



**PENGARUH MUTASI, DEMOSI DAN PROMOSI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI
PT. JASA RAHARJA (PERSERO)
MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

AFNIDA FURWATY BR. TARIGAN
NPM: 1515310633

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : AFNIDA FURWATY BR. TARIGAN
NPM : 1515310633
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH MUTASI, DEMOSI DAN PROMOSI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI PT. JASA RAHARJA (PERSERO) MEDAN

MEDAN, DESEMBER 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)

DEKAN



(Dr. SURYA NITA, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING I

(RIZAL AHMAD, S.E, M.Si)

PEMBIMBING II

(RORO RIAN AGUSTIN, S.Sos., MSP)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

**SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN**

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : AFNIDA FURWATY BR. TARIGAN
NPM : 1515310633
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
**JUDUL SKRIPSI : PENGARUH MUTASI, DEMOSI DAN PROMOSI TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DI PT. JASA RAHARJA (PERSERO) MEDAN**

MEDAN, DESEMBER 2019

KEPUEA



(NURAFRINA SPEGAR, S.E., M.Si)

ANGGOTA - I

(RIZAL AHMAD, S.E., M.Si)

ANGGOTA - II

(RORO RIAN AGUSTIN, S.Sos., MSP)

ANGGOTA - III

(Dr MUHAMMAD TOYIB DAULAY, S.E., MM)

ANGGOTA-IV

(MIFTAHEL FIKRI, S.E., M.Si)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : AFNIDA FURWATY BR. TARIGAN
NPM : 1515310633
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS /MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH MUTASI, DEMOSI DAN PROMOSI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI DI PT. JASA RAHARJA (PERSERO)
MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Oktober 2019



(Ainda Furwaty BR. Tarigan)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Afnida Furwaty BR. Tarigan
Tempat/Tanggal lahir : Medan, 26 Oktober 1997
NPM : 1515310633
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Manajemen
Alamat : Jln. Pales Raya Simp. Simalingjar

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Agustus 2019

Yang membuat pernyataan



(Afnida Furwaty BR. Tarigan)

Hal : Permohonan Meja Hijau

Telah di terima
berkas persyaratan
dapat di proses
Medan, 21/11/2019
Ka. BPAA
an. *[Signature]*

Medan, 20 November 2019
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
Fakultas SOSIAL SAINS
UNPAB Medan
Di -
Tempat

[Signature]
T. SURYA NITA, SE., MM.

Telah Diperiksa oleh LPMU
dengan Plagiarisme... 34%
Medan, 20 NOV 2019

Medan, 20 NOV 2019

Ka. LPMU
[Signature]
Cahyo Pramono, SE, MM

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : AFNIDA FURWATY BR. TARIGAN
Tempat/Tgl. Lahir : Medan / 26 Oktober 1997
Nama Orang Tua : SABARTA TARIGAN
N. P. M : 1515310633
Fakultas : SOSIAL SAINS
Program Studi : Manajemen
No. HP : 083199311635
Alamat : Jl. pales raya

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan Judul Pengaruh Mutasi, Demosi dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon dikorbankan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercap keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Terlampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiplidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangi dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	
Total Biaya	: Rp.	2,100,000
UKT 50%	Rp.	2,875,000

Total : Rp. 4.975.000 - 21/11-19

Periode Wisuda Ke : **64**

Ukuran Toga : **M**



Hormat saya
[Signature]
AFNIDA FURWATY BR. TARIGAN
1515310633

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk : Fakultas - untuk BPAA (astri) - Mhs.ybs.





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : admin_fe@unpab.pancabudi.org

<http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

UNIV / PTS : UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD S.E., M.Si
 Nama Mahasiswa : AFNIDA FURKATY . BR MOLIWA
 Jurusan / Program Studi : MANAJEMEN
 No. Stambuk / NPM : 1515310633
 Jenjang Pendidikan : Strata I
 Judul Skripsi : PENYARBUH MUTASI, DEMOSI, DAN PROMOSI TERHADAP KINERJA PEKAWAI DI PT. JASA BAHARJA (PERSERO)

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan

*Acc
Siklus MAH
14/11/19*

Medan,
Diketahui / Disetujui Oleh :
Dekan



Dosen Pembimbing I

Rizal Ahmad, S.E., M.Si



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : admin_fe@unpab.pancabudi.org

<http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

UNIV / PTS : UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing II : RORO RIAN AGUSTIN, S. SOS. MSP
 Nama Mahasiswa : ANNIDA FURWATI, BR. TARIGAN
 Jurusan / Program Studi : MANAJEMEN
 No. Stambuk / NPM : 1515310633
 Jenjang Pendidikan : Strata I
 Judul Skripsi :

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
		<i>RA</i>	
		<i>RA</i>	
		<i>RA</i>	
	<i>all good major paper 12/11-19 RRA Pidiangast</i>		

Medan,
 Diketahui / Disetujui Oleh :
 Dekan



Dosen Pembimbing II

Roro Rian Agustin
Roro Rian Agustin, S.Sos., MSP



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : admin_fe@unpab.pancabudi.org

<http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

UNIV / PTS : PEMBANGUNAN PANCA BUDI
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD, S.E.-M.Si
 Nama Mahasiswa : AFNIDA FURWATY BR. TARIGAN
 Jurusan / Program Studi : MANAJEMEN
 No. Stambuk / NPM : 1515310633
 Jenjang Pendidikan : Strata I
 Judul Proposal : PENGARUH MUTASI, DEMOSI DAN PROMOSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI PT.JASA BAHARJA (PERSERO) MEDAN

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
	Menakni bahas SPK Ronal penjelas fugket diperbaiki secara		
15/2 19	Angket disempurnakan		
28/2 19	Acc Seminar proposal		

Medan,
 Diketahui / Disetujui Oleh :
 Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum

Dosen Pembimbing I

Rizal Ahmad, S.E., M.Si



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend.Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : admin_fe@unpab.pancabudi.org

<http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL

UNIV / PTS

Fakultas

Dosen Pembimbing II

Nama Mahasiswa

Jurusan / Program Studi

No. Stambuk / NPM

Jenjang Pendidikan

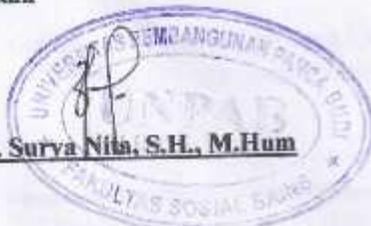
Judul Proposal

: PEMBANGUNAN PANCA BUDI
 : SOSIAL SAINS
 : RORO RIAN AGUSTIN, S.SOS. MSP
 : AFNIDA FURWATY BR. TABILAN
 : MANAJEMEN
 : 1515310633
 : Strata I
 : PENYARJAH MUTASI, DEMOSI, DAN PROMOSI TERHADAP
 : KINERJA PEGAWAI DI PT. JAGA BAHARJA (PERSERO) MEDAN

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
15/4 - 19	Sistematika penulisan	Rf	
17/6 - 19	Sistematika penulisan	Rf	
3/7 - 19	Sistematika penulisan	Rf	
4/7 - 19	ACC Sempro PRA 4/7-19 Rian Agustin	Rf	

Medan,
 Diketahui / Disetujui Oleh :
 Dekan

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum



Dosen Pembimbing II

Roro Rian Agustin, S.Sos., MSP

Medan, 17 Oktober 2019

Nomor : HC/R/ 59 /2019
Sifat : Biasa
Hal : Izin Pelaksanaan Riset

Yth. Dekan Universitas Pembangunan Panca Budi Sumatera Utara
Fakultas Sosial Sains
Medan

Merujuk Surat Saudara Nomor 4363/17/FSSM/2019 dan 4365/17/FSSM/2019
hal Permohonan Research atas nama :

No	Nama	NIM	Jurusan / Fakultas
1	Anggia Rizki	1515310606	Manajemen / Sosial Sains
2	Afnida Furwaty Br Tarigan	1515310633	Manajemen / Sosial Sains

Kami sampaikan bahwa mahasiswa/i tersebut dapat melaksanakan Riset di
PT Jasa Raharja (Persero) Cabang Sumatera Utara.

Sehubungan dengan hal tersebut, selama melaksanakan kegiatan Riset, peserta
tersebut :

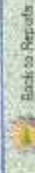
1. Mematuhi semua peraturan yang berlaku di PT Jasa Raharja (Persero)
Cabang Sumatera Utara.
2. Menjaga kerapian, kebersihan, dan menggunakan atribut sebagai
mahasiswa Universitas Panca Budi.

Atas perhatian dan kerja sama yang diberikan, kami ucapkan terima kasih.

PT Jasa Raharja (Persero)
Cabang Sumatera Utara
Bagian Administrasi



Ahmad Iham
Kepala Bagian



Report file name:
Report location:

originality report: 10/11/2019 17:56:57 - AFNIDA FURWATY BR TARIGAN_1515310633_MANAJEMEN.docx.html
C:\Users\Manajer\Documents\Plagiarism Detector\reports\originality report_10/11/2019 17:56:57 - AFNIDA FURWATY BR TARIGAN_1515310633_MANAJEMEN.docx.html

Plagiarism Detector v. 1281 - Originality Report

Analyzed document: 10/11/2018 17:08:15

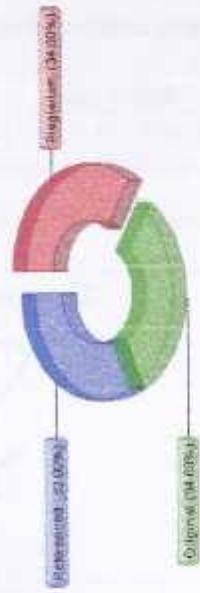
Checked Type: Internet - via Google and Bing

Licensed to Universitas Pembangunan Paroco Budi, Licensee2



"AFNIDA FURWATY BR TARIGAN_1515310633_MANAJEMEN.docx"

Relation chart:



Distribution graph:



Comparison Provided: Rewrite, Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- % 50 - <http://www.pengembangan.com> (10/11/2018 17:08:15)
- % 50 - <http://www.pengembangan.com> (10/11/2018 17:08:15)
- % 10 - <http://www.pengembangan.com> (10/11/2018 17:08:15)



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN
PROGRAM STUDI MANAJEMEN
PROGRAM STUDI AKUNTANSI
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)
(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : AFNIDA FURWATY BR. TARIGAN
Tempat/Tgl. Lahir : Medan / 26 Oktober 1997
Nomor Pokok Mahasiswa : 1515310633
Program Studi : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen SDM
Jumlah Kredit yang telah dicapai : 128 SKS, IPK 3.51
Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

No.	Judul SKRIPSI	Persetujuan
1.	Pengaruh Mutasi, Demosi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Jasa Raharja (Persero)	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Pengaruh Sikap, Etika Kerja dan Tingkat Penghasilan Terhadap Produktivitas Kerja pada PT. Jasa Raharja (Persero)	<input type="checkbox"/>
3.	Pengaruh Kedisiplinan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Karyawan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero)	<input type="checkbox"/>

NR: Judul yang ditetapkan oleh Kepala Program Studi diberikan tanda



Medan, 31 Oktober 2018

Pemohon,

(Afnida Furwaty Br. tarigan)

Nomor :
Tanggal :

Disetujui oleh:
Dekan

(Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.)

Tanggal : 31/10/18

Disetujui oleh:
Ka. Prodi Manajemen

(NURAFRIINA SIREGAR, SE., M.Si.)

Tanggal : 24 November 2018

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing I:

(Rozal Anwar, SE, M.Si)

Tanggal : 24 November 2018

Disetujui oleh:
Dosen Pembimbing II:

(Loko Rian Agustina, SE, M.Si)

No. Dokumen: FM-LPPM-08-01

Revisi: 02

Tgl. Eff: 20 Des 2015

ABSTRAK

Analisis penelitian mengetahui apakah mutasi, demosi dan promosi secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode asosiatif dengan bantuan program SPSS versi 16.0. Penelitian ini menggunakan asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F dan uji determinasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

Kata Kunci : Mutasi, Demosi, Promosi Dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The research analysis found that partial and simultaneous mutations, demotions and promotions significantly influenced the performance of employees in PT. Business Services (Persero) Medan. The data analysis techniques used are associative methods with the help of the SPSS version 16.0 program. This study uses classical assumptions, multiple linear regression analysis, t test, F test and deterministic test. The population in this study was all PT employees. Medan Service (Persero) Medan, an that with every promotion (X3), it will increase employee performance (Y) by 0.257 units. Simultaneous mutation, demotion and promotion have a positive and significant effect on employee performance in PT. Terrain, Tested and Acceptable Services based on Fhitung value of 646,792 with a significance level of 0.000, greater than Ftable's value of 95% ($\alpha = 0.05$) is 3.23 = (646,792 > 2.89). A value of R of 0.842 indicates that there is a close relationship between mutation, demotion and promotion of employee performance in PT. Business Services (Persero) Medan.

Keywords : Employment, Demotion, Promotion And Performance

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat mengajukan skripsi ini yang disusun guna memenuhi syarat untuk pembuatan skripsi. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, karena itu peneliti mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak yang dapat membangun untuk menjadikan skripsi ini lebih baik lagi.

Penulis telah banyak mendapat bimbingan, nasihat dan dorongan dari berbagai pihak selama perkuliahan hingga penulisan skripsi ini. Penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan S.E., M.M., selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Ibu Nurafrina Siregar, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Rizal Ahmad, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu untuk memberi arahan dan bimbingan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
5. Ibu Roro Rian Agustin, S.Sos., MSP., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan arahan dan bimbingan mengenai ketentuan penulisan skripsi sehingga skripsi ini dapat tersusun dengan rapi dan sistematis.
6. Yang tercinta kedua orang tua penulis yakni Ayahanda Sabarta Tarigan dan Ibunda Sukarni serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materil kepada penulis.

7. Kepada seluruh keluargaku yaitu Afrizal Tarigan (Abang), Andika Morales Tarigan (Adik), terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
8. Kepada seluruh teman-teman kampusku yaitu Anggia Rizky, Meisy Della Christy, Ningdya Widyastuti, Fitri Amalia, Ririn Alviani dan masih banyak lagi yang belum saya sebutkan. Terima kasih atas dorongan semangat dan kebersamaan yang tidak terlupakan.
9. Kepada teman-temanku yang lain Rivaldi Siregar, S.E, Reza Syahendri, S.E, terima kasih atas dukungan semangatnya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini yang disebabkan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi para pembaca. Terimakasih.

Medan, Oktober 2019

Penulis

Afnida Furwaty Br. Tarigan

1515310633

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I	
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
E. Keaslian Penelitian	8
BAB II	
TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Landasan Teori	9
1. Kinerja	9
a. Pengertian Kinerja.....	9
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	10
c. Penilaian Kinerja.....	11
d. Manfaat Penilaian Kinerja	13
e. Metode Penilaian Kinerja.....	14
f. Indikator Kinerja.....	16
2. Mutasi Jabatan	17
a. Pengertian Mutasi Jabatan	17
b. Manfaat dan Tujuan Mutasi Jabatan	18
c. Dasar Pelaksanaan Mutasi	20
d. Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Mutasi	21
e. Sebab dan Alasan Mutasi.....	22
f. Kendala Pelaksanaan Mutasi	23
g. Macam-Macam Mutasi	24
h. Indikator Mutasi Jabatan.....	25
3. Demosi	27
a. Pengertian Demosi	27
b. Tujuan Demosi.....	28
c. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Demosi	28
d. Indikator Demosi	29
4. Promosi	30
a. Pengertian Promosi	30

	b. Tujuan Promosi	31
	c. Azas dan Dasar Promosi	32
	d. Jenis Promosi	33
	e. Prosedur Promosi	34
	f. Indikator Promosi.....	35
	B. Penelitian Sebelumnya.....	37
	C. Kerangka Konseptual.....	39
	D. Hipotesis	42
BAB III	METODE PENELITIAN.....	43
	A. Pendekatan Penelitian	43
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	43
	C. Definisi Operasional Variabel	44
	D. Populasi dan Sampel/Jenis dan Sumber Data	45
	E. Teknik Pengumpulan Data	46
	F. Teknik Analisis Data	47
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
	A. Hasil Penelitian	52
	1. Deskripsi Objek Penelitian	52
	2. Deskripsi Karakteristik Responden	55
	3. Deskripsi Variabel Penelitian	56
	4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas	71
	5. Pengujian Asumsi Klasik	75
	6. Regresi Linier Berganda	80
	7. Uji Kesesuaian (<i>Test Goodness Of Fit</i>)	81
	B. Pembahasan.....	84
	1. Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai	84
	2. Pengaruh Demosi Terhadap Kinerja Pegawai	85
	3. Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Pegawai	85
	4. Pengaruh Mutasi, Demosi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai	86
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	88
	A. Kesimpulan	88
	B. Saran	89

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Mutasi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.....	2
Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Mengenai Demosi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.....	3
Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Mengenai Promosi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.....	4
Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya.....	37
Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian	43
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel	44
Tabel 3.3 Sampel Penelitian.....	46
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	55
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	55
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	56
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	56
Tabel 4.5 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden.....	57
Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Frekuensi Mutasi (X _{1.1})	57
Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Alasan Mutasi (X _{1.2})..	59
Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Mutasi (X _{1.3})	60
Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketidakmampuan Karyawan (X _{2.1}).....	61
Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Rasionalisasi Jumlah Karyawan (X _{2.2}).....	63
Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Loyalitas (X _{3.1})	64
Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tingkat Pendidikan (X _{3.2})	65
Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman Kerja (X _{3.3})	67
Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas (Y _{.1}).....	68
Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas (Y _{.2}).....	69
Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu Dari Hasil (Y _{.3})	70
Tabel 4.17 Uji Validitas X ₁ (Mutasi)	72
Tabel 4.18 Uji Validitas X ₂ (Demosi).....	72
Tabel 4.19 Uji Validitas X ₃ (Promosi).....	73
Tabel 4.20 Uji Validitas Y (Kinerja Pegawai).....	73
Tabel 4.21 Uji Reliabilitas X ₁ (Mutasi)	74
Tabel 4.22 Uji Reliabilitas X ₂ (Demosi).....	74
Tabel 4.23 Uji Reliabilitas X ₃ (Promosi)	75
Tabel 4.24 Uji Reliabilitas Y (Kinerja Pegawai)	75
Tabel 4.25 Uji Normalitas <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i>	77
Tabel 4.26 Uji Multikolinearitas	78
Tabel 4.27 Regresi Linier Berganda	80

Tabel 4.28 Uji Simultan	81
Tabel 4.29 Uji Parsial.....	82
Tabel 4.30 Uji Determinasi	83

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	42
Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas	76
Gambar 4.2 PP Plot Uji Normalitas	76
Gambar 4.3 <i>Scatterplot</i> Uji Heteroskedastisitas	79

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi apapun bentuk dan tujuannya merupakan gabungan dari berbagai elemen sumber daya yang terdiri dari bahan baku, peralatan, metode (cara kerja), modal dan juga manusia sebagai karyawan pelaksana organisasi tersebut. Berkenaan dengan sumber daya organisasi perlu diingat bahwa semua aset organisasi tersebut tidaklah tersedia secara berlimpah. Ada keterbatasan sumber daya organisasi yang mengakibatkan pemanfaatannya juga harus dilakukan secara cermat, efektif dan efisien. Salah satu upaya yang harus dilakukan oleh organisasi dalam mengelola sumber daya manusia agar dapat berkembang yaitu dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut. Kinerja merupakan hasil kerja yang diperlihatkan seseorang, sekelompok orang (organisasi) atas suatu pekerjaan, pada waktu tertentu. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu mutasi, demosi dan promosi.

Menurut Hasibuan (2015:102), “mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi”. Pentingnya penerapan mutasi jabatan dalam perusahaan dapat membantu pegawai dalam mengembangkan potensi yang dimilikinya serta untuk meningkatkan kinerja pegawai. Suatu mutasi akan membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama

untuk meraih posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi. Namun perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan kinerja pegawai akan timbul apabila ada jaminan bahwa mutasi benar-benar dilakukan secara objektif. Faktor terpenting yang mempengaruhi mutasi jabatan adalah kinerja pegawai. Pegawai akan selalu berusaha untuk memenuhi dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab mereka tepat pada waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya akan tercapai dengan cepat, tepat dan baik.

Menurut Hasibuan (2015:115), “indikator mutasi adalah frekuensi mutasi, alasan mutasi dan ketepatan mutasi”. Berdasarkan pra survei terdapat masalah mutasi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Mengenai Mutasi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Pegawai sering mendapat mutasi di dalam organisasi.	19	51,35%	18	48,75%	37	100%
2	Pegawai menjadi termotivasi dalam bekerja dengan dilaksanakannya mutasi.	16	43,25%	21	56,75%	37	100%
3	Pegawai yang dimutasi sesuai dengan kemampuan kerja.	17	45,95%	20	54,05%	37	100%

Sumber: PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan mutasi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan dimana indikator frekuensi mutasi yaitu pegawai sering mendapat mutasi di dalam organisasi. Indikator alasan mutasi yaitu pegawai menjadi tidak termotivasi dalam bekerja dengan dilaksanakannya mutasi. Indikator ketepatan mutasi yaitu pegawai yang dimutasi tidak sesuai dengan kemampuan kerja.\

Menurut Mangkunegara (2013:48), “demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan kewenangan, tanggung jawab, status, fasilitas, bahkan gaji yang

diperoleh oleh karyawan tersebut dari perusahaan”. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan ada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji, sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai.

Menurut Mangkunegara (2013:55), “indikator demosi adalah ketidakmampuan karyawan dan rasionalisasi jumlah karyawan”. Berdasarkan pra survei terdapat masalah demosi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan pada tabel 1.2 sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Mengenai Demosi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Pegawai mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.	17	45,95%	20	54,05%	37	100%
2	Pegawai yang ada di perusahaan sesuai dengan program efektifitas dan efisiensi dalam manajemen perusahaan.	16	43,25%	21	56,75%	37	100%

Sumber: PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

Berdasarkan tabel 1.2 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan demosi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan dimana indikator ketidakmampuan karyawan yaitu pegawai tidak mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Indikator rasionalisasi jumlah karyawan yaitu pegawai yang ada di perusahaan tidak sesuai dengan program efektifitas dan efisiensi dalam manajemen perusahaan.

Menurut Manullang (2014:153), “promosi adalah menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab

sebelumnya”. Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi sehingga kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin. Promosi jabatan yang dilakukan secara berkala oleh perusahaan diharapkan dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai”.

Menurut Manullang (2014:155), “indikator promosi adalah loyalitas, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja”. Berdasarkan pra survei terdapat masalah promosi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3 Hasil Pra Survei Mengenai Promosi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

No	Pernyataan	Ya		Kurang		Total	
		Orang	(%)	Orang	(%)	Orang	(%)
1	Pegawai mempunyai tingkat loyalitas terhadap perusahaan.	18	48,75%	19	51,35%	37	100%
2	Pegawai memiliki tingkat pendidikan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipromosikan.	18	48,75%	19	51,35%	37	100%
3	Pegawai memiliki kemampuan manajerial yang baik.	16	43,25%	21	56,75%	37	100%

Sumber: PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

Berdasarkan tabel 1.3 di atas dapat diketahui mengenai pernyataan promosi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan dimana indikator loyalitas yaitu pegawai belum mempunyai tingkat loyalitas terhadap perusahaan. Indikator tingkat pendidikan yaitu pegawai belum memiliki tingkat pendidikan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipromosikan. Indikator pengalaman kerja yaitu pegawai belum memiliki kemampuan manajerial yang baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk meneliti yang berjudul **“Pengaruh Mutasi, Demosi Dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan”**.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas serta untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan dibahas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Pegawai sering di mutasi di dalam organisasi.
- b. Pegawai tidak mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.
- c. Pegawai belum mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.
- d. Pegawai belum dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti.

2. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi agar pembahasannya lebih fokus dan terarah serta tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan. Dengan demikian penulis membatasi masalah hanya pada pengaruh mutasi, demosi dan promosi terhadap kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah yakni:

1. Apakah mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan?
2. Apakah demosi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan?
3. Apakah promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan?
4. Apakah mutasi, demosi dan promosi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.
- b. Untuk mengetahui apakah demosi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.
- c. Untuk mengetahui apakah promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

- d. Untuk mengetahui apakah mutasi, demosi dan promosi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan memberikan manfaat yakni sebagai berikut:

- a. Bagi universitas

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penambahan ilmu pengetahuan, khususnya bagi Manajemen Sumber daya Manusia serta menjadi bahan bacaan di perpustakaan Universitas.

- b. Bagi perusahaan

Dapat memberikan saran dan masukan yang bermanfaat mengenai mutasi, demosi dan promosi terhadap kinerja pegawai.

- c. Bagi peneliti

Menambah pengetahuan dan memperluas wawasan penulis mengenai mutasi, demosi dan promosi terhadap kinerja pegawai.

- d. Bagi peneliti berikutnya

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan perbandingan dalam melakukan pengembangan penelitian yang sama dimasa yang akan datang. menambah pengetahuan khususnya dibidang sumber daya manusia, yang berkaitan dengan mutasi, demosi dan promosi terhadap kinerja pegawai.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Sabar (2017), yang berjudul: pengaruh promosi jabatan dan mutasi terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). Sedangkan penelitian ini berjudul: pengaruh mutasi, demosi dan promosi terhadap kinerja pegawai di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

Perbedaan penelitian terletak pada:

- 1. Variabel Penelitian :** penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu promosi jabatan dan mutasi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Sedangkan penelitian ini menggunakan 2 (dua) variabel bebas yaitu mutasi, demosi dan promosi, serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai.
- 2. Jumlah Observasi/Sampel (n) :** penelitian terdahulu menggunakan sampel berjumlah 30 pegawai/responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 37 pegawai/responden.
- 3. Waktu Penelitian :** penelitian terdahulu dilakukan tahun 2017 sedangkan penelitian ini tahun 2019.
- 4. Lokasi Penelitian :** lokasi penelitian terdahulu di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara, sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Siagian (2014:87), menyatakan bahwa, “Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi indikator sebagai berikut: kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil dan kemampuan bekerja sama”.

Menurut Simanjuntak (2014:98), “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja individu sebagai tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu”.

Menurut Rivai (2014:14), “Kinerja adalah hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti, standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Siagian (2014 : 89) “menyatakan bahwa, kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu”:

1) Mutasi

Suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi.

2) Demosi

Suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan kewenangan, tanggung jawab, status, fasilitas, bahkan gaji yang diperoleh oleh karyawan tersebut dari perusahaan.

3) Promosi

Menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

4) Gaya kepemimpinan

Cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya.

Menurut Rivai (2014:16), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1) Kemampuan

Kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

2) Motivasi.

Proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah mutasi, demosi dan promosi.

c. 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.

Menurut Sofyandi (2014:122), “Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan”. Nawawi (2013:5) menyatakan bahwa, “Penilaian Kinerja adalah satu sistem formal dari *review* dan evaluasi individu atau kinerja tugas tim.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

Menurut Hasibuan (2015:260), “Ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu” :

1) Atasan langsung

Hampir 96 % evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dalam suatu organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan karena

atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

2) Rekan sekerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan sekerja dilaksanakan dengan pertimbangan bahwa rekan sekerja dengan dengan tindakan. Interaksi sehari-hari dapat memberikan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam bekerja.

3) Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4) Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seseorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5) Pendekatan menyeluruh

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan sekerja dan bawahan. Penilaian ini biasanya dilakukan di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

Berdasarkan uraian mengenai yang biasanya menilai kinerja karyawan dalam organisasi dan dengan mempertimbangkan berbagai hal, maka dalam penelitian ini, penilaian kinerja pegawai dilakukan berdasarkan evaluasi diri.

d. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan alat yang bermanfaat tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2015:19) bahwa, “beberapa manfaat penilaian kinerja adalah”:

1) Posisi tawar

Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh atau langsung dengan karyawan.

2) Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.

3) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan dalam penyesuaian ganti-rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah, bonus, atau kompensasi lainnya.

4) Keputusan penempatan

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

5) Pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.

6) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

7) Ketidakkuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

8) Evaluasi proses *staffing*

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

9) Menjamin kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10) Mengatasi tantangan - tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor - faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

e. 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 harus dihindarkan adanya "*like* dan *dislike*" dari penilai, agar obyektivitas penilaian dapat terjaga.

Menurut Panggabean (2015:15), "Ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan yaitu":

1) *Rating Scales* (Skala Rating)

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) *Checklist*

Metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor.

3) *Critical Incident* (Peristiwa Kritis)

Penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.

4) *Ranking*

Penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek.

5) *Work Standard* (Standar Kerja)

Metode ini membandingkan kinerja karyawannya dengan standar yang ditetapkan terlebih dahulu. Standar mencerminkan hasil yang normal dari rata-rata pekerja dalam usaha yang normal.

6) *Management By Objective* (Manajemen Berdasarkan Sasaran)

Dalam pendekatan ini, setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menentukan sasaran organisasi, tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

7) *Field Review* (Peninjauan Lapangan)

Seorang ahli departemen turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk *review*, perubahan, persetujuan dan serubahan dengan karyawan yang dinilai.

f. Indikator Kinerja

Menurut Simanjuntak (2014:101), “menyebutkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni” :

- 1) Kualitas yaitu berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan.
- 2) Kuantitas yaitu berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- 3) Ketepatan waktu dari hasil yaitu sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Siagian (2014:90), “menyebutkan indikator yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja pegawai secara individu yakni” :

- 1) Kualitas adalah tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

- 2) Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja atau jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.
- 3) Kemampuan bekerja sama yaitu kemampuan sesama karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu dari hasil.

2. Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Menurut Siagian (2014:170), “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 tanggungjawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain”.

Menurut Mathis (2013:132), “pengertian mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar”.

Menurut Hasibuan (2015:102), “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”.

Sedangkan Mondy (2016 : 247), 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”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan mutasi dalam penelitian ini adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi.

b. Manfaat dan Tujuan Mutasi

Pelaksanaan mutasi mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Mutasi merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektivitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman.

Menurut Siagian (2014:172), “melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk”:

1) Pengalaman baru.

Kejadian yang belum pernah dialami, dijalani, dirasakan dan ditanggung oleh karyawan.

2) Cakrawala pandangan yang lebih luas.

Orientasi kognitif mendasar suatu individu atau masyarakat yang mencakup seluruh pengetahuan dan sudut pandang individu atau masyarakat

3) Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan.

Tidak terjadinya keadaan yang tidak menentu dan dipenuhi oleh rasa jenuh yang menuntut atau membuang banyak energi dan kekuatan.

- 4) Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru.

Proses kognitif dari seseorang atau individu untuk memberi arti terhadap lingkungan, sehingga masing-masing individu akan memberi arti sendiri-sendiri terhadap stimuli yang diterimanya meskipun stimuli itu sama.

- 5) Perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional.

Merupakan proses terencana untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal yang dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

- 6) Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.

Perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

- 7) Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Suatu dorongan atau alasan yang menjadi dasar semangat seseorang untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu.

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

- 1) Peningkatan produktivitas kerja.

Kemampuan karyawan dalam berproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat.

2) Pendayagunaan pegawai.

Suatu usaha untuk mendatangkan hasil atau manfaat yang lebih besar dan lebih baik dengan memanfaatkan segala sumber daya dan potensi yang dimiliki pegawai

3) Pengembangan karier.

Merupakan suatu upaya yang harus dilakukan agar rencana karier yang sudah dibuat membawa hasil secara optimal.

4) Penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan.

Penambahan pegawai yang berada pada usia kerja dan mampu bekerja, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja.

5) Pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi.

Pengisian kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai dalam rangka suatu satuan organisasi.

6) Sebagai hukuman.

Sebuah cara untuk mengarahkan sebuah tingkah laku agar sesuai dengan tingkah laku yang berlaku secara umum.

c. Dasar Pelaksanaan Mutasi

Menurut Hasibuan (2015 : 103), “Ada tiga sistem yang menjadi dasar pelaksanaan mutasi pegawai yaitu”:

1) *Seniority System*

Adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan.

2) *Spoil System*

Adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka.

3) Merit System

Adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja.

d. Faktor-Faktor yang Harus Diperhatikan Dalam Mutasi

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap perkerja secara berkesinambungan secara objektif. Menurut Mondy (2016 : 250), “dalam melaksanakan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu”:

1) Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.

Peraturan yang dibuat manajer untuk membatasi tingkah laku seseorang dalam suatu lingkup, organisasi tertentu yang jika melanggar akan dikenakan hukuman atau sangsi.

2) Mutasi atas dasar prinsip *The right man on the right place*.

Menempatkan orang sesuai dengan kompetensinya sehingga bisa bekerja dengan optimal.

3) Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja.

Aktivitas yang berkait dengan pengelolaan keuangan, dalam hal ini adalah manajemen anggaran dana, yang terdapat di dalam sebuah instansi perusahaan.

- 4) Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal.

Hubungan antara pegawai dalam satu ekosistem di mana pegawai yang satu dengan pegawai yang lain saling bersaing untuk mendapatkan suatu yang diperlukan untuk hidupnya.

- 5) Mutasi sebagai langkah untuk promosi.

Salah satu motivasi bagi para karyawan untuk menunjukkan prestasinya yang benar.

- 6) Mutasi untuk mengurangi *labour turnover*.

Perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan dari suatu perusahaan.

- 7) Mutasi harus terkoordinasi.

Kegiatan yang dikerjakan oleh banyak pihak dari satu organisasi yang sederajat dan untuk mencapai suatu tujuan bersama dengan kesepakatan masing-masing pihak agar tidak terjadi kesalahan dalam bekerja baik mengganggu pihak yang satu dengan pihak yang lainnya.

e. Sebab dan Alasan Mutasi

Mutasi atau pemindahan pegawai menurut Hasibuan (2015:104), “dapat terjadi karena 2 hal, yaitu”:

- 1) Mutasi atas keinginan pegawai

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Misalnya, karena alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerja sama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi

pertenggaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya.

2) Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan lain tugas produktif didasarkan pada kecakapan, kemampuan pegawai, sikap dan disiplin pegawai.

f. Kendala Pelaksanaan Mutasi

Menurut Mondy (2016 : 253), “ada tiga jenis penolakan pegawai terhadap mutasi pegawai, yaitu”:

1) Faktor logis atau rasional

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

2) Faktor Psikologis

Penolakan berdasarkan faktor psikologis ini merupakan penolakan yang dilakukan berdasarkan emosi, sentimen, dan sikap. Seperti kekhawatiran akan sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, rendahnya toleransi terhadap perubahan, tidak menyukai pimpinan atau agen perubahan yang lain, rendahnya kepercayaan terhadap pihak lain, kebutuhan akan rasa aman.

3) Faktor Sosiologis (kepentingan kelompok)

Penolakan terjadi karena beberapa alasan antara lain konspirasi yang bersifat politis, bertentangan dengan nilai kelompok, kepentingan pribadi, dan keinginan mempertahankan hubungan yang terjalin sekarang.

g. Macam-Macam Mutasi

Menurut Hasibuan (2015:110), “mutasi dapat dibedakan menjadi beberapa macam, tergantung dari tinjauan terhadap mutasi tersebut”.

1) Ditinjau dari aktivitas tempat pegawai bekerja:

a) Mutasi antar urusan

Suatu kegiatan memindahkan urusan karyawan dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan.

b) Mutasi antarseksi

Perpindahan antar seksi yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan.

c) Mutasi antarbagian

Perpindahan antar bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan.

d) Mutasi antarbiro

Perpindahan antar biro yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan.

e) Mutasi antarinstansi

Perpindahan antar instansi yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan.

- 2) Ditinjau dari tujuan dan maksud mutasi:
 - a) *Production transfer*: mutasi dalam jabatan yang sama karena produksi ditempat terdahulu menurun
 - b) *Replacement transfer*: mutasi dari jabatan yang sudah lama dipegang kejabatan yang sama di unit/bagian lain, untuk menggantikan pegawai yang belum lama bekerja atau pegawai yang diberhentikan .
 - c) *Versatility transfer*: mutasi dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain untuk menambah pengetahuan pegawai yang bersangkutan
 - d) *Shift transfer*: mutasi dalam jabatan yang sama, tetapi berbeda *shift*, misalnya dari shift A (malam) ke shift B (siang)
 - e) *Remedial transfer*: mutasi pegawai ke bagian mana saja, dengan tujuan untuk memupuk atau untuk memperbaiki kerja sama antarpegawai.
- 3) Ditinjau dari masa kerja pegawai:
 - a) *Temporary transfer*: mutasi yang bersifat sementara, untuk menggantikan pegawai yang berhalangan
 - b) *Permanent transfer*: mutasi yang bersifat tetap

h. Indikator Mutasi

Menurut Hasibuan (2015:115), “indikator mutasi adalah sebagai berikut”:

1) Frekuensi Mutasi

Frekuensi mutasi adalah tingkatan keseringan pelaksanaan mutasi di dalam organisasi.

2) Alasan Mutasi

Alasan mutasi adalah alasan-alasan atau motivasi yang mendorong dilaksanakannya perpindahan atau mutasi tersebut.

3) Ketepatan Mutasi

Ketepatan mutasi adalah ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan kemampuan kerja pegawai, tingkat pendidikan, lamanya masa menjabat, tanggungjawab atau beban kerja, kesenangan atau keinginan pegawai, kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku dan kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.

Menurut Mondy (2016 : 260), “indikator mutasi adalah sebagai berikut”:

- 1) Perubahan tempat kerja tanpa perubahan jabatan. Suatu perubahan tempat dalam arti pertukaran wilayah tempat bekerja tanpa melakukan perubahan suatu jabatannya.
- 2) Perubahan jabatan tanpa perubahan tempat kerja, gunanya untuk menghilangkan rasa bosan karyawan/kejuhan pada pekerjaan. Suatu perubahan kedudukan atau jabatan tanpa harus dipindah ke wilayah lain tetapi dilakukan antar Instansi.
- 3) Penempatan karyawan kembali pada jabatan semula. Menempatkan pegawai pada posisi yang tepat atau *the right man on the right place* guna mengurangi *labour turn over*.
- 4) Perubahan jabatan maupun tempat kerja karyawan. Melakukan suatu perubahan kedudukan sekaligus dengan perubahan tempat kerja pegawai baik itu antar instansi maupun wilayah.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel mutasi dalam penelitian ini adalah frekuensi mutasi, alasan mutasi dan ketepatan mutasi.

3. Demosi

a. Pengertian Demosi

Menurut Robbins (2014:26), “Demosi merupakan salah satu bagian dari pengembangan karyawan secara formal untuk menciptakan kompetisi diantara sesama karyawan guna memacu prestasi kerja para karyawan”. Menurut Robbins (2014:27), “Demosi adalah sejenis sanksi/hukuman bagi karyawan yang prestasi kerjanya dinilai rendah oleh manajemen perusahaan. Menurut Mangkunegara (2013:48), “demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan kewenangan, tanggung jawab, status, fasilitas, bahkan gaji yang diperoleh oleh karyawan tersebut dari perusahaan”. Menurut Mondy (2016:108), demosi adalah “penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja”. Permintaan karyawan itu sendiri dengan alasan karyawan tersebut tidak yakin dengan kemampuan dan keahlian yang dia miliki dalam menduduki jabatan tersebut.

Menurut Mondy (2016:110), “demosi terjadi dalam suatu perusahaan terutama karena pengaruh negatifnya terhadap moral karyawan yang bersangkutan dan dapat mempengaruhi prestasi dan moral karyawan lainnya di perusahaan tersebut. Penurunan jabatan kewenangan, fasilitas, status dan bahkan gaji merupakan suatu hukuman bagi karyawan tersebut agar dapat belajar memperbaiki kualitas diri dan kinerjanya sehingga diharapkan dapat menjadi lebih baik selama masa penjatuhan sanksi demosi tersebut”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan demosi dalam penelitian ini adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan kewenangan, tanggung jawab, status, fasilitas, bahkan gaji yang diperoleh oleh karyawan tersebut dari perusahaan.

b. Tujuan Demosi

Menurut Mangkunegara (2013:50), “Tujuan dilakukannya demosi terhadap karyawan yang bersangkutan adalah untuk pembinaan dan pembelajaran bagi karyawan tersebut. Apabila manajemen menganggap masih adanya harapan bagi karyawan tersebut untuk memperbaiki diri ke arah yang lebih baik”.

Menurut Mangkunegara (2013:51), “Disamping tujuan pembelajaran, penjatuhan sanksi demosi juga dimaksudkan untuk menghindari kerugian perusahaan yang lebih besar karena telah salah menempatkan karyawan di posisinya (*wrong man on the wrong place*). Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan pada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman. Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi”.

Jadi, memang benar jika perusahaan-perusahaan ingin maju, maka harus menciptakan kompetisi bagi para karyawannya agar mereka tekun dalam bekerja dan tidak selalu berpangku tangan pada karyawan lainnya. Apabila karyawan memiliki produktivitas dan motivasi kerja yang tinggi, maka laju roda pun akan berjalan kencang, yang akhirnya akan menghasilkan kinerja dan pencapaian yang baik bagi perusahaan. Di sisi lain, bagaimana mungkin roda perusahaan berjalan baik, kalau karyawannya bekerja tidak produktif, artinya karyawan tidak memiliki semangat kerja yang tinggi, tidak ulet dalam bekerja dan memiliki moriil.

c. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Demosi

Menurut Mangkunegara (2013:53), “Adapun faktor-faktor penyebab terjadinya demosi karyawan disuatu perusahaan adalah sebagai berikut”:

- 1) Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan.
- 2) Perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.
- 3) Kegiatan organisasi menurun, baik sebagai akibat faktor-faktor internal maupun eksternal, tetapi tidak demikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja.

d. Indikator Demosi

Menurut Mangkunegara (2013:55), “Indikator demosi yang digunakan oleh manajemen perusahaan adalah:

- 1) Ketidakmampuan karyawan.

Ketidakmampuan karyawan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sehingga menghasilkan prestasi kerja yang rendah.

- 2) Rasionalisasi jumlah karyawan

Rasionalisasi jumlah karyawan karena adanya program efektifitas dan efisiensi dalam manajemen perusahaan.

Menurut Mondy (2016:116), “Indikator demosi yang digunakan oleh manajemen perusahaan adalah:

- 1) Karena adanya permintaan secara pribadi dari karyawan yang bersangkutan.

Permintaan karyawan itu sendiri dengan alasan karyawan tersebut tidak yakin dengan kemampuan dan keahlian yang dia miliki dalam menduduki jabatan tersebut.

2) Rendahnya kinerja karyawan

Menurunnya kinerja karyawan di dalam suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel demosi dalam penelitian ini adalah ketisdakmampuan karyawan dan rasionalisasi jumlah karyawan.

4. Promosi

a. Pengertian Promosi

Abdurahman (2013:101), mengatakan “promosi adalah perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang” Abdurahman (2013:101), mengatakan “promosi merupakan perkembangan yang positif dari seorang pekerja atau pegawai karena tugasnya dinilai baik oleh pejabat yang berwenang”.

Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*), serta penghasilan (*outcomes*) yang semakin besar bagi karyawan”.

Menurut Hasibuan (2015:10), “Secara garis besar dapat disimpulkan bahwa promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan”.

Menurut Manullang (2014:153), “Promosi adalah menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”.

Menurut Siagian (2014:169), menyatakan bahwa promosi ialah “apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan promosi dalam penelitian ini adalah menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

b. Tujuan Promosi

Di samping itu promosi di perusahaan juga bertujuan untuk memberikan kepuasan dan pengakuan atas pekerjaan yang selama ini dilakukan oleh karyawan. Hasibuan (2015:113), “menjelaskan tujuan dari promosi adalah sebagai berikut”:

- 1) Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
- 2) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- 3) Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.
- 4) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
- 5) Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai. Dengan

demikian, promosi akan memberikan status sosial, wewenang (*authority*), tanggung jawab (*responsibility*).

- 6) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
- 7) Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
- 8) Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
- 9) Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
- 10) Untuk mempermudah penarikan pelamar, sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya dorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
- 11) Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa promosi pada suatu perusahaan bertujuan untuk menjamin kestabilan perusahaan, mengisi lowongan, untuk menaikkan semangat atau moral pegawai dan untuk membebaskan pegawai dari situasi atau keadaan yang bersifat statis (tetap).

c. Azas dan Dasar Promosi

Menurut Hasibuan (2015:108), “Azas-azas promosi terbagi kedalam yaitu sebagai berikut”:

1) Kepercayaan

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

2) Keadilan

Promosi berasaskan keadilan terhadap penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif, tidak pilih kasih. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.

3) Formasi

Promosi harus berdasarkan formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan yang akan dilaksanakan karyawan. Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.

d. Jenis Promosi

Menurut Hasibuan (2015:114), “jenis promosi yang umum dikenal adalah sebagai berikut”:

1) Promosi Sementara

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang kosong, dan harus segera diisi, misalnya jabatan Personalia.

2) Promosi Tetap

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap.

3) Promosi Kecil

Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit, yang membutuhkan keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah. Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut.

4) Promosi Kering

Seorang karyawan dinaikkan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggungjawab, tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan dan keturunannya.

e. Prosedur Promosi

Menurut Mondy (2016:71), “Prosedur pelaksanaan promosi yang biasa dianut perusahaan adalah”:

1) Promosi dari dalam Perusahaan

Merupakan suatu tradisi untuk mencari calon yang akan menduduki jabatan manajer pada suatu hierarki perusahaan diantara jajaran tenaga kerja yang ada merupakan kebiasaan umum yang tampaknya hampir membudaya.

2) Promosi melalui prosedur pencalonan

Pencalonan oleh manajer adalah proses penunjang guna mengajukan bawahan tertentu untuk dipromosikan. Tidak dapat disangsikan bahwa prosedur ini tidak sistematis dan mudah keliru, tetapi bagaimanapun juga inilah yang paling luas digunakan dalam perusahaan untuk menyelidiki tenaga kerja yang akan dipromosikan.

3) Promosi Melalui Prosedur Seleksi

Prosedur lain yang ditempuh dalam rangka promosi tenaga kerja adalah melalui proses seleksi. Biasanya proses seleksi bagi perusahaan-perusahaan besar menggunakan berbagai jenis ujian psikologis.

f. Indikator Promosi

Menurut Manullang (2014:155), “indikator dalam pelaksanaan promosi, yaitu”:

1) Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

2) Tingkat Pendidikan

Manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat

dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimilikipun dianggap lebih banyak daripada junior. Dengan demikian, diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

Menurut Handoko (2013:89), “beberapa indikator yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan, yaitu”:

1) Pengalaman (senioritas)

Promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan merupakan promosi yang menghargai Kecakapan karyawan. Kebaikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan penilaian yang berharga.

2) Kecakapan (keterampilan)

Seseorang akan dipromosikan berdasarkan atas penilaian kecakapan yaitu ketrampilan dan keahlian kerja yang didukung dengan prestasi kerja yang baik. Kecakapan merupakan total dari semua keahlian yang dimiliki untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan. Dengan demikian, diharapkan karyawan yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.

3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi ini menggabungkan antara pengalaman dan kecakapan. Promosi ini didasarkan atas lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan. Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan seseorang karyawan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel promosi dalam penelitian ini adalah adalah loyalitas, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja.

B. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya

No	Peneliti	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil penelitian
1	Sabar (2017)	Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara).	Promosi Jabatan dan Mutasi	Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2	Suparinah (2018)	Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara.	Mutasi dan Promosi Jabatan	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bersambung ke halaman berikutnya ...

Sambungan tabel: 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya

3	Saing (2017)	Pengaruh Mutasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bekasi	Mutasi dan Pelatihan	Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
4	Norvian (2015)	Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Kalimantan Barat	Mutasi dan Promosi Jabatan	Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
5	Perianto (2017)	Pengaruh Mutasi Dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kantor Kabupaten Bengkayang	Mutasi dan Promosi Jabatan	Kinerja Pegawai	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
6	Hermanto (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pariaman	Promosi Jabatan dan Kompensasi	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Bersambung ke halaman berikutnya ...

Sambungan tabel: 2.1 Daftar Penelitian Sebelumnya

7	Munadiah (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu	Promosi Jabatan	Kinerja Pegawai	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
8	Ritonga (2015)	Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan	Promosi Jabatan	Kinerja Karyawan	Regresi Linier Sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Penulis

C. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual penelitian menjelaskan secara teoritis model konseptual variabel-variabel penelitian, tentang bagaimana pertautan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, yaitu variabel bebas dengan variabel terikat.

1. Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Hasibuan (2015:102), “mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi”. Pentingnya penerapan mutasi jabatan dalam perusahaan dapat membantu pegawai dalam mengembangkan potensi pegawai. Suatu mutasi akan membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Siagian (2014:175), setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi. Namun perlu diperhatikan bahwa

persaingan untuk meningkatkan kinerja pegawai akan timbul apabila ada jaminan bahwa mutasi benar-benar dilakukan secara objektif. Faktor terpenting yang mempengaruhi mutasi jabatan adalah kinerja pegawai. Pegawai akan selalu berusaha untuk memenuhi dan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab mereka tepat pada waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya akan tercapai dengan cepat, tepat dan baik.

2. Pengaruh Demosi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2013:48), “demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan kewenangan, tanggung jawab, status, fasilitas, bahkan gaji yang diperoleh oleh karyawan tersebut dari perusahaan”. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan pada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman. Menurut Robbins (2014:29), “Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji, sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai”.

3. Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Pegawai

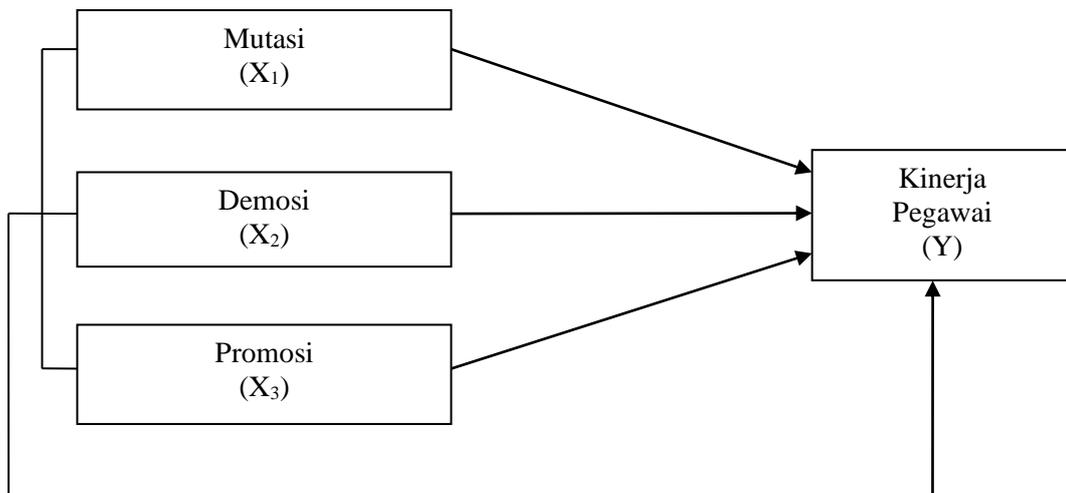
Menurut Manullang (2014:153), “promosi adalah menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya”. Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi sehingga

kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin. Menurut Abdurahman (2013:105), “Promosi jabatan yang dilakukan secara berkala oleh perusahaan diharapkan dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai”.

4. Pengaruh Mutasi, Demosi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Simanjuntak (2014:110), “Suatu mutasi akan membuka kesempatan terjadinya persaingan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Setiap anggota organisasi mempunyai kesempatan yang sama untuk meraih posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi”. Namun perlu diperhatikan bahwa persaingan untuk meningkatkan kinerja pegawai akan timbul apabila ada jaminan bahwa mutasi benar-benar dilakukan secara objektif. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan pada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji, sehingga akan berdampak pada kinerja pegawai. Menurut Nawawi (2013:16), “Dengan memberikan kesempatan promosi, berarti perusahaan melakukan usaha pengembangan karyawan melalui jenjang karir yang jelas, sehingga karyawan termotivasi untuk bekerja dan berprestasi sehingga kelangsungan operasional perusahaan akan lebih terjamin. Promosi jabatan yang dilakukan secara berkala dapat berpengaruh pada peningkatan kinerja pegawai.

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Sumber : Diolah Penulis 2019

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis yang dapat dikemukakan sehubungan dengan permasalahan tersebut:

1. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.
2. Demosi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.
3. Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.
4. Mutasi, demosi dan promosi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Menurut Sugiyono (2015:57), “Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang menghubungkan dua variabel atau lebih yaitu pengaruh mutasi, demosi dan promosi terhadap kinerja pegawai”.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, Jln Gatot Subroto No.142 B, Medan, Sumatera Utara.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan mulai dari bulan Juni 2019 sampai dengan September 2019, dengan format berikut:

Tabel 3.1
Jadwal Proses Penelitian

No	Aktivitas	Bulan											
		Juni 2019			Juli 2019			Agustus 2019			September 2019		
1	Riset awal/Pengajuan Judul	■											
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■	■						
3	Seminar Proposal						■						
4	Perbaikan Acc Proposal							■					
5	Pengolahan Data								■				
6	Penyusunan Skripsi									■	■		
7	Bimbingan Skripsi											■	■
8	Meja Hijau												■

Sumber: Penulis (2019)

C. Definisi Operasional Variabel

1. Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu: variabel bebas pertama mutasi (X_1), variabel bebas kedua demosi (X_2) dan variabel bebas ketiga promosi (X_3), serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y).

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala
Mutasi (X_1)	Suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. (Hasibuan, 2015:102)	1. Frekuensi mutasi 2. Alasan mutasi 3. Ketepatan mutasi (Hasibuan, 2015:115)	1. Tingkatan keseringan pelaksanaan mutasi di dalam organisasi.. 2. Alasan-alasan atau motivasi yang mendorong dilaksanakannya perpindahan atau mutasi tersebut. 3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan kemampuan kerja pegawai, tingkat pendidikan, lamanya masa menjabat, tanggungjawab atau beban kerja, kesenangan atau keinginan pegawai, kebijaksanaan atau peraturan yang berlaku dan kesesuaian antara jabatan yang lama dan jabatan yang baru.	Skala likert
Demosi (X_2)	Suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan kewenangan, tanggung jawab, status, fasilitas, bahkan gaji yang diperoleh oleh karyawan tersebut dari perusahaan. (Mangkunegara, 2013:48).	1. Ketidakmampuan karyawan 2. Rasionalisasi jumlah karyawan (Mangkunegara, 2013:55)	1. Ketidakmampuan karyawan dalam mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sehingga menghasilkan prestasi kerja yang rendah. 2. Rasionalisasi jumlah karyawan karena adanya program efektifitas dan efisiensi dalam manajemen perusahaan.	Skala likert

Bersambung ke halaman berikutnya ...

Sambungan tabel: 3.2 Operasionalisasi Variabel

Promosi (X ₃)	Menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya. (Manullang, 2014:153)	1. Loyalitas. 2. Tingkat pendidikan. 3. Pengalaman kerja. (Manullang, 2014:155)	1. Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan. 2. Manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan. 3. Memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manajerial yang baik.	Skala likert
Kinerja Pegawai (Y)	Tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. (Simanjuntak, 2014:98)	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu dari hasil. (Simanjuntak, 2014:101)	1. Berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan karyawan. 2. Berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. 3. Sesuai dengan waktu yang direncanakan.	Skala likert

Sumber: Penulis

D. Populasi dan Sampel/ Jenis dan Sumber Data

1. Populasi

Menurut Sugiyono (2015 : 72), “populasi adalah sekumpulan makhluk hidup yang memiliki karakteristik yang sama (*species* yang sama), hidup di wilayah geografis yang sama pada waktu tertentu, dan mampu bereproduksi di antara sesama makhluk hidup tersebut”. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan sebanyak 37 pegawai.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2015 : 73), “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel sebanyak 37 pegawai.

Tabel 3.3 Sampel Penelitian

No	Bagian	Jumlah Pegawai
1	Kepala Cabang	1
2	Kepala Bagian	3
3	Kepala Sub Bagian	8
4	Pelaksana Administrasi	13
5	Kasir	1
6	Penanggungjawab Samsat	7
7	Sekretaris	1
8	Ajun Arsiparis	3
Total		37

Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero) (2019)

3. Jenis Data

Menurut Sugiyono (2015), “Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari responden terpilih pada lokasi penelitian”. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar kuesioner dan wawancara langsung kepada pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan. Data sekunder adalah data yang sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum.

4. Sumber Data

Sumber data di dalam penelitian ini adalah pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam rangka melakukan analisis terhadap pembuktian jawaban sementara atau hipotesis dari permasalahan yang dikemukakan, maka metode pengumpulan data yang penulis lakukan adalah:

1. Studi Wawancara

Menurut Sugiyono (2015), “Metode wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan responden dan pihak-pihak yang ada kaitannya dengan masalah yang akan diteliti”.

2. Angket

Menurut Sugiyono (2015), “Metode angket (kuesioner) yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan untuk diisi oleh para responden dan diminta untuk memberikan pendapat”.

F. Teknik Analisis Data

1. Uji Kualitas Data

Sebelum data dianalisis dan dievaluasi, terlebih dahulu data tersebut diuji dengan:

a. Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2015),, “Uji validitas dilakukan terhadap kuisisioner yang bertujuan untuk menguji apakah kuisisioner layak atau tidak sebagai instrumen penelitian, karena data yang diperoleh dari instrumen yang baik pula, maka diperlukan uji validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30 maka butir pertanyaan dianggap valid”.

b. Uji Realibilitas (kehandalan)

Menurut Sugiyono (2015), “Uji reliabilitas merupakan tingkat keandalan suatu instrumen penelitian. Realibilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik jika memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih besar ($>$) 0,60”.

2. Uji Asumsi Klasik

Menurut Sugiyono (2015), “Uji asumsi klasik digunakan untuk melihat atau menguji model yang termasuk layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian”. Uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Uji Normalitas

Menurut Sugiyono (2015), “Tujuan uji normalitas adalah ingin mengetahui apakah distribusi sebuah data mengikuti atau mendekati distribusi normal. Untuk melihat data normal dapat dilihat dari uji:

1) Uji Kurva

Menurut Sugiyono (2015), “Data yang baik adalah data yang mempunyai pola seperti distribusi normal, yakni distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Untuk menguji hal tersebut dapat dipergunakan metode grafis”.

2) Uji PP Plot

Menurut Sugiyono (2015), “Normal P-P Plot dari *standartdizednresidual cumulative probability*. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal, maka data dikatakan normal”.

3) Uji Kolmogorov-Sminov

Menurut Sugiyono (2015), “Selain itu uji Kolmogorov-Sminov juga dipergunakan untuk melihat kenormalan dengan identifikasi juga nilai P-value lebih besar dari alpha, maka asumsi kenormalan dapat diterima. Dengan menggunakan tingkat signifikansi 5% (0,05) maka jika nilai Asymp.Sig (2-tailed) diatas nilai signifikansi 5% (0,05) artinya variabel residual berdistribusi normal”.

b. Uji Multikolinieritas

Menurut Sugiyono (2015), “Uji multikolinieritas artinya variabel independen yang satu dengan yang lain dalam model regresi berganda tidak saling berhubungan secara sempurna. Untuk mengetahui ada tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilihat dari besarnya *Tolerance* dan *VIF (Variance Inflation Factor)* melalui program SPSS 16.00 for windows. *Tolerance* mengukur variabilitas variable terpilih yang tidak dijelaskan oleh variable independen lainnya. Nilai umum yang bisa dipakai adalah *Tolerance* $> 0,1$ atau *VIF* < 10 , maka tidak terjadi multikolinieritas”.

c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Sugiyono (2015), “Heterokedasitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedasitas; dan jika varians berbeda disebut heterokedasitas. Dasar pengambilan keputusannya adalah jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedasitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah dan di atas angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedasitas”.

3. Regresi Linier Berganda

Menurut Sugiyono (2015), “Analisis regresi berganda yaitu suatu analisis yang menguji pengaruh mutasi, demosi dan promosi terhadap kinerja pegawai, dengan menggunakan rumus sebagai berikut”:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai (*Dependent Variabel*)

α = Konstanta

β = Koefisien Regresi Berganda (*Multiple Regression*)

X_1 = Mutasi (*Independent Variabel*)

X_2 = Demosi (*Independent Variabel*)

X_3 = Promosi (*Independent Variabel*)

ϵ = Error term

4. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Menurut Sugiyono (2015), “Uji F digunakan untuk menguji apakah variabel bebas memiliki pengaruh secara bersamaan terhadap variabel terikat. Untuk menganalisis apakah hipotesis diterima atau ditolak, maka dapat dilihat nilai F yakni pada nilai probabilitasnya”. Hipotesisnya adalah:

H_0 : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

H_a : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung < probabilitas yang diterapkan sebesar 0,05 (Sig < α 0,05).
- 2) Terima H_0 jika nilai probabilitas yang dihitung > probabilitas yang ditetapkan sebesar 0,05 (Sig > α 0,05).

b. Uji Parsial (Uji t)

Menurut Sugiyono (2015), “Uji t digunakan untuk menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat). Maka pengujian ini dapat dilihat dari nilai probabilitasnya”. Hipotesisnya adalah:

H₀ : terdapat pengaruh yang tidak signifikan

H_a : terdapat pengaruh yang signifikan

Adapun kriteria penerimaan/penolakan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- 1) Tolak H₀ jika nilai probabilitas yang dihitung < taraf signifikansi sebesar 0,05 (Sig < α 0,05).
- 2) Terima H₀ jika nilai probabilitas yang dihitung > taraf signifikansi 0,05 (Sig > α 0,05).

5. Koefisien Determinasi (R²)

Menurut Sugiyono (2015), “Koefisien determinasi berganda atau *R-square* (R²) adalah untuk melihat bagaimana variasi nilai variabel terikat dipengaruhi oleh variasi nilai variabel bebas. Nilai R² yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen”.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Objek Penelitian

a. Sejarah Singkat PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

Jasa Raharja merupakan perusahaan asuransi sosial yang mengedepankan pelayanan pada masyarakat, terutama mereka yang menjadi korban kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang umum. Berdasarkan PP No. 8 tahun 1965, terhitung sejak 1 Januari 1965 dibentuk sebuah badan hukum baru dengan nama “Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Djasa Rahardja”. Perusahaan ini memiliki tugas khusus mengelola pelaksanaan UU No. 33 tahun 1964 tentang Dana Pertanggung Wajib Kecelakaan Penumpang, yang menyantuni korban kecelakaan penumpang darat, laut, dan udara, dan Undang-Undang No. 34 tahun 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan, yang menyantuni korban kecelakaan lalu lintas akibat tertabrak kendaraan bermotor, kereta api. Poenunjukan PNAK Jasa Raharja sebagai pengelola kedua Undang-Undang tersebut terhitung sejak 1 Januari 1965. Untuk menangani tugasnya yang semakin berat, pada tahun 1970, PNAK Jasa Raharja diubah statusnya menjadi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Raharja.

Perubahan status ini dituangkan dalam Surat Keputusan Menkeu RI No. Kep. 750/KMK/IV/II/1970 tanggal 18 November 1970, yang merupakan tindak lanjut dikeluarkannya UU No. 9 tahun 1969 tentang Bentuk-Bentuk Badan Usaha Milik Negara. Pada tahun 1978, berdasarkan PP No. 34 tahun 1978 dan melalui

SK Menkeu RI No. 523/KMK/013/1989, Jasa Raharja diberi tugas baru menerbitkan surat jaminan kemudian dikembangkan pula usaha Asuransi Aneka. Mengingat usaha yang ditangani Perum Jasa Raharja semakin bertambah luas, maka tahun 1980 berdasarkan PP No. 39 tahun 1980, status Jasa Raharja diubah lagi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dengan nama PT (Persero) Asuransi Kerugian Jasa Raharja. Kemudian pendiriannya dilakukan dengan Akta Notaris Imas Fatimah, SH No. 49 tahun 1981 tanggal 28 Februari 1981, yang telah beberapa kali diubah dan ditambah terakhir dengan Akta Notaris No. 1 tanggal 1 Agustus 2012 yang dibuat di hadapan Julius Purnawan SH., M.Si., notaris di Jakarta. Pada tahun 1994, sejalan dengan diterbitkan UU No. 2 tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian, terhitung mulai 1 Januari 1994, Jasa Raharja melepaskan usaha nonwajib dan *surety bond* dan kembali menjalankan program asuransi sosial yaitu sebagai pengelola UU No. 33 dan 34 tahun 1964.

Kembali menjalankan tugas pokok, Jasa Raharja makin fokus memberikan pelayanan terbaiknya. Kini Jasa Raharja telah memiliki jaringan kerja luas dengan 1 Kantor Pusat, 29 Kantor Cabang, 63 Kantor Perwakilan, 68 Kantor Pelayanan Jasa Raharja (KPJR), dan 1285 Kantor Pelayanan Bersama Samsat yang tersebar di seluruh ibukota Provinsi dan Kota/Kabupaten. Sebagai langkah meningkatkan pelayanan, beragam kerja sama dengan para mitra kerja Jasa Raharja juga terus dilakukan.

Di antaranya Jasa Raharja melakukan penandatanganan MOU penanganan korban kecelakaan lalu lintas jalan dan penumpang umum dengan Polri (Ditlantas) dan Kementerian Kesehatan dalam hal ini dengan berbagai rumah sakit

se-indonesia. Semangat memberikan pelayanan terbaik ini yang terus dibangun insan Jasa Raharja.

b. Visi dan Misi PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

1) Visi

Menjadi perusahaan terkemuka di bidang Asuransi dengan mengutamakan penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

2) Misi

a) Bakti kepada masyarakat

Mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

b) Bakti kepada negara

Mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib serta Badan Usaha Milik Negara.

c) Bakti kepada perusahaan

Mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan perusahaan.

d) Bakti kepada lingkungan

Memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian Lingkungan.

2. Deskripsi Karakteristik Responden

Deskripsi **karakteristik responden** adalah menguraikan atau memberikan gambaran mengenai identitas **responden** dalam penelitian ini, sebab dengan menguraikan identitas **responden** yang menjadi sampel dalam penelitian ini maka akan dapat diketahui sejauh mana identitas **responden** dalam penelitian ini. Karakteristik responden yang akan diuraikan berikut ini mencerminkan bagaimana keadaan responden yang diteliti meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel 4.1
Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-Laki	25	67.6	67.6	67.6
Perempuan	12	32.4	32.4	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.1 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan yang menjadi responden adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 25 orang atau sebesar 67.6% dari total responden.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.

Tabel 4.2
Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20 - 30 Tahun	10	27.0	27.0	27.0
31 - 40 Tahun	22	59.5	59.5	86.5
41 - 50 Tahun	5	13.5	13.5	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan yang menjadi responden berusia 31 - 40 tahun, yaitu sebanyak 22 orang atau sebesar 59.5% dari total responden.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.

Tabel 4.3
Pendidikan Terakhir

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid D3	2	5.4	5.4	5.4
S1	22	59.5	59.5	64.9
S2	2	5.4	5.4	70.3
SMU	11	29.7	29.7	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan yang menjadi responden memiliki pendidikan terakhir S1 yaitu sebanyak 22 orang atau sebesar 59.5% dari total responden.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.

Tabel 4.4
Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 - 5 Tahun	16	43.2	43.2	43.2
6 - 10 Tahun	21	56.8	56.8	100.0
Total	37	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan yang menjadi responden memiliki masa kerja 6 - 10 tahun yaitu sebanyak 21 orang atau sebesar 56.8% dari total responden.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini 1 (satu) variabel bebas yaitu: variabel bebas yaitu mutasi (X_1), demosi (X_2), promosi (X_3), serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja pegawai

(Y). Dalam penyebaran angket, masing-masing butir pernyataan dari setiap variabel harus di isi oleh responden yang berjumlah 37 orang.

Tabel 4.5 Kriteria Penilaian Pernyataan Responden

No	Score Mean	Kriteria
1	0 – 1,9	Sangat Buruk
2	2 – 2,9	Buruk
3	3 – 3,9	Cukup Baik
4	4 – 4,9	Baik
5	5	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono (2015)

Adapun jawaban-jawaban dari responden yang diperoleh akan ditampilkan pada tabel-tabel berikut:

a. Variabel X₁ (Mutasi)

Variabel mutasi (X₁) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari frekuensi mutasi (X_{1.1}), alasan mutasi (X_{1.2}) dan ketepatan mutasi (X_{1.3}).

Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.6 s/d Tabel 4.8.

Tabel 4.6 Penilaian Responden Terhadap Indikator Frekuensi Mutasi (X_{1.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Frekuensi mutasi yang dilaksanakan di perusahaan sesuai dengan peraturan		Setelah dimutasikan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja		Akan tumbuh suatu dorongan dalam diri pegawai, untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi apabila diadakannya mutasi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	21.6	7	18.9	5	13.5
Ragu-ragu	18	48.6	14	37.8	14	37.8
Setuju	10	27.0	13	35.1	15	40.5
Sangat Setuju	1	2.7	3	8.1	3	8.1
Total	37	100	37	100	37	100
Mean	3.1081		3.3243		3.4324	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.6 indikator frekuensi mutasi direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Frekuensi mutasi yang dilaksanakan di perusahaan sesuai dengan peraturan, sebanyak 18 responden (48,6%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,10. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Frekuensi mutasi yang dilaksanakan di perusahaan sesuai dengan peraturan.
- 2) Untuk item Setelah dimutasikan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja, sebanyak 14 responden (37,8%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Setelah dimutasikan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja.
- 3) Untuk item Akan tumbuh suatu dorongan dalam diri pegawai, untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi apabila diadakannya mutasi, sebanyak 15 responden (40,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,43. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Akan tumbuh suatu dorongan dalam diri pegawai, untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi apabila diadakannya mutasi.

Tabel 4.7 Penilaian Responden Terhadap Indikator Alasan Mutasi (X_{1.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Sebelum mutasi dilakukan selalu dikonsultasikan terlebih dahulu dengan pegawai yang bersangkutan		Terjadinya mutasi di perusahaan karena tindakan pendisiplinan		Adanya konsultasi sebelum pelaksanaan mutasi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	7	18.9	8	21.6	8	21.6
Ragu-ragu	13	35.1	12	32.4	12	32.4
Setuju	10	27.0	17	45.9	17	45.9
Sangat Setuju	7	18.9	-	-	-	-
Total	37	100	37	100	37	100
Mean	3.4595		3.2432		3.2432	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.7 indikator alasan mutasi direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Sebelum mutasi dilakukan selalu dikonsultasikan terlebih dahulu dengan pegawai yang bersangkutan, sebanyak 13 responden (35,1%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,45. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Sebelum mutasi dilakukan selalu dikonsultasikan terlebih dahulu dengan pegawai yang bersangkutan.
- 2) Untuk item Terjadinya mutasi di perusahaan karena tindakan pendisiplinan, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,24. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Terjadinya mutasi di perusahaan karena tindakan pendisiplinan.
- 3) Untuk item Adanya konsultasi sebelum pelaksanaan mutasi, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,24. Jawaban ini

menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Adanya konsultasi sebelum pelaksanaan mutasi.

Tabel 4.8 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Mutasi (X_{1.3})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pelaksanaan mutasi di perusahaan didasarkan prinsip “ <i>the right man on the right place</i> ” dalam arti bidang kerja yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai		Banyak pegawai yang sering berpindah-pindah bagian kerja		Mutasi yang dilaksanakan di perusahaan selalu didasarkan pada peraturan yang berlaku	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	21.6	7	18.9	8	21.6
Ragu-ragu	12	32.4	12	32.4	9	24.3
Setuju	17	45.9	17	45.9	18	48.6
Sangat Setuju	-	-	1	2.7	2	5.4
Total	37	100	37	100	37	100
Mean	3.2432		3.3243		3.3784	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.8 indikator ketepatan mutasi direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pelaksanaan mutasi di perusahaan didasarkan prinsip “*the right man on the right place*” dalam arti bidang kerja yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,24. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pelaksanaan mutasi di perusahaan didasarkan prinsip “*the right man on the right place*” dalam arti bidang kerja yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.
- 2) Untuk item Banyak pegawai yang sering berpindah-pindah bagian kerja, sebanyak 18 responden (48,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata

3,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Banyak pegawai yang sering berpindah-pindah bagian kerja.

- 3) Untuk item Mutasi yang dilaksanakan di perusahaan selalu didasarkan pada peraturan yang berlaku, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Mutasi yang dilaksanakan di perusahaan selalu didasarkan pada peraturan yang berlaku.

b. Variabel X₂ (Demosi)

Variabel demosi (X₂) dibentuk oleh 2 (dua) indikator yang terdiri dari ketidakmampuan karyawan (X_{2.1}) dan rasionalisasi jumlah karyawan (X_{2.2}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.9 s/d Tabel 4.10.

Tabel 4.9 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketidakmampuan Karyawan (X_{2.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pencapaian kinerja karyawan dibawah target selama 3 bulan berturut-turut dapat di demosi		Ketidakmampuan memimpin kelompok menjadi faktor penyebab dijatuhkannya demosi		Karyawan yang selalu lalai dalam tugas yang diberikan dapat dijatuhi sanksi demosi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	21.6	8	21.6	6	16.2
Ragu-ragu	18	48.6	9	24.3	13	35.1
Setuju	10	27.0	18	48.6	18	48.6
Sangat Setuju	1	2.7	2	5.4	-	-
Total	37	100	37	100	37	100
Mean	3.1081		3.3784		3.3243	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.9 indikator ketidakmampuan karyawan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pencapaian kinerja karyawan dibawah target selama 3 bulan berturut-turut dapat di demosi, sebanyak 18 responden (48,6%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,10. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pencapaian kinerja karyawan dibawah target selama 3 bulan berturut-turut dapat di demosi.
- 2) Untuk item Ketidakmampuan memimpin kelompok menjadi faktor penyebab dijatuhkannya demosi, sebanyak 18 responden (48,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Ketidakmampuan memimpin kelompok menjadi faktor penyebab dijatuhkannya demosi.
- 3) Untuk item Karyawan yang selalu lalai dalam tugas yang diberikan dapat dijatuhi sanksi demosi, sebanyak 18 responden (48,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Karyawan yang selalu lalai dalam tugas yang diberikan dapat dijatuhi sanksi demosi.

Tabel 4.10 Penilaian Responden Terhadap Indikator Rasionalisasi Jumlah Karyawan (X_{2.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Bila suatu jabatan tidak terlalu dibutuhkan perusahaan, sebaiknya perusahaan menghilangkan jabatan tersebut		Karyawan yang bermoral buruk dapat dijatuhi sanksi demosi		Demosi yang tidak dilakukan secara profesional dan tidak memperhatikan rasa keadilan akan menurunkan kinerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	9	24.3	9	24.3	8	21.6
Ragu-ragu	15	40.5	12	32.4	9	24.3
Setuju	10	27.0	15	40.5	18	48.6
Sangat Setuju	3	8.1	1	2.7	2	5.4
Total	37	100	37	100	37	100
<i>Mean</i>	3.1892		3.2162		3.3784	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.10 indikator rasionalisasi jumlah karyawan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Bila suatu jabatan tidak terlalu dibutuhkan perusahaan, sebaiknya perusahaan menghilangkan jabatan tersebut, sebanyak 15 responden (40,5%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,18. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Bila suatu jabatan tidak terlalu dibutuhkan perusahaan, sebaiknya perusahaan menghilangkan jabatan tersebut.
- 2) Untuk item Karyawan yang bermoral buruk dapat dijatuhi sanksi demosi, sebanyak 15 responden (40,5%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,21. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Karyawan yang bermoral buruk dapat dijatuhi sanksi demosi.
- 3) Untuk item Demosi yang tidak dilakukan secara profesional dan tidak memperhatikan rasa keadilan akan menurunkan kinerja, sebanyak 18

responden (48,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Demosi yang tidak dilakukan secara profesional dan tidak memperhatikan rasa keadilan akan menurunkan kinerja.

c. Variabel X₃ (Promosi)

Variabel promosi (X₃) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari loyalitas (X_{3.1}), tingkat pendidikan (X_{3.2}) dan pengalaman kerja (X_{3.3}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.11 s/d Tabel 4.13.

Tabel 4.11 Penilaian Responden Terhadap Indikator Loyalitas (X_{3.1})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pegawai diberikan promosi atas dasar loyalitas		Pegawai selalu patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, karena merupakan dasar dalam kenaikan jabatan		Pegawai selalu masuk kerja dengan tepat waktu	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	7	18.9	10	27.0	2	5.4
Ragu-ragu	10	27.0	9	24.3	3	8.1
Setuju	12	32.4	17	45.9	20	54.1
Sangat Setuju	8	21.6	1	2.7	12	32.4
Total	37	100	37	100	37	100
Mean	3.5676		3.2432		4.1351	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.11 indikator loyalitas direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pegawai diberikan promosi atas dasar loyalitas, sebanyak 12 responden (32,4%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,56. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai diberikan promosi atas dasar loyalitas.

- 2) Untuk item Pegawai selalu patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, karena merupakan dasar dalam kenaikan jabatan, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,24. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai selalu patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, karena merupakan dasar dalam kenaikan jabatan.
- 3) Untuk item Pegawai selalu masuk kerja dengan tepat waktu, sebanyak 20 responden (54,1%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 4,13. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan baik mengenai Pegawai selalu masuk kerja dengan tepat waktu.

Tabel 4.12 Penilaian Responden Terhadap Indikator Tingkat Pendidikan (X_{3.2})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pegawai harus memperhatikan pendidikan karena salah satu syarat yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam mempromosikan pegawai		Pegawai mempunyai tingkat pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipromosikan		Pegawai selalu diperhatikan oleh perusahaan dalam hal tingkat pendidikan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	2	5.4	-	-	2	5.4
Tidak Setuju	3	10.8	8	21.6	3	8.1
Ragu-ragu	6	16.2	12	32.4	9	24.3
Setuju	17	45.9	17	45.9	16	43.2
Sangat Setuju	8	21.6	-	-	7	18.9
Total	37	100	37	100	37	100
<i>Mean</i>	3.6757		4.2432		3.6216	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.12 indikator tingkat pendidikan direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pegawai harus memperhatikan pendidikan karena salah satu syarat yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam mempromosikan pegawai,

sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,67. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai harus memperhatikan pendidikan karena salah satu syarat yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam mempromosikan pegawai.

- 2) Untuk item Pegawai mempunyai tingkat pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipromosikan, karena merupakan dasar dalam kenaikan jabatan, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,24. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan baik mengenai Pegawai mempunyai tingkat pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipromosikan.
- 3) Untuk item Pegawai selalu diperhatikan oleh perusahaan dalam hal tingkat pendidikan, sebanyak 16 responden (43,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,62. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai selalu diperhatikan oleh perusahaan dalam hal tingkat pendidikan.

Tabel 4.13 Penilaian Responden Terhadap Indikator Pengalaman Kerja (X_{3.3})

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pegawai mempunyai pengalaman yang sesuai dengan persyaratan promosi perusahaan		Pegawai sudah cukup lama bekerja dan hal merupakan bahan pertimbangan pimpinan untuk kenaikan jabatan		Pegawai mempunyai pengalaman kerja yang baik dan merupakan salah satu bahan perhatian perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	1	2.7	6	16.2	4	10.8
Ragu-ragu	12	32.4	6	16.2	3	8.1
Setuju	16	43.2	12	32.4	13	35.1
Sangat Setuju	8	21.6	13	35.1	17	45.9
Total	37	100	37	100	37	100
<i>Mean</i>	3.8378		3.8649		4.1622	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.13 indikator pengalaman kerja direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pegawai mempunyai pengalaman yang sesuai dengan persyaratan promosi perusahaan, sebanyak 16 responden (43,2%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,83. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai mempunyai pengalaman yang sesuai dengan persyaratan promosi perusahaan.
- 2) Untuk item Pegawai sudah cukup lama bekerja dan hal merupakan bahan pertimbangan pimpinan untuk kenaikan jabatan, sebanyak 13 responden (35,1%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,86. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai sudah cukup lama bekerja dan hal merupakan bahan pertimbangan pimpinan untuk kenaikan jabatan.
- 3) Untuk item Pegawai mempunyai pengalaman kerja yang baik dan merupakan salah satu bahan perhatian perusahaan, sebanyak 17 responden (45,9%)

menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 4,16. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan baik mengenai Pegawai mempunyai pengalaman kerja yang baik dan merupakan salah satu bahan perhatian perusahaan.

d. Variabel Y (Kinerja Pegawai)

Variabel kinerja pegawai (Y) dibentuk oleh 3 (tiga) indikator yang terdiri dari kualitas (Y.1), kuantitas (Y.2) dan ketepatan waktu dari hasil (Y.3). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.14 s/d Tabel 4.16.

Tabel 4.14 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas (Y.1)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pegawai adalah pekerja yang bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan		Pegawai adalah orang yang teliti		Pegawai selalu disiplin dalam hal melaksanakan pekerjaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	8	21.6	8	21.6	3	8.1
Ragu-ragu	18	48.6	9	24.3	17	45.9
Setuju	10	27.0	18	48.6	16	43.2
Sangat Setuju	1	2.7	2	5.4	1	2.7
Total	37	100	37	100	37	100
Mean	3.1081		3.3784		3.4054	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.14 indikator kualitas direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pegawai adalah pekerja yang bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan, sebanyak 18 responden (48,6%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,10. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai adalah pekerja yang bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan.

- 2) Untuk item Pegawai adalah orang yang teliti, sebanyak 18 responden (48,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai adalah orang yang teliti.
- 3) Untuk item Pegawai selalu disiplin dalam hal melaksanakan pekerjaan, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,40. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai selalu disiplin dalam hal melaksanakan pekerjaan.

Tabel 4.15 Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas (Y.2)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pegawai harus selalu memiliki target dalam bekerja		Pegawai adalah orang yang akan puas apabila target dalam bekerja telah tercapai		Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan efisien	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	3	8.1	6	16.2	6	16.2
Ragu-ragu	17	45.9	15	40.5	11	29.7
Setuju	16	43.2	13	35.1	20	54.1
Sangat Setuju	1	2.7	3	8.1	-	-
Total	37	100	37	100	37	100
Mean	3.4054		3.3514		3.3784	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.15 indikator kuantitas direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pegawai harus selalu memiliki target dalam bekerja, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,40. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai harus selalu memiliki target dalam bekerja.

- 2) Untuk item Pegawai adalah orang yang akan puas apabila target dalam bekerja telah tercapai, sebanyak 15 responden (40,5%) menyatakan sangat setuju, dengan nilai rata-rata 3,35. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai adalah orang yang akan puas apabila target dalam bekerja telah tercapai.
- 3) Untuk item Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan efisien, sebanyak 20 responden (54,1%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan efisien.

Tabel 4.16 Penilaian Responden Terhadap Indikator Ketepatan Waktu Dari Hasil (Y.3)

Jawaban Responden	Item Pertanyaan					
	Pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberi kepada		Pegawai adalah orang yang tidak suka menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan		Pegawai menganggap bahwa kecepatan dalam bekerja merupakan suatu keharusan dalam bekerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Tidak Setuju	-	-	-	-	-	-
Tidak Setuju	7	18.9	8	21.6	6	16.2
Ragu-ragu	12	32.4	9	24.3	15	40.5
Setuju	17	45.9	18	48.6	13	35.1
Sangat Setuju	1	2.7	2	5.4	3	8.1
Total	37	100	37	100	37	100
<i>Mean</i>	3.3243		3.3784		3.3514	

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0, (2019)

Berdasarkan Tabel 4.16 indikator ketepatan waktu dari hasil direpresentasikan oleh 3 item pernyataan sebagai berikut:

- 1) Untuk item Pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberi kepada, sebanyak 17 responden (45,9%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,32. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja

(Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberi kepada.

- 2) Untuk item Pegawai adalah orang yang tidak suka menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan, sebanyak 18 responden (48,6%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3,37. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai adalah orang yang tidak suka menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan.
- 3) Untuk item Pegawai menganggap bahwa kecepatan dalam bekerja merupakan suatu keharusan dalam bekerja, sebanyak 15 responden (40,5%) menyatakan ragu-ragu, dengan nilai rata-rata 3,35. Jawaban ini menggambarkan bahwa PT. Jasa Raharja (Persero) Medan cukup baik mengenai Pegawai menganggap bahwa kecepatan dalam bekerja merupakan suatu keharusan dalam bekerja.

4. Pengujian Validitas dan Reliabilitas

a. Pengujian Validitas

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah disajikan pada responden maka perlu dilakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30, maka butir pertanyaan dianggap valid.

Tabel 4.17 Uji Validitas (X₁) Mutasi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X1.1	26.6486	22.568	.728	.845
Pernyataan X1.2	26.4324	23.474	.498	.866
Pernyataan X1.3	26.3243	23.559	.527	.862
Pernyataan X1.4	26.2973	23.437	.412	.877
Pernyataan X1.5	26.5135	21.923	.800	.838
Pernyataan X1.6	26.5135	21.923	.800	.838
Pernyataan X1.7	26.5135	21.923	.800	.838
Pernyataan X1.8	26.4324	23.808	.507	.864
Pernyataan X1.9	26.3784	23.520	.486	.867

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.17 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel mutasi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.18
Uji Validitas (X₂) Demosi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X2.1	16.4865	9.979	.603	.786
Pernyataan X2.2	16.2162	8.896	.719	.757
Pernyataan X2.3	16.2703	10.592	.488	.808
Pernyataan X2.4	16.4054	10.581	.359	.839
Pernyataan X2.5	16.3784	9.464	.634	.778
Pernyataan X2.6	16.2162	8.896	.719	.757

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.18 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 6 (enam) butir pertanyaan pada variabel demosi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.19 Uji Validitas (X₃) Promosi
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan X3.1	30.7838	19.174	.570	.714
Pernyataan X3.2	31.1081	21.655	.361	.748
Pernyataan X3.3	30.2162	22.396	.327	.752
Pernyataan X3.4	30.6757	18.781	.568	.713
Pernyataan X3.5	30.1081	21.544	.444	.737
Pernyataan X3.6	30.7297	19.869	.470	.731
Pernyataan X3.7	30.5135	20.646	.574	.720
Pernyataan X3.8	30.4865	20.923	.338	.755
Pernyataan X3.9	30.1892	21.491	.327	.754

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.19 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel promosi dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.20
Uji Validitas (Y) Kinerja Pegawai
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pernyataan Y.1	26.9730	23.416	.631	.887
Pernyataan Y.2	26.7027	21.715	.749	.877
Pernyataan Y.3	26.6757	24.614	.538	.893
Pernyataan Y.4	26.6757	25.114	.460	.898
Pernyataan Y.5	26.7297	21.203	.863	.867
Pernyataan Y.6	26.7027	24.715	.458	.899
Pernyataan Y.7	26.7568	23.356	.596	.890
Pernyataan Y.8	26.7027	21.715	.749	.877
Pernyataan Y.9	26.7297	21.203	.863	.867

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.21 di atas hasil *output* SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation* yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas

dari 9 (sembilan) butir pertanyaan pada variabel kinerja pegawai dapat dinyatakan valid (sah) karena semua nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

b. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan *alpha cronbach*. Angket dikatakan reliabel jika *alpha cronbach* $>$ 0,60 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pertanyaan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.21
Uji Reliabilitas (X₁) Mutasi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.21 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,870 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel mutasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.22
Uji Reliabilitas (X₂) Demosi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.818	6

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.22 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,818 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 6 butir pernyataan pada variabel demosi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.23
Uji Reliabilitas (X₃) Promosi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.759	9

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.23 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,759 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel promosi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.24
Uji Reliabilitas (Y) Kinerja Pegawai
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	9

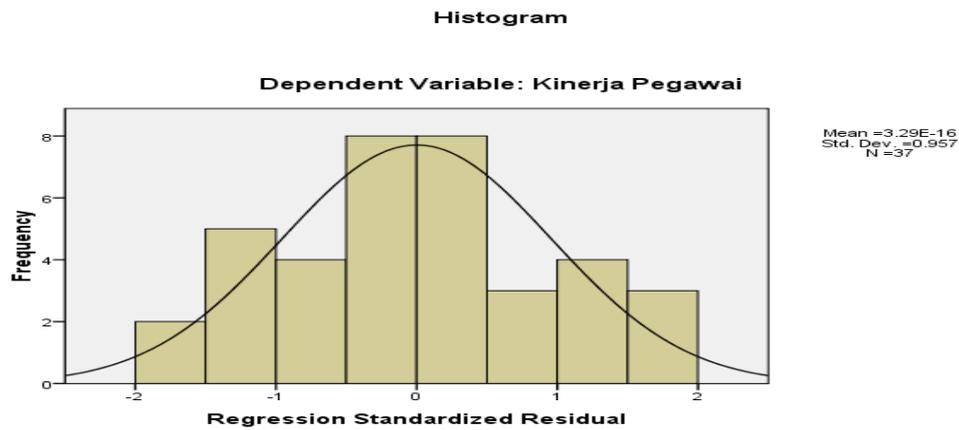
Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Dari tabel 4.24 di atas, hasil *output* SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,896 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pertanyaan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 9 butir pernyataan pada variabel kinerja pegawai adalah reliabel atau dikatakan handal.

5. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas data

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel pengganggu atau residual berdistribusi normal atau tidak.

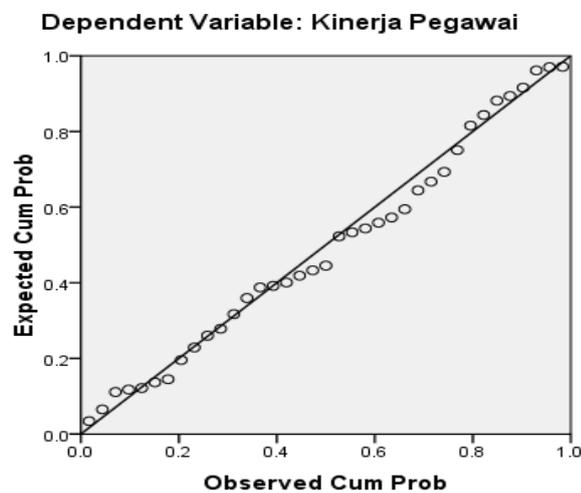


Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.1 Histogram Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.1 di atas, hasil pengujian normalitas data diketahui bahwa data telah berdistribusi secara normal, dimana gambar histogram memiliki garis membentuk lonceng dan memiliki kecembungan seimbang ditengah.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Gambar 4.2 PP Plot Uji Normalitas

Berdasarkan Gambar 4.2 di atas, kemudian untuk hasil pengujian normalitas data dengan menggunakan gambar PP Plot terlihat titik-titik data yang menyebar berada di sekitar garis diagonal sehingga data telah berdistribusi secara

normal. Dari kedua gambar di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setelah dilakukan uji normalitas data, data untuk variabel kepuasan kerja berdistribusi secara normal.

Untuk lebih memastikan apakah data disepanjang garis diagonal tersebut berdistribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji Kolmogorov Smirnov (1 Sample KS) yakni dengan melihat data residualnya apakah distribusi normal atau tidak. Jika nilai *Asym.sig (2-tailed)* > taraf nyata ($\alpha = 0.05$) maka data residual berdistribusi normal.

Tabel 4.25
Uji Normalitas *One Sample Kolmogorov Smirnov Test*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		37
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.04245252
Most Extreme Differences	Absolute	.077
	Positive	.077
	Negative	-.054
Kolmogorov-Smirnov Z		.469
Asymp. Sig. (2-tailed)		.980
a. Test distribution is Normal.		

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Pada tabel 4.25 di atas, dapat dilihat bahwa hasil pengolahan data tersebut, besar nilai signifikansi *kolmogrov Smirnov* sebesar 0,980 maka dapat disimpulkan data terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikasinya lebih besar dari 0,05 ($p= 0,980 > 0,05$).

Dengan demikian, secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa nilai – nilai observasi data telah terdistribusi secara normal dan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

b. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (*independent*). Uji ini dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF) dari hasil analisis dengan menggunakan SPSS. Apabila nilai *tolerance value* > 0,10 atau VIF < 10 maka disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Multikolinieritas dari hasil angket yang telah didistribusikan kepada responden dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.26
Uji Multikolinieritas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.359	2.571	.918	.365		
	Mutasi	.034	.126	2.271	.028	.280	3.573
	Demosi	.257	.186	6.758	.000	.270	3.700
	Promosi	.061	.086	2.701	.038	.664	1.506

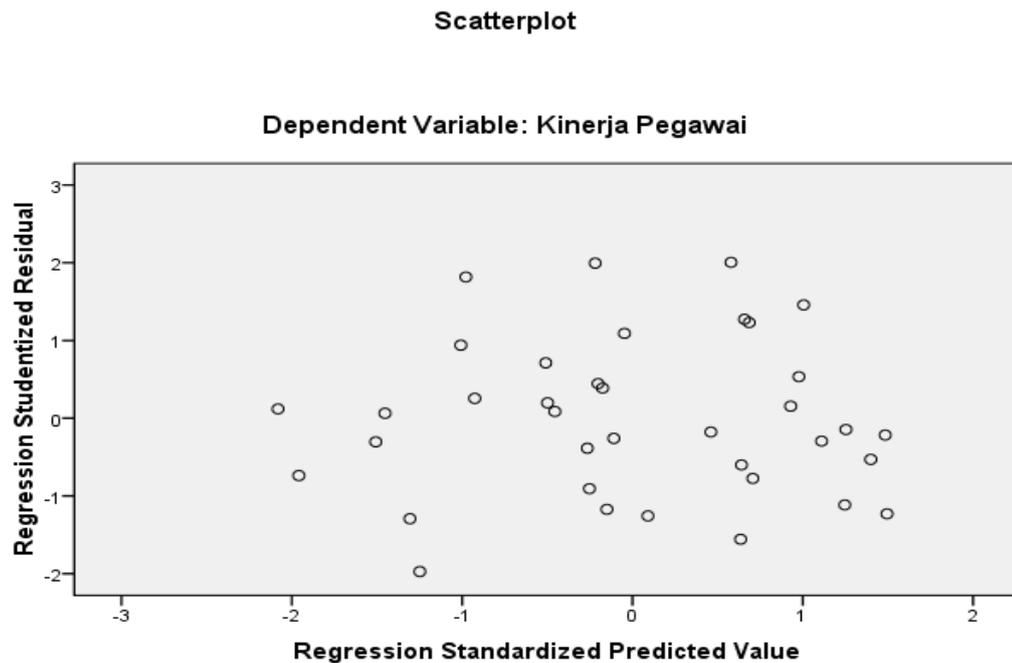
a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.26 di atas dapat dilihat bahwa angka *Variance Inflation Factor* (VIF) lebih kecil dari 10 antara lain adalah mutasi $3,573 < 10$, demosi $3,700 < 10$ dan promosi $1,506 < 10$, serta nilai *Tolerance* mutasi $0,280 > 0,10$, demosi $0,270 > 0,10$ dan promosi $0,664 > 0,10$ sehingga terbebas dari multikolinieritas.

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedasitas.



Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2018)

Gambar 4.3 Scatterplot Uji Heteroskedastisitas

Berdasarkan gambar 4.3 di atas, gambar *scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik yang dihasilkan menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola atau trend garis tertentu. Gambar di atas juga menunjukkan bahwa sebaran data ada di sekitar titik nol. Dari hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastisitas.

6. Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Tabel 4.27
Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.359	2.571	.918	.365		
	Mutasi	.034	.126	2.271	.028	.280	3.573
	Demosi	.257	.186	6.758	.000	.270	3.700
	Promosi	.061	.086	2.701	.038	.664	1.506

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.27 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut $Y = 2,359 + 0,034 X_1 + 0,257 X_2 + 0,061 X_3 + e$.

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

- Jika segala sesuatu pada variabel-variabel bebas dianggap nol maka nilai kinerja pegawai (Y) adalah sebesar 2,359.
- Jika terjadi peningkatan mutasi 1, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,034.
- Jika terjadi peningkatan demosi sebesar 1, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,257.
- Jika terjadi peningkatan promosi sebesar 1, maka kinerja pegawai (Y) akan meningkat sebesar 0,061.

7. Uji Kesesuaian (*Test Goodness Of Fit*)

a. Uji Signifikan Simultan (Uji F)

Uji F (uji simultan) dilakukan untuk melihat pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikatnya secara simultan. Cara yang digunakan adalah dengan melihat *level of significant* ($=0,05$). Jika nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

Tabel 4.28
Uji Simultan
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	884.579	3	294.860	64.792	.000^a
	Residual	150.178	33	4.551		
	Total	1034.757	36			

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.28 di atas dapat dilihat bahwa F_{hitung} sebesar 64,792 sedangkan F_{tabel} sebesar 2,89 yang dapat dilihat pada $\alpha = 0,05$ (lihat lampiran tabel F). Probabilitas signifikan jauh lebih kecil dari 0,05 yaitu $0,000 < 0,05$, maka model regresi dapat dikatakan bahwa dalam penelitian ini mutasi, demosi dan promosi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

b. Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji Parsial (t) menunjukkan seberapa jauh variabel bebas secara individual menerangkan variasi pengujian ini dilakukan dengan menggunakan tingkat signifikansi 5%. Menurut Sugiyono (2015:79), "Uji t digunakan untuk

menguji hipotesis apabila peneliti menganalisis regresi parsial (sebuah variabel bebas dengan sebuah variabel terikat).

Tabel 4.29
Uji Parsial
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2.359	2.571	.918	.365		
	Mutasi	.034	.126	2.271	.028	.280	3.573
	Demosi	.257	.186	6.758	.000	.270	3.700
	Promosi	.061	.086	2.701	.038	.664	1.506

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.29 diatas dapat dilihat bahwa:

- 1) Pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai.

Hasil menunjukkan bahwa $t_{hitung} 2,271 > t_{tabel} 2,034$ dan signifikan $0,028 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, yang menyatakan mutasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

- 2) Pengaruh demosi terhadap kinerja pegawai.

Hasil menunjukkan bahwa $t_{hitung} 6,758 > t_{tabel} 2,034$ dan signifikan $0,000 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, yang menyatakan demosi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

- 3) Pengaruh promosi terhadap kinerja pegawai.

Hasil menunjukkan bahwa $t_{hitung} 2,701 > t_{tabel} 2,034$ dan signifikan $0,038 < 0,05$, maka H_a diterima dan H_0 ditolak, yang menyatakan promosi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai.

c. Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui persentase besarnya variasi pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika determinasi (R^2) semakin besar atau mendekati satu, maka dapat dikatakan bahwa variabel bebas semakin besar pengaruhnya terhadap variabel terikat.

Tabel 4.30
Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.925 ^a	.855	.842	2.13327

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

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Hasil Pengolahan SPSS Versi 16.0 (2019)

Berdasarkan tabel 4.30 di atas dapat dilihat bahwa:

- 1) Angka $R = 0,925$ yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 92,5% kinerja pegawai dapat diperoleh dan dijelaskan oleh mutasi, demosi dan promosi. Sedangkan sisanya $100\% - 92,5\% = 7,5\%$ dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti pelatihan, upah, gaya kepemimpinan dan lain-lain.
- 2) Angka *Adjusted R Square* = 0,842 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 84,2% kinerja pegawai dapat diperoleh dan dijelaskan oleh mutasi, demosi dan promosi. Sedangkan sisanya $100\% - 84,2\% = 15,8\%$ dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti pelatihan, upah, gaya kepemimpinan dan lain-lain.

B. Pembahasan

1. Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,271 dengan sig. 0,028. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan mutasi yang dilakukan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan secara bersamaan sebesar 0,034 satuan. Dengan kata lain ketika mutasi PT. Jasa Raharja (Persero) Medan yang terdiri dari frekuensi mutasi, alasan mutasi dan ketepatan mutasi maka kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Sabar (2017), Suparinah (2018), Saing (2017), Norvian (2015) dan Perianto (2017), menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no 1 yaitu pegawai sering di mutasi di dalam organisasi sudah terjawab.

2. Pengaruh Demosi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa demosi di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 6,758 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (dua) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan demosi yang dilakukan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan secara bersamaan sebesar 0,257 satuan. Dengan kata lain ketika demosi PT. Jasa Raharja (Persero) Medan yang terdiri dari ketidakmampuan karyawan dan rasionalisasi jumlah karyawan maka kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Norvian (2015) dan Perianto (2017), menunjukkan bahwa demosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah demosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no 2 yaitu pegawai tidak mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sudah terjawab.

3. Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari

analisis regresi linier berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,701 dengan sig. 0,038. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 (tiga) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan promosi yang dilakukan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan secara bersamaan sebesar 0,061 satuan. Dengan kata lain ketika promosi PT. Jasa Raharja (Persero) Medan yang terdiri dari loyalitas, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja maka kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Norvian (2015) dan Perianto (2017), menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan telah terlaksana dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no 3 yaitu pegawai belum mempunyai loyalitas terhadap perusahaan sudah terjawab.

4. Pengaruh Mutasi, Demosi dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mutasi, demosi dan promosi di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari analisis regresi linier berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai F_{hitung} sebesar 64,792 dengan sig. 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam penelitian ini teruji dan

dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan mutasi, demosi dan promosi yang dilakukan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Medan, akan menyebabkan meningkatnya kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan secara bersamaan. Dengan kata lain ketika mutasi yang terdiri dari frekuensi mutasi, alasan mutasi dan ketepatan mutasi. Demosi yang terdiri dari ketidakmampuan karyawan dan rasionalisasi jumlah karyawan. Promosi yang terdiri dari loyalitas, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja bertambah maka kinerja pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Medan akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui apakah mutasi, demosi dan promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan dan sekaligus telah menyelesaikan/menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah yaitu pegawai sering di mutasi di dalam organisasi, pegawai tidak mampu mengemban tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan., pegawai belum mempunyai loyalitas terhadap perusahaan dan pegawai belum dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi dan teliti sudah terlaksana.

Hasil determinasi (R^2) dari angka *Adjusted R Square* ,842 yang dapat disebut koefisien determinasi yang dalam hal ini berarti 84,2% kinerja pegawai dapat diperoleh dan dijelaskan oleh mutasi, demosi dan promosi. Sedangkan sisanya $100\% - 84,2\% = 15,8\%$ dijelaskan oleh faktor lain atau variabel diluar model, seperti pelatihan, upah, gaya kepemimpinan dan lain-lain.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas. Maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai t_{hitung} variabel mutasi (X_1) adalah 2,271 dan nilai t_{tabel} sebesar 2,034 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,271 > 2,034$) dan nilai Sig. $< 0,05$ ($0,028 < 0,05$). Besarnya pengaruh dari mutasi (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,034, yang berarti setiap ada mutasi (X_1), maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,034 satuan.

2. Demosi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai t_{hitung} variabel demosi (X_2) adalah 6,758 dan nilai t_{tabel} sebesar 2,034 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($6,758 > 2,034$) dan nilai Sig. $< 0,05$ ($0,000 < 0,05$). Besarnya pengaruh dari demosi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,257, yang berarti setiap ada demosi (X_2), maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,257 satuan.

3. Promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai t_{hitung} variabel promosi (X_3) adalah 2,701 dan nilai t_{tabel} sebesar 2,034 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,701 > 2,034$) dan nilai Sig. $< 0,05$ ($0,038 < 0,05$). Besarnya pengaruh dari promosi (X_3) terhadap kinerja pegawai (Y) sebesar 0,257, yang berarti setiap ada promosi (X_3), maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,257 satuan.

4. Mutasi, demosi dan promosi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai F_{hitung} sebesar 646,792 dengan tingkat signifikan 0,000, lebih besar dari nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah sebesar 3,23 = ($646,792 > 2,89$). Nilai R sebesar 0,842 menunjukkan terdapat hubungan yang erat antara mutasi, demosi dan promosi terhadap kinerja pegawai pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dimukakan diatas, maka dapat disebutkan beberapa saran, yaitu:

1. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan sebelum mutasi dilakukan selalu dikonsultasikan terlebih dahulu dan disarankan juga pada perusahaan untuk memperhatikan frekuensi mutasi yang dilaksanakan di

perusahaan yang belum sesuai dengan peraturan dengan solusi melakukan konsultasi sebelum pelaksanaan mutasi.

2. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan ketidakmampuan memimpin kelompok menjadi faktor penyebab dijatuhkannya demosi dan disarankan juga pada perusahaan untuk memperhatikan pencapaian kinerja karyawan dibawah target selama 3 bulan dengan solusi karyawan yang bermoral buruk dapat dijatuhi sanksi demosi.
3. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan pegawai mempunyai tingkat pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi jabatan dan disarankan juga pada perusahaan untuk memperhatikan pegawai yang tidak patuh terhadap peraturan, karena merupakan dasar dalam kenaikan jabatan dengan solusi diberikan promosi atas dasar loyalitas.
4. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan pegawai yang selalu disiplin dalam hal melaksanakan pekerjaan dan disarankan juga pada perusahaan untuk memperhatikan pegawai yang belum bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan dengan solusi memberikan target dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Abdurrahman, Fathoni. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2013. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia Edisi kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan., Malayu. 2015. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara., Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Kelima. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Manullang, M. 2014. *Manajemen Personalia*. Edisi ke-3. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis., Robert. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy., Wayne. 2016. *SDM Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nawawi., Hadari. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Panggabean., Mutiara. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai., Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta: Murai Kencana.
- Robbbins dan Judge. 2014. *Perilaku Organisasi, Buku 1 dan 2*, Salemba Empat, Jakarta.
- Siagian., Sondang. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1, Cetakan II. Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Simanjuntak., Payaman. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Sofyandi., 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono., 2015. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta.

Jurnal:

- Adil, E., Nasution, M. D. T. P., Samrin, S., & Rossanty, Y. (2017). *Efforts to Prevent the Conflict in the Succession of the Family Business Using the Strategic Collaboration Model*. *Business and Management Horizons*, 5(2), 49-59
- Andika, R. (2019). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Persaingan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan*. *JUMANT*, 11(1), 189-206.
- Ardian, N. (2019). *Pengaruh Insentif Berbasis Kinerja, Motivasi Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai UNPAB*. *JEpa*, 4(2), 119-132.
- Aspan, H., Fadlan, dan E.A. Chikita. (2019). "Perjanjian Pengangkutan Barang Loose Cargo Pada Perusahaan Kapal Bongkar Muat". *Jurnal Soumatera Law Review*, Volume 2 No. 2, pp. 322-334.
- Daulay, M. T. (2019). *Effect of Diversification of Business and Economic Value on Poverty in Batubara Regency*. *KnE Social Sciences*, 388-401.
- Febrina, A. (2019). *Motif Orang Tua Mengunggah Foto Anak Di Instagram (Studi Fenomenologi Terhadap Orang Tua di Jabodetabek)*. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(1), 55-65.
- Hermanto, Dedi. 2015. *Pengaruh Promosi Jabatan Dan Pemberian Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Pariaman*. Diakses Hari Rabu, Jam 12.35 Wib, Tanggal 22 Mei 2019.
- Hidayat, R. (2018). *Kemampuan Panel Auto Regressiv Distributed Lag Dalam Memprediksi Fluktuasi Saham Property And Real Estate Indonesia*. *JEpa*, 3(2), 133-149.
- Indrawan, M. I., Alamsyah, B., Fatmawati, I., Indira, S. S., Nita, S., Siregar, M., ... & Tarigan, A. S. P. (2019, March). *UNPAB Lecturer Assessment and Performance Model based on Indonesia Science and Technology Index*. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1175, No. 1, p. 012268). IOP Publishing.
- Malikhah, I. (2019). *Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi*. *Jumant*, 11(1), 67-80.
- Munadiah. 2015. *Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Luwu*. Diakses Hari Rabu, Jam 13.05 Wib, Tanggal 22 Mei 2019.
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). *Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour*. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2)

- Norvian Habibi. 2015. Pengaruh Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pertanahan Nasional Kantor Wilayah Kalimantan Barat. Diakses Hari Rabu, Jam 12.00 Wib, Tanggal 22 Mei 2019.
- Perianto. 2017. Pengaruh Mutasi Dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kementerian Agraria Dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kantor Kabupaten Bengkayang. Diakses Hari Rabu, Jam 13.35 Wib, Tanggal 22 Mei 2019.
- Pramono, C. (2018). *Analisis Faktor-Faktor Harga Obligasi Perusahaan Keuangan Di Bursa Efek Indonesia*. Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik, 8(1), 62-78.
- Ritonga, H. M., Hasibuan, H. A., & Siahaan, A. P. U. (2017). *Credit Assessment in Determining The Feasibility of Debtors Using Profile Matching*. International Journal of Business and Management Invention, 6(1), 73079.
- Ritonga, Afrida Hayati. 2015. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Herfinta Farm & Plant Kantor Cabang Medan. Diakses Hari Rabu, Jam 14.20 Wib, Tanggal 22 Mei 2019.
- Sabar, Navrathin Datu. 2017. Pengaruh Promosi Jabatan Dan Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Sulawesi Utara). Diakses Hari Rabu, Jam 15.10Wib, Tanggal 22 Mei 2019.
- Saing, Bungaran. 2017. Pengaruh Mutasi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bekasi. Diakses Hari Rabu, Jam 15.35 Wib, Tanggal 22 Mei 2019.
- Sari, M. M. (2019). *Faktor-Faktor Profitabilitas Di Sektor Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia (Studi Kasus: Sub Sektor Rokok)*. Juman, 11(2), 61-68.
- Siregar, N. (2018). *Pengaruh Pencitraan, Kualitas Produk dan Harga terhadap Loyalitas Pelanggan pada Rumah Makan Kampoeng Deli Medan*. JUMANT, 8(2), 87-96.S
- Suparinah, Ela. 2018. Pengaruh Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Waru Kaltim Plantation Di Penajam Paser Utara. Diakses Hari Rabu, Jam 15.50 Wib, Tanggal 22 Mei 2019.
- Yanti, E. D., & Sanny, A. *The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi*.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian dengan judul **“Pengaruh Mutasi, Demosi Dan Promosi Terhadap Kinerja Pegawai Di PT. Jasa Raharja (Persero)”** Informasi yang Bapak/Ibu berikan adalah bantuan yang bernilai dalam penyelesaian Skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program S-1 di Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi. Atas kerja sama Bapak/Ibu, saya ucapkan terima kasih.

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon terlebih dahulu anda membaca pertanyaan dengan cermat, sebelum mengisinya.
2. Jawablah dengan sebenarnya.
3. Jawaban dengan cek tanda✓

IDENTITAS RESPONDEN

1. Nama :(boleh tidak diisi)
2. Nomor Responden :
3. Jenis Kelamin : a. Laki – lakis
b. Perempuan
4. Usia Responden :Tahun
5. Pendidikan terakhir : a. Tamat D3, Sarjana (S1) atau di atasnya
b. Tamat SMA atau di bawahnya
6. Masa Kerja :(Bulan) / (Tahun)

Keterangan :

SS	: Sangat Setuju	: Nilai 5
S	: Setuju	: Nilai 4
R	: Ragu-Ragu	: Nilai 3
TS	: Tidak Setuju	: Nilai 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	: Nilai 1

PERNYATAAN ATAS VARIABEL X₁
(Mutasi)

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Frekuensi Mutasi						
1	Frekuensi mutasi yang dilaksanakan di perusahaan sesuai dengan peraturan.					
2	Setelah dimutasikan akan sangat berpengaruh terhadap kinerja.					
3	Akan tumbuh suatu dorongan dalam diri pegawai, untuk bekerja lebih giat dan lebih baik lagi apabila diadakannya mutasi.					
Alasan Mutasi						
4	Sebelum mutasi dilakukan selalu dikonsultasikan terlebih dahulu dengan pegawai yang bersangkutan.					
5	Terjadinya mutasi di perusahaan karena tindakan pendisiplinan.					
6	Adanya konsultasi sebelum pelaksanaan mutasi.					
Ketepatan Mutasi						
7	Pelaksanaan mutasi di perusahaan didasarkan prinsip " <i>the right man on the right place</i> " dalam arti bidang kerja yang diberikan disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki pegawai.					
8	Banyak pegawai yang sering berpindah-pindah bagian kerja.					
9	Mutasi yang dilaksanakan di perusahaan selalu didasarkan pada peraturan yang berlaku.					

Keterangan :

SS	: Sangat Setuju	: Nilai 5
S	: Setuju	: Nilai 4
R	: Ragu-Ragu	: Nilai 3
TS	: Tidak Setuju	: Nilai 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	: Nilai 1

PERNYATAAN ATAS VARIABEL X₂
(Demosi)

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Ketidakmampuan karyawan						
1	Pencapaian kinerja karyawan dibawah target selama 3 bulan berturut-turut dapat di demosi.					
2	Ketidakmampuan memimpin kelompok menjadi faktor penyebab dijatuhkannya demosi.					
3	Karyawan yang selalu lalai dalam tugas yang diberikan dapat dijatuhi sanksi demosi.					
Rasionalisasi jumlah karyawan						
4	Bila suatu jabatan tidak terlalu dibutuhkan perusahaan, sebaiknya perusahaan menghilangkan jabatan tersebut.					
5	Karyawan yang bermoral buruk dapat dijatuhi sanksi demosi.					
6	Demosi yang tidak dilakukan secara profesional dan tidak memperhatikan rasa keadilan akan menurunkan kinerja.					

Keterangan :

SS	: Sangat Setuju	: Nilai 5
S	: Setuju	: Nilai 4
R	: Ragu-Ragu	: Nilai 3
TS	: Tidak Setuju	: Nilai 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	: Nilai 1

PERNYATAAN ATAS VARIABEL X₃
(Promosi)

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Loyalitas :						
1	Pegawai diberikan promosi atas dasar loyalitas.					
2	Pegawai selalu patuh terhadap peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan, karena merupakan dasar dalam kenaikan jabatan.					
3	Pegawai selalu masuk kerja dengan tepat waktu.					
Tingkat Pendidikan :						
4	Pegawai harus memperhatikan pendidikan karena salah satu syarat yang harus dipertimbangkan perusahaan dalam mempromosikan pegawai.					
5	Pegawai mempunyai tingkat pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dipromosikan.					
6	Pegawai selalu diperhatikan oleh perusahaan dalam hal tingkat pendidikan.					
Pengalaman Kerja :						
7	Pegawai mempunyai pengalaman yang sesuai dengan persyaratan promosi perusahaan.					
8	Pegawai sudah cukup lama bekerja dan hal merupakan bahan pertimbangan pimpinan untuk kenaikan jabatan.					
9	Pegawai mempunyai pengalaman kerja yang baik dan merupakan salah satu bahan perhatian perusahaan.					

Keterangan :

SS	: Sangat Setuju	: Nilai 5
S	: Setuju	: Nilai 4
R	: Ragu-Ragu	: Nilai 3
TS	: Tidak Setuju	: Nilai 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	: Nilai 1

**PERNYATAAN ATAS VARIABEL Y
(Kinerja Karyawan)**

No	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
Kualitas						
1	Pegawai adalah pekerja yang bekerja sesuai dengan standard prosedur perusahaan.					
2	Pegawai adalah orang yang teliti.					
3	Pegawai selalu disiplin dalam hal melaksanakan pekerjaan.					
Kuantitas						
4	Pegawai harus selalu memiliki target dalam bekerja.					
5	Pegawai adalah orang yang akan puas apabila target dalam bekerja telah tercapai.					
6	Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan efisien.					
Ketepatan Waktu Dari Hasil						
7	Pegawai selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberi kepada.					
8	Pegawai adalah orang yang tidak suka menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan.					
9	Pegawai menganggap bahwa kecepatan dalam bekerja merupakan suatu keharusan dalam bekerja.					