	5,8	8,7
4,00	28	40,6	40,6	49,3
5,00	35	50,7	50,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	4,3	4,3	4,3
3,00	13	18,8	18,8	23,2
4,00	26	37,7	37,7	60,9
5,00	27	39,1	39,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	3	4,3	4,3	4,3
3,00	15	21,7	21,7	26,1
4,00	24	34,8	34,8	60,9
5,00	27	39,1	39,1	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	5	7,2	7,2	7,2
3,00	16	23,2	23,2	30,4
4,00	27	39,1	39,1	69,6
5,00	21	30,4	30,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	1,4	1,4	1,4
2,00	5	7,2	7,2	8,7
3,00	14	20,3	20,3	29,0
4,00	25	36,2	36,2	65,2
5,00	24	34,8	34,8	100,0
Total	69	100,0	100,0	

VARIABEL KINERJA KARYAWAN (Y)

P1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9
	2,00	3	4,3	7,2
	3,00	4	5,8	13,0
	4,00	26	37,7	50,7
	5,00	34	49,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	6	8,7	8,7
	3,00	12	17,4	26,1
	4,00	23	33,3	59,4
	5,00	28	40,6	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	10	14,5	14,5
	3,00	11	15,9	30,4
	4,00	24	34,8	65,2
	5,00	24	34,8	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,9	2,9
	2,00	5	7,2	10,1
	3,00	10	14,5	24,6
	4,00	31	44,9	69,6
	5,00	21	30,4	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	5,8	5,8
	2,00	1	1,4	7,2
	3,00	10	14,5	21,7
	4,00	31	44,9	66,7
	5,00	23	33,3	100,0
	Total	69	100,0	100,0

P6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	2,9	2,9	2,9
2,00	4	5,8	5,8	8,7
3,00	10	14,5	14,5	23,2
4,00	23	33,3	33,3	56,5
5,00	30	43,5	43,5	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	4	5,8	5,8	5,8
2,00	5	7,2	7,2	13,0
3,00	9	13,0	13,0	26,1
4,00	30	43,5	43,5	69,6
5,00	21	30,4	30,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	7	10,1	10,1	10,1
3,00	7	10,1	10,1	20,3
4,00	29	42,0	42,0	62,3
5,00	26	37,7	37,7	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	4	5,8	5,8	5,8
3,00	8	11,6	11,6	17,4
4,00	25	36,2	36,2	53,6
5,00	32	46,4	46,4	100,0
Total	69	100,0	100,0	

P10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2,00	4	5,8	5,8	5,8
3,00	13	18,8	18,8	24,6
4,00	30	43,5	43,5	68,1
5,00	22	31,9	31,9	100,0
Total	69	100,0	100,0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,758	,762	10

Reliability Statistics

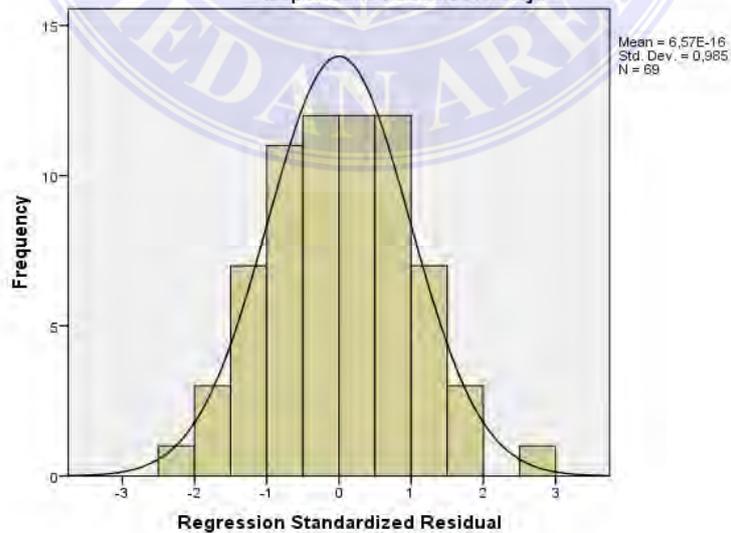
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,720	,719	10

Reliability Statistics

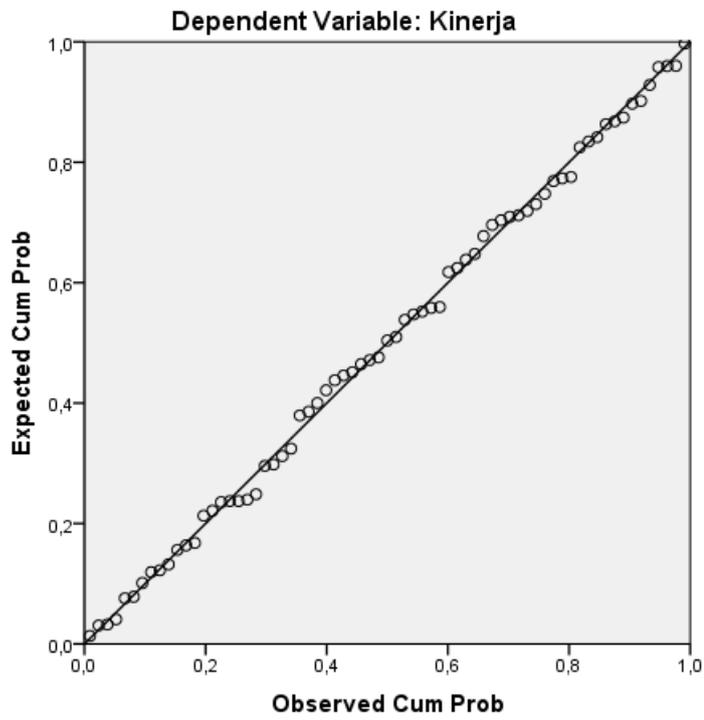
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,826	,822	10

Histogram

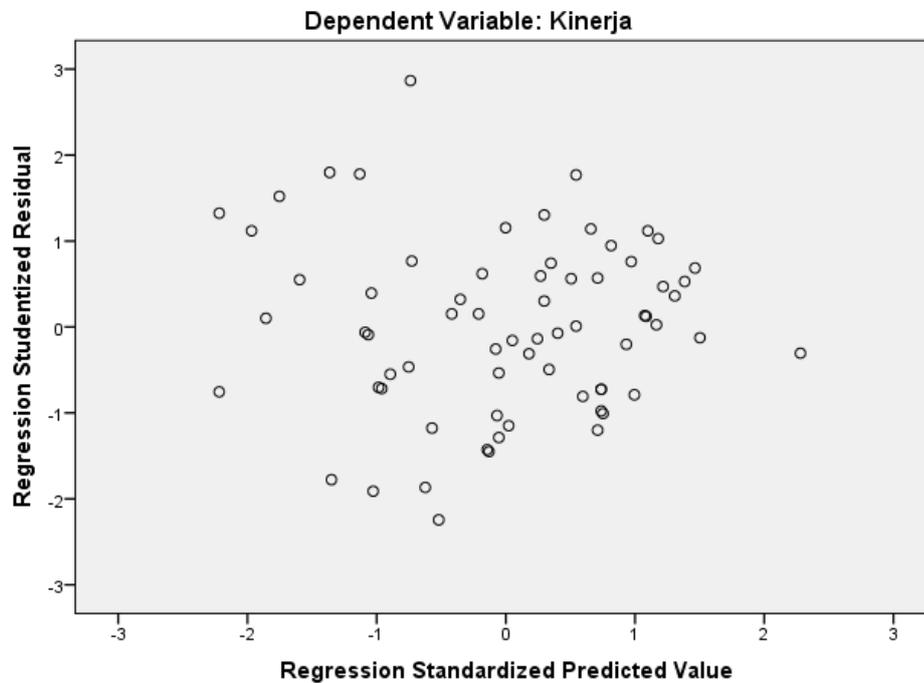
Dependent Variable: Kinerja



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Scatterplot



Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	5,189	4,040		1,285	,203		
Mutasi	,673	,100	,635	6,748	,000	,707	1,414
Promosi jabatan	,246	,113	,205	2,182	,033	,707	1,414

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Parsial (Uji-T)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,189	4,040		1,285	,203
	Mutasi	,673	,100	,635	6,748	,000
	Promosi Jabatan	,246	,113	,205	2,182	,033

a. Dependent Variable: Kinerja

Uji Simultan (Uji-F)

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1519,609	2	759,805	46,830	,000 ^b
	Residual	1070,825	66	16,225		
	Total	2590,435	68			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Mutasi

Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,766 ^a	,587	,574	4,028

a. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan, Mutasi

b. Dependent Variable: Kinerja