

# Jurnal Strategi dan Bisnis

**Aksesibilitas Petani Singkong terhadap Kebijakan Pemerintah dalam Mengentaskan Kemiskinan di Kabupaten Bondowoso Jawa Timur  
(Anastasia Murdyastuti)**

**Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat – Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) di Kelurahan Karangrejo Kecamatan Sumpalsari Kabupaten Jember  
(Iffan Gallant El Muhammady)**

**Sistem Monitoring dan Evaluasi untuk Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Daerah  
(Inti Wasiati, Totok Supriyanto)**

**Implementasi Kebijakan Kenaikan Pangkat/Jabatan Melalui Penetapan Angka Kredit Bagi Guru di Kabupaten Jember 2017  
(Imam Ridhoi, Himawan Bayu Patriadi, Puji Wahono)**

**Strategi Pembangunan Smart City dan Tantangannya bagi Masyarakat Kota  
(Chandra Eko Wahyudi Utomo, Mohammad Hariadi)**

**Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo)  
(Arik Hosniyatun, Djoko Poernomo, Zarah Puspitaningtyas)**



9 772338 957011



**Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember**

### Persyaratan Naskah untuk Jurnal Strategi dan Bisnis

1. Naskah asli, belum pernah dipublikasikan di media lain.
2. Naskah diketik dengan menggunakan program *Microsoft Word for Windows*, huruf *times new roman* 12, dengan ukuran 1,15 (satu koma lima belas) spasi, jumlah halaman antara 22 sampai 35 halaman ukuran A4, didalamnya sudah termasuk gambar, tabel dan daftar pustaka.
3. Naskah berupa hasil penelitian atau kajian pustaka yang setara dengan hasil penelitian, bersifat obyektif, analitis dan sistimatis.
4. Sistematika untuk artikel hasil penelitian, memuat:
  - Judul
  - Nama Penulis dan email
  - Abstrak dalam dua bahasa Inggris dan Indonesia, dan kata kunci
  - Pendahuluan yang memuat permasalahan, tujuan, kajian pustaka
  - Metode Penelitian
  - Hasil dan Pembahasan
  - Penutup (Kesimpulan dan Saran)
  - Daftar Pustaka
5. Sistematika artikel atau Essay setara hasil penelitian, memuat:
  - Judul
  - Nama penulis dan email
  - Abstrak dalam dua bahasa Inggris dan Indonesia, dan kata kunci
  - Pendahuluan
  - Tinjauan Pustaka
  - Pembahasan
  - Kesimpulan dan Saran (jika diperlukan)
  - Daftar Pustaka
6. Sistematika penulisan sesuai dengan bidang ilmu masing-masing, yang secara garis besar memuat abstrak dalam bahasa Inggris, serta wajib mencantumkan kata kunci. Abstrak ditulis dalam satu paragraf dengan jumlah kata tidak lebih dari 150 kata.
7. Teknik pengutipan mengikuti format *author date page* (ADP) dengan mencantumkan nama pengarang dan tahun penerbitan yang dikurung untuk teks pada awal atau tengah paragraf serta keseluruhan nama dan tahun dimasukkan kurung untuk teks akhir paragraf.
8. Penulisan Daftar Pustaka mengikuti format *author date page* (ADP) dengan mencantumkan (a) untuk *buku*: nama penulis, editor (kalau ada), tahun penerbitan, judul buku lengkap, edisi, penerbit, kota, (b) untuk *terbitan berkala*: nama-nama penulis, tahun penerbitan, judul, nama berkala, volume, penerbit, kota.
9. Naskah berbahasa Indonesia ditulis dengan menggunakan bahasa Indonesia yang baik dan benar, sedangkan untuk naskah berbahasa Inggris dapat menggunakan *American English* atau *British English*.
10. Naskah dalam bahasa Indonesia sebaiknya menghindari kata asing, kecuali jika diperlukan dan penulisannya menggunakan huruf miring.
11. Redaksi mempunyai hak untuk menerima atau menolak naskah, serta mengedit redaksional artikel tanpa menghilangkan substansi isi dari naskah.

## **REDAKSI JURNAL STRATEGI DAN BISNIS**

### **Penanggung Jawab**

Suhartono

### **Redaktur**

Zarah Puspitaningtyas

### **Penyunting**

Djoko Poernomo

### **Redaktur Pelaksana**

Edy Wahyudi

Sasongko

Akhmad Toha

Rudy Eko Pramono

Ika Sisbintari

Yuslinda Dwi Handini

### **Desain Grafis**

Chandra Eko Wahyudi Utomo

### **Anggota**

Indaryani

Edi Suryanto

### **Mitra Bestari**

Sam'un Jaja Rahardja (Universitas Padjadjaran, Bandung)

Martani Huseini (Universitas Indonesia, Jakarta)

Togar M. Simatupang (Institut Teknologi Bandung, Bandung)

Fitri Abdillah (STP Tri Sakti, Jakarta)

Poerwanto (Praktisi Komunikasi Bisnis)

### **Diterbitkan Oleh**

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Anggota Asosiasi Ilmu Administrasi Bisnis Indonesia (AIABI)

### **Alamat Redaksi**

Ruang Redaksi Strategi & Bisnis Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Jl. Kalimantan No. 37 Jember 68121

Telp./Fax. 0331 – 335586

**Surel:** [jurnal.adbis@unej.ac.id](mailto:jurnal.adbis@unej.ac.id)

**Laman:** <http://www.jurnal-adbis.fisip.unej.ac.id>



## SALAM REDAKSI

Strategi yang dapat diartikan sebagai cara atau rencana tindakan mencapai tujuan telah menjadi kosa kata atau konsep yang sangat penting bagi semua sendi kehidupan masyarakat. Konsep strategi digunakan di militer, politik, ekonomi, sosial, bisnis, pemberdayaan, kebudayaan, tata kelola pemerintahan, dan lain-lainnya.

Jurnal Strategi dan Bisnis kali ini mengupas tema besar strategi yang dimaknai dengan banyak makna. Murdyastuti memaknainya sebagai aksesibilitas melalui tulisannya dengan judul aksesibilitas Petani Singkong terhadap Kebijakan Pemerintah dalam Mengentaskan Kemiskinan di Kabupaten Bondowoso Jawa Timur. Tulisan Muhammady maupun Ridhoi dkk memaknainya dari sudut Implementasi melalui karya masing-masing sebagai berikut: Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat di Kelurahan Karangrejo Kecamatan Sumbersari Kabupaten Jember dan Implementasi Kebijakan Kenaikan Pangkat/Jabatan melalui Penetapan Angka Kredit Bagi Guru di Kabupaten Jember. Wasati dan Supritanto memaknainya sebagai sistem monitoring dan evaluasi melalui karya mereka dengan judul Sistem Monitoring dan Evaluasi untuk Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah. Utomo dan Hariadi menyematkan konsep strategi pada karya mereka yang berjudul Strategi Pembangunan *Smart City* dan Tantangannya bagi Masyarakat Kota. Tulisan Hosniyatun dkk bisa dimaknai sebagai perjalanan akhir dari pelaksanaan strategi yang berwujud kinerja organisasi atau pegawai melalui karya ilmiahnya Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Pegawai.

Mencermati beragamnya makna terhadap konsep strategi maka terbitan jurnal strategi dan bisnis inipun tidak kalah penting dan menariknya untuk dibaca oleh kalangan akademisi, peneliti, mahasiswa, maupun masyarakat pada umumnya.

Oleh sebab itu, dewan redaksi mengucapkan selamat membaca.

Dewan Redaksi



## DAFTAR ISI

Aksesibilitas Petani Singkong terhadap Kebijakan Pemerintah dalam Mengentaskan Kemiskinan di Kabupaten Bondowoso Jawa Timur Anastasia Murdyastuti .....	93
Implementasi Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat – Mandiri Perkotaan (PNPM-MP) di Kelurahan Karangrejo Kecamatan Sumbersari Kabupaten Jember Iffan Gallant El Muhammady .....	111
Sistem Monitoring dan Evaluasi untuk Peningkatan Kapasitas Pemerintahan Daerah Inti Wasiati, Totok Supriyanto .....	123
Strategi Pembangunan <i>Smart City</i> dan Tantangannya bagi Masyarakat Kota Chandra Eko Wahyudi Utomo dan Mochamad Hariadi.....	159
Implementasi Kebijakan Kenaikan Pangkat/Jabatan melalui Penetapan Angka Kredit bagi Guru di Kabupaten Jember Imam Ridhoi, Himawan Bayu Patriadi, Puji Wahono.....	177
Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo) Arik Hosniyatun, Djoko Poernomo, Zarah Puspitaningtyas.....	201



## Pengaruh Mutasi, Promosi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo)

Arik Hosniyatun<sup>1)</sup>, Djoko Poernomo<sup>2)</sup>, Zarah Puspitaningtyas<sup>2)</sup>  
[arikhosniyatun75@yahoo.com](mailto:arikhosniyatun75@yahoo.com)

### Abstract

*The success of an organization to achieve its goals determined by the performance of employees. Factors affecting the performance of employees according to the theory and empiric are mutation, promotion and job satisfaction. The objective of this study is to analyze and test the effect of the mutation, promotion, job satisfaction on employees performance. The population in this study was the employees of RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo who have amounted been mutated and have experienced amounted as many as 178 people. Subsequently, the sample is determined by the following criteria: 1) an employee who have been mutated, as many as 117 people (the sample in model 1) and 2) employees who have experienced promotion, as many as 61 people (the sample in model 2). Data were obtained by questionnaire on all respondents. Data analysis techniques used in this study was Multiple Linear Regression analysis with SPSS 13 for Windows. The results of data analysis in this study on model 1, show that the mutation affects the performance of employees. Job satisfaction of mutation employees affect the performance of employees. While on model 2, show that promotion does not affect the performance of employees and Job satisfaction of promotion employees does not affect the performance of employees.*

**Keywords:** Mutation, Promotion, Job Satisfaction, Employees Performance

### Abstrak

Keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuannya ditentukan oleh kinerja pegawai. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai berdasarkan kajian teoritik dan empirik, antara lain: mutasi, promosi dan kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan menguji pengaruh mutasi, promosi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo yang mengalami mutasi dan promosi sebanyak 178 orang. Selanjutnya, ditentukan sampel dengan kriteria: 1) pegawai yang pernah mengalami mutasi, yaitu sebanyak 117 orang (menjadi sampel pada model 1), dan 2) pegawai yang pernah mengalami promosi, yaitu sebanyak 61 orang (menjadi sampel pada model 2). Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner yang diberikan kepada seluruh responden. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisa regresi linier berganda dengan bantuan Program SPSS 13 For Windows. Hasil analisis data pada model 1, menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai yang mengalami mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan, hasil analisis data pada model 2, menunjukkan bahwa promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan kepuasan kerja pegawai yang mengalami promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**Kata Kunci :** Mutasi, Promosi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai

<sup>1)</sup> Mahasiswa magister Ilmu Administrasi FISIP Universitas Jember

<sup>2)</sup> Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

## Pendahuluan

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan publik yang harus memperhatikan aspek kepuasan para pemakai jasanya, dalam hal ini pasien, keluarga pasien dan pengunjung. Menurut Mangkunegara (2005:34). Faktor yang paling penting mempengaruhi pelaksanaan pelayanan publik adalah manusia yang bertindak sebagai pelaksana pembangunan harus baik karena manusia merupakan pelaku utama dalam setiap kegiatan pemerintahan. Oleh karena itu, penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Peningkatan sumber daya manusia (SDM) di setiap instansi Pemerintah Umum dan Daerah berpedoman pada Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2000 tentang Wewenang Pengangkatan, Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil.

Dalam rangka mewujudkan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang baik maka Pegawai Negeri Sipil perlu dibina dengan sebaik-baiknya dan diadakan pengembangan. Bentuk dari pembinaan dan pengembangan terhadap pegawai negeri sipil adalah mutasi dan promosi sebagai peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Oleh karena itu, penilaian kinerja pegawai sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) yang memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Untuk menilai kinerja pegawai di RSUD dr. Abdoer Rahem salah satunya dapat dilihat dari jumlah komplain pelayanan petugas pada Pusat Pengaduan Informasi dan

Pelaporan (PIP) di RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo. Berikut ini data jumlah pengaduan terhadap pelayanan petugas:

Tabel 1.1 Pengaduan Masyarakat Terhadap Pelayanan di RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo

No	Tahun	Jumlah Pengaduan
1	2012	19
2	2013	16
3	2014	18

Sumber data : Pusat Informasi dan Pelaporan RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo, tahun 2016

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai kurang dari harapan masyarakat, terbukti masih sering terjadi pengaduan tentang pelayanan di RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo yang disebabkan kekecewaan masyarakat terhadap kinerja pegawai pada layanan administrasi maupun layanan kesehatan yang mengecewakan masyarakat.

Dalam pelaksanaan mutasi dan promosi harus berdasarkan penilaian yang objektif atas dasar indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan karena sistem mutasi dan promosi bermaksud memberikan peluang bagi para pegawai untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Sebagai upaya pembinaan dan penyegaran terhadap pegawai yang mempunyai kinerja kurang baik maka RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo melaksanakan mutasi dengan tujuan pegawai yang dipindahkan di tempat kerja baru akan mengalami

peningkatan kinerja. Berdasarkan data mutasi Pegawai Negeri Sipil di RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo sebagai berikut :

Tabel 1.2 Mutasi Pegawai Negeri Sipil

No	Tahun	Pegawai Mutasi
1	2010	43
2	2012	54
3	2014	52
	Jumlah	117

Sumber data : Sub Bagian Kepegawaian RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo, tahun 2016

Dari Tabel 1.2 dapat dilihat jumlah mutasi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo setiap dua tahun sebanyak 40 - 50 orang. Mutasi dilakukan dengan menempatkan pegawai sesuai kompetensi. Sebagaimana penelitian Azlansyah (2013) yang didukung oleh Rusdiyanto (2013) dengan hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja erat kaitannya dengan kinerja karyawan yang merupakan variabel sifatnya multidimensional, artinya variabel tersebut ditentukan oleh banyak variabel, baik variabel yang sifatnya individual atau internal maupun variabel eksternal. Variabel-variabel yang diduga akan mempengaruhi kinerja karyawan adalah mutasi karyawan dan kepuasan kerja, dengan kepuasan kerja yang meningkat diharapkan kinerja karyawan juga meningkat. Berdasarkan upaya pembinaan pegawai di RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo melalui mutasi, peneliti juga menganalisa

kepuasan kerja pegawai yang telah dimutasi terhadap kinerja. Penelitian membuktikan secara empiris pengaruh kepuasan kerja pegawai yang dimutasi terhadap kinerja, penelitian Surasmi (2009) menunjukkan bahwa mutasi karyawan berpengaruh secara parsial negatif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga diperkuat hasil penelitian Engko (2008) menunjukkan hasil penelitian pengaruh positif kepuasan kerja pada *Self esteem*, kepuasan kerja pada *Self efficacy*, kepuasan kerja pada kinerja, *Self esteem* pada *Self efficacy*, *Self efficacy* pada kinerja. Perbedaan hasil penelitian dengan variabel yang berbeda mendorong peneliti untuk melakukan pengujian kembali hubungan antara mutasi dengan kinerja, kepuasan kerja pegawai yang dimutasi dan kinerja pegawai.

Disamping melalui mutasi upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai, promosi juga dilakukan sebagai penghargaan terhadap pegawai yang mempunyai prestasi bagus dengan menempatkan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi tingkatannya sehingga dapat memberikan pelayanan yang lebih baik. Menurut Rivai (2009:199) mengemukakan bahwa "Promosi adalah apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau level". Promosi jabatan sebagai motivator yang tepat akan menimbulkan suasana yang berakibat pada peningkatan produktivitas yang lebih tinggi. Upaya yang dilakukan RSUD dr. Abdoer Rahem untuk meningkatkan kinerja dengan melaksanakan promosi bagi pegawai yang memenuhi kriteria penilaian. Berikut ini jumlah promosi

Pegawai Negeri Sipil RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo.

Tabel 1.3 Promosi Pegawai Negeri Sipil

No	Tahun	Pegawai Promosi
1	2010	22
2	2012	24
3	2014	15
Jumlah		61

Sumber data : Sub Bagian Kepegawaian RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo, tahun 2016

Dari Tabel 1.3 dapat dilihat jumlah promosi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo setiap dua tahun sebanyak 15 – 20 orang. Promosi dilakukan untuk memberikan *reward* pada pegawai agar kinerja meningkat.

Beberapa penelitian yang membuktikan pengaruh promosi terhadap kinerja. Menurut Nur (2010) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara variabel kebijakan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung penelitian Lubis (2011) menunjukkan bahwa variabel bebas, yaitu variabel promosi jabatan secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirtanadi cabang Medan Kota dan penelitian Jagaria (2011).

Dalam proses menciptakan kinerja karyawan yang baik guna mencapai tujuan perusahaan peran kepuasan kerja pegawai yang telah dipromosikan perlu diperhatikan, seorang karyawan yang merasakan

kepuasan kerja tentunya akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penelitian pengaruh kepuasan kerja pegawai yang dipromosikan terhadap kinerja pegawai, Syaiin (2008), menunjukkan bahwa variabel indikator kepuasan pegawai di Klinik Spesialis Bestari Medan yang mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja adalah variabel kepuasan terhadap pekerjaan ( $p=0,004$ ), kepuasan terhadap pengawasan ( $p=0,020$ ), kepuasan terhadap gaji ( $p=0,016$ ) dan kepuasan terhadap hubungan kerabat kerja ( $p=0,019$ ), sedangkan variabel kepuasan terhadap promosi ( $p=0,927$ ), kepuasan terhadap manajemen ( $p=0,639$ ), kepuasan terhadap kondisi kerja ( $p=0,739$ ) dan kepuasan terhadap sistem penilaian prestasi ( $p=0,615$ ) tidak mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja ( $p>0,05$ ). Hasil uji regresi berganda tahap kedua ternyata variabel kepuasan terhadap pengawasan mempunyai pengaruh signifikan dengan kinerja Klinik Bestari Medan dengan nilai  $p=0,0007$  dengan  $R Square$  yaitu 0,232 dan berpola positif, artinya kinerja pegawai Klinik Bestari Medan dipengaruhi oleh pengawasan sebesar 23,2% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti yang kemungkinan dari faktor motivasi, kompetensi lainnya, Bianca (2013), Adharianti (2014) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian di atas dan melihat fenomena pelaksanaan mutasi, promosi dan kinerja pegawai di RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo yang tidak sesuai harapan masyarakat,

penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian untuk 1) mengetahui sejauhmana mutasi dan kepuasan kerja pegawai yang dimutasi berpengaruh pada kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer rahem Situbondo 2) mengetahui sejauhmana promosi dan kepuasan kerja pegawai yang dipromosikan berpengaruh pada kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer rahem Situbondo. Oleh karena itu, peneliti mencoba menguji model konseptual “Pengaruh mutasi, promosi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai” model ini dikembangkan untuk mengukur kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo.

### **Tinjauan Pustaka**

#### **Kinerja**

Menurut Gomes (2000:19) mengatakan hampir seluruh cara pengukuran kinerja pegawai mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2005:71), pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat tersebut, indikator prestasi pegawai meliputi sebagai berikut :

- 1) Kuantitas pekerjaan
- 2) Kualitas pekerjaan
- 3) Ketepatan waktu

#### **Kepuasan Kerja**

Sopiah (2008:170) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan kesesuaian harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaannya. Menurut Handoko (2001) mengatakan

bahwa kepuasan kerja sebagai respon emosional menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan karyawan terhadap pekerjaannya. Selanjutnya Gomes (2003:29) menjelaskan bahwa para ahli mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berkaitan dengan beberapa aspek berikut:

- 1 Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 2 Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 3 Rekan sekerja, yaitu teman-teman dimana seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan sekerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
- 4 Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dalam memimpin dapat tidak menyenangkan atau menyenangkan dan hal ini mempengaruhi kepuasan kerja bagi seseorang.

Menurut As'ad (2001:105) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu: 1) Discrepancy Theory : menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung kepada discrepancy antara should be (expectation, needs atau values) dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan 2) Equity Theory adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (equity) 3)

Two Factor Theory ialah bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja (job dissatisfaction) itu merupakan dua hal yang berbeda (Teori Herzberg) artinya, kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variabel yang kontinyu.

### Promosi

Menurut Hasibuan (2014:108) bahwa “Promosi adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.” Menurut Soehardi (2003:24) kemampuan atau abilities ialah bakat yang melekat pada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan secara fisik atau mental yang ia peroleh sejak lahir, belajar, dan dari pengalaman. Ada tiga pedoman yang dapat dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan Hasibuan (2014:109) yaitu:

- a. Pengalaman (senioritas)  
Promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan.
- b. Kecakapan (*ability*),  
Seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan.
- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan  
Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman/kecakapan saja dapat diatasi.

### Mutasi

Jackson & Mathis (2009:362) mendefinisikan rotasi pekerjaan adalah proses pemindahan karyawan

dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Rotasi pekerjaan adalah perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji. Menurut Kadarisman (2013:69) mutasi merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam suatu organisasi. Jadi dapat disimpulkan bahwa mutasi diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja atau jabatan seseorang pegawai dari suatu tempat kerja atau jabatan, ke tempat kerja atau jabatan lain dengan harapan pada jabatan baru pegawai akan lebih berkembang.

### Sebab-Sebab dan Alasan Mutasi

Sebab-sebab dan alasan pelaksanaan mutasi menurut Hasibuan (2014:104) digolongkan sebagai berikut :

#### 1. Permintaan sendiri

Mutasi atas permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya pemindahan jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain. Alasan mutasi sebagai berikut :

- a. Kesehatan: misalnya fisik karyawan yang kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas malam.
  - b. Keluarga: misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya.
  - c. Kerjasama: misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan yang lainnya karena terjadi pertengkaran dan perselisihan.
- #### 2. Alih tugas produktif (ATP)

### Hubungan Antar Variabel Hubungan Mutasi dan Kinerja Pegawai

Dalam perspektif teoritis, mutasi pegawai adalah pemindahan atau perubahan posisi pegawai dari suatu jabatan ke jabatan lain baik secara vertikal maupun horizontal dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam suatu organisasi atau instansi. Mutasi sendiri dimaksudkan agar dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas di dalam organisasi sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan sendirinya (Fitriani, 2011:30). Selanjutnya Sastrohadiwiryono (2002 : 211) menyatakan bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin. Dalam perspektif empiris, Azlansyah (2013), Warouw dan Tulengen (2013) dan Rusdiyanto (2013)

### Hubungan Kepuasan Kerja Pegawai yang dimutasi dan Kinerja Pegawai

Dalam perspektif teoritis salah satu faktor yang mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah karyawan. Karyawan merupakan sumber daya penting yang ikut menentukan maju mundurnya organisasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif, organisasi dituntut untuk dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya. Kepuasan kerja memiliki hubungan

dengan *job performance* : (1) kepuasan kerja berpengaruh pada *job performance*; (2) *job performance* berpengaruh pada kepuasan kerja; dan (3) hubungan antara kepuasan kerja dan *job performance* dimoderasi oleh variabel-variabel lain seperti rewards dan sebagainya (Ivancevich dan Matteson, 2002).

Hal ini juga didukung oleh Wibowo (2013:141) beberapa ahli lebih menekankan pada kaitan *job satisfaction* dengan *job performance* dan *organizational commitment* serta *life satisfaction*, kaitan *job satisfaction* dengan *customer satisfaction*, membahas hubungan *Job satisfaction* dengan *job performance*, *organizational citizenship behavior*, *customer satisfaction*, *absenteeism*, *turnover* dan *workplace deviance*. Kepuasan kerja merupakan prediktor kinerja karena kepuasan kerja mempunyai korelasi moderat dengan kinerja. Pekerja yang puas melakukan pekerjaan lebih baik dalam memenuhi kewajiban tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Kenyataan menganjurkan bahwa perasaan positif mendorong kreativitas, memperbaiki pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan meningkatkan memori dan menarik berbagai macam informasi tertentu. Perasaan positif juga memperbaiki ketekunan tugas dan memperbaiki ketekunan tugas dan menarik lebih banyak bantuan dan dukungan dari rekan sekerja. Orang yang mempunyai tingkat kepuasan kerja lebih tinggi cenderung mempunyai tingkat kinerja tugas lebih tinggi, tingkat citizen behavior lebih tinggi dan tingkat perilaku kontra produktif lebih rendah. Hal ini dapat dikatakan kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja.

Dalam perspektif empiris didukung oleh penelitian Surasmi (2009) dan Engko (2008)

**Hubungan Promosi dan Kinerja Pegawai**

Promosi yang dilakukan di dalam perusahaan juga mempunyai tujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan, selain itu promosi juga bertujuan untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan, dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya (Hasibuan, 2005:113). Dalam perspektif empiris didukung oleh penelitian Lubis (2011), Wilantari (2011),Jagaria (2011) dan Nur (2010).

**Hubungan Kepuasan Kerja pegawai yang dipromosikan dan Kinerja Pegawai**

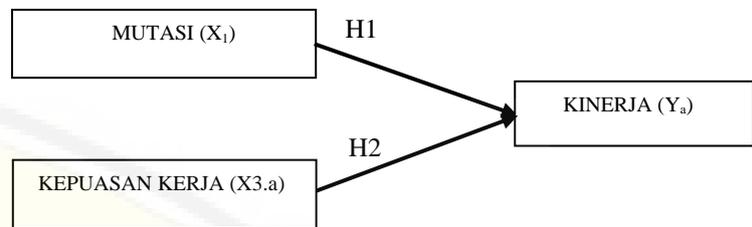
Dalam perspektif teoritis yang membahas tentang hubungan kepuasan kerja dan kinerja menurut Mathis dan Jackson (2001:99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi akan tinggi.

Dalam perspektif empiris didukung oleh Syaiin (2008) dan Bianca (2013).

**Kerangka Konseptual**

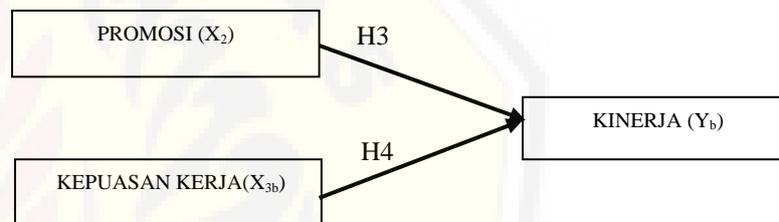
Berikut ini skema kerangka konseptual:

a Model 1



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Model 1

b. Model 2



Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Model 2

**Hipotesis Penelitian**

Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

a. Model 1

Hipotesis 1 : mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai;

Hipotesis 2 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

b. Model 2

Hipotesis 3 : promosi berpengaruh terhadap kinerja pegawai;

Hipotesis 4 : kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

## Metode Penelitian

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) karena bermaksud untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis dan sekaligus melakukan eksplanasi terhadap variabel. Dalam penelitian ini berupaya menganalisis pengaruh yang terjadi pada :

- a. Model 1 antara mutasi ( $X_1$ ), kepuasan kerja pegawai yang dimutasi ( $X_{3a}$ ) terhadap kinerja ( $Y_a$ ) ;
- b. Model 2 antara promosi ( $X_2$ ), kepuasan kerja pegawai yang dipromosikan ( $X_{3b}$ ) terhadap kinerja ( $Y_b$ ).

### Lokasi Penelitian

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo yang terletak di Jl. Angrek no. 68 Situbondo. Adapun alasan pemilihan obyek penelitian ini karena 1) RSUD dr. Abdoer Rahem sebagai lembaga pelayanan kesehatan publik yang sering mendapat sorotan masyarakat yang disebabkan kinerja pegawai 2) Pelaksanaan mutasi di RSUD dr. Abdoer Rahem secara berkala dilaksanakan setiap dua tahun 3) Peningkatan insentif dari jasa pelayanan bagi pegawai yang telah dipromosikan

### Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Sumber internal yaitu pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo yang menjadi responden, yang meliputi data-data tentang mutasi, persepsi responden tentang hubungan variabel mutasi, promosi,

kepuasan kerja dan kinerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan.

- b. Sumber eksternal yaitu meliputi data dokumentasi karakteristik obyek penelitian (jumlah keseluruhan pegawai, struktur pendidikan, lama bekerja dan lain-lain)

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari :

- a. Data primer (data asli) adalah data yang diperoleh langsung dari responden dengan cara wawancara dan penyebaran kuesioner, data ini yang nanti akan dianalisis dalam penelitian ini.
- b. Data sekunder adalah dari pihak-pihak lain maupun dari data dokumentasi/ arsip. Data ini meliputi data jumlah pegawai berdasarkan usia, pendidikan, lama bekerja, golongan dan jabatan dan data lain yang menunjang penelitian ini.

### Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : obyek/ subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2011:80). Populasi pada penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo sebanyak 352 yang diidentifikasi lagi menggunakan kriteria populasi mutasi dan promosi.

Dengan demikian jumlah populasi yang akan diambil pada penelitian ini berjumlah populasi mutasi sebanyak 117 orang, populasi promosi sebanyak 61 orang dan lainnya adalah populasi yang tidak pernah mengalami mutasi maupun promosi sebanyak 174 orang, mereka

kebanyakan berada di bagian administrasi (Tata Usaha, Bagian Keuangan dan petugas administrasi Bagian Penunjang)

POPULASI MUTASI			POPULASI PROMOSI		
NO	JABATAN	JML	NO	JABATAN	JML
1	Sanitarian	2	1	Dokter Umum	3
2	Perawat	98	2	Dokter Gigi	1
3	Bidan	2	3	Apoteker	2
			4	Kepala ruang perawatan	3
			5	Perawat	38
			6	Bidan	2
			7	Elektromedis	1
			8	Radiografer	1
			9	Pranata Laboratorium	1
			10	Nutrisionis	1
4	Petugas Loket Keuangan 24 jam	7	11	Petugas MR Ruang Melati	1
5	Satpam	1	12	Kasie Pengelolaan Dana Intern	1
6	Petugas Loket Rawat Jalan	2	13	Pengadministrasi Pendapatan	2
7	Petugas MR	2	14	Pegolah Data kepegawaian	1
8	Petugas MRIrma	2	15	Penyimpan Barang	1
9	Bendahara gaji	1	16	Kasi Penunjang non medis	1
			17	Perencana	1
<b>Total</b>		<b>117</b>	<b>Total</b>		<b>61</b>

### Teknik Penarikan Sampel

Teknik dalam penelitian ini menggunakan sensus atau sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono,2012:96). Selanjutnya Arikunto (1998:125) mengatakan bahwa sebagai ancercancer, jika peneliti mempunyai beberapa ratus subyek dalam populasi, mereka dapat menentukan kurang lebih 25%-30% dari jumlah subyek tersebut. Jika jumlah anggota subyek dalam populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 orang dan dalam pengumpulan data peneliti menggunakan angket/ kuesioner, sebaiknya subyek sejumlah itu diambil seluruhnya. Sehingga dapat dikatakan sebagai penelitian sensus.

Mengenai sensus Ruslan (2008:142) mengatakan bahwa alasan melakukan sensus, yaitu peneliti sebaiknya mempertimbangkan untuk meneliti seluruh elemen-elemen dari populasi, jika elemen populasi relatif sedikit dan variabilitas setiap elemennya yang tinggi (heterogen). Sensus lebih layak dilakukan jika penelitian yang dimaksudkan untuk menjelaskan karakteristik setiap elemen dari suatu populasi sehingga peneliti menggunakan sensus atau sampling jenuh untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini karena populasi mutasi hanya sebanyak 117 orang, populasi promosi sebanyak 61 orang.

### Metode Pengumpulan Data

Menurut Arikunto (2006: 175) teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian menggunakan kuisioner dengan

memberikan angket kepada responden mutasi dan promosi yang sudah ditetapkan, yang berisi pernyataan atau pertanyaan dan tanggapan.

Proses pengumpulan data promosi dilakukan dengan memberikan angket kepada Pejabat Struktural, Kepala Instalasi dan Kepala Ruang pada saat Rapat Gabunganan, Rapat Kepala Ruangan dan Report Morning. Sedangkan pengumpulan data mutasi dilakukan dengan memberikan langsung pada karyawan yang pernah mengalami mutasi ke masing-masing ruangnya sesuai jadwal shift mereka. Hal tersebut dilakukan untuk mempercepat proses pengumpulan data karena jumlah sampel pada penelitian ini banyak, sampel mutasi 117 orang dan sampel promosi 61 orang.

### **Responden**

Responden dalam penelitian ini terdiri dari 117 responden mutasi dan 61 responden promosi.

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **1. Mutasi (X<sub>1</sub>)**

Mutasi adalah perpindahan karyawan dari satu bidang ke bidang lain dengan tingkatan dan tanggung jawab yang sama tanpa ada perubahan gaji untuk meningkatkan hasil pekerjaan yang lebih baik dalam organisasi. Indikator sebab-sebab dan alasan mutasi terdiri dari beberapa item sebagai berikut :

- a. Kesehatan  
Kondisi fisik pegawai kurang mendukung melaksanakan pekerjaan sehingga mutasi dilakukan terhadap pegawai;
- b. Keluarga  
Misalnya alasan merawat orang tua yang menyebabkan mutasi dilakukan atasan kepada pegawai;
- c. Kerja sama

Pegawai tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena perselisihan sehingga dilakukan mutasi terhadap pegawai;

#### **d. Alih tugas produksi**

Untuk meningkatkan produksinya atasan melakukan mutasi pegawai dengan menempatkan karyawan ke jabatan atau pekerjaan sesuai dengan kecakapan.

### **2. Promosi (X<sub>2</sub>)**

Promosi adalah perpindahan dari satu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi, wewenang dan tanggung jawab semakin besar dan pendapatan juga semakin tinggi. Indikator kemampuan terdiri dari beberapa item sebagai berikut:

- a. Senioritas  
Pelaksanaan promosi dengan mempertimbangkan lamanya pengalaman kerja pegawai;
- b. Kecakapan  
Promosi yang dilaksanakan dengan mempertimbangkan keahlian atau kecakapan yang dimiliki pegawai;
- c. Kombinasi Senioritas dan kecakapan  
Pertimbangan pelaksanaan promosi pada karyawan dengan mengabungkan lamanya pengalaman kerja dan kecakapan karyawan.

### **3. Kepuasan Kerja (X<sub>3</sub>)**

Kepuasan kerja adalah sebuah kondisi psikologikal atas kesenangan tergantung dari terpenuhinya keinginan dan kesesuaian antara kebutuhan yang diharapkan dengan yang diperolehnya secara riil. Indikator tersebut terdiri atas beberapa item sebagai berikut :

- a. Gaji  
Jumlah gaji yang diterima pegawai sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil;

- b. Pekerjaan itu sendiri  
Pekerjaan yang dilakukan pegawai dapat memberikan kepuasan;
- c. Rekan sekerja  
Pegawai dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan;
- d. Atasan  
Cara-cara atasan dalam memimpin dapat tidak menyenangkan atau menyenangkan yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai.

#### 4. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari suatu pekerjaan tertentu selama suatu periode waktu tertentu .misal 1 tahun penilaian. Indikator prestasi meliputi beberapa item sebagai berikut:

- a. Kuantitas pekerjaan  
Salah satu cara untuk mengukur kinerja dengan melihat kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai
- b. Kualitas Pekerjaan  
Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai bisa dilihat sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.
- c. Ketepatan waktu  
Ketepatan waktu juga merupakan alat ukur untuk mengetahui kinerja pegawai dengan melihat apabila pegawai menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat

#### Teknik Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel adalah proses pemberian angka terhadap objek atau fenomena menurut aturan tertentu (Nazir, 2004). Skala pengukuran dalam kuesioner menggunakan skala ordinal berdasarkan Skala Likert dengan 5

(lima) pilihan jawaban. Adapun pengukuran hasil jawaban responden adalah :

- Jawaban Sangat Setuju (SS) dengan skor 5
- Jawaban Setuju (S) dengan skor 4
- Jawaban Cukup Setuju (CS) dengan skor 3
- Jawaban Tidak Setuju (TS) dengan skor 2
- Jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1

#### Uji Instrumen

##### Uji Validitas

Cara melakukan uji validitas dengan SPSS :

- a. Klik Analyze > Correlate > Bivariate
- b. Masukkan seluruh item *variable* x ke *Variables*
- c. Masukkan total skor *variable* x ke *Variables*
- d. Checklist Pearson; Two Tailed; Flag
- e. Klik OK

Seluruh item variabel sebaiknya memiliki korelasi (r) dengan skor total masing-masing variabel  $\geq 0,25$  karena seluruh item memiliki skor total lebih besar dari 0,25 maka seluruh item dikatakan valid.

##### Uji Reliabilitas

Rumus reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus Koefisien *Alpha Cronbach*, Tri Basuki dan Prawoto (2016) dengan rumus sebagai berikut :

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( \frac{s_r^2 - \sum s_i^2}{s_x^2} \right)$$

Keterangan:

$\alpha$  = Koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach*  
K = Jumlah item pertanyaan yang diuji

**Error! Reference source not found.**

$s_x^2$  = Varians skor – skor tes (seluruh item K)

Kriteria besarnya koefisien reliabilitas menurut Tri Basuki dan Prawoto (2016) :

- Jika  $\alpha > 0,90$  maka reliabilitas sempurna
- Jika  $\alpha$  antara  $0,70 - 0,90$  maka reliabilitas tinggi
- Jika  $\alpha$  antara  $0,50 - 0,70$  maka reliabilitas moderat
- Jika  $\alpha < 0,50$  maka reliabilitas rendah

### Metode Analisa Data

Untuk menganalisis diperlukan data interval maka untuk menyelesaikan permasalahan ini perlu ditingkatkan skala pengukurannya menjadi skala interval melalui "Method Of Succesive Interval" yang dikembangkan oleh Hays (Nariwati:2011). Hal ini dilakukan untuk memenuhi sebagian dari syarat analisis parametik. Setelah transformasi data maka data ordinal sudah menjadi data interval dan memiliki sebaran normal yang langsung bisa dilakukan dengan analisis parametik.

### Analisa Regresi Linier Berganda

Menurut Tri Basuki dan Prawoto (2016:45) pada Analisa Regresi Linier Berganda dengan dua atau lebih variabel independen menggunakan formula umum sebagai berikut :

$$Y = a + b_1.X_1 + b_2.X_2 + \dots + b_n.X_n + e$$

Keterangan :

- Y = Dependen variabel  
 a = Konstanta  
 b1 = Koefisien regresi X1, b2 = Koefisien regresi X2 dan seterusnya  
 e = Residual/ Error

Berdasarkan penjelasan di atas maka peneliti menggunakan Regresi Linier Berganda untuk menguji pengaruh pada :

a. Model 1: variabel mutasi (X1), Kepuasan kerja (X3.a) terhadap kinerja (Ya)

b. Model 2: variabel promosi (X2), kepuasan kerja (X3.b) terhadap kinerja (Yb)

Berikut ini rumus Analisa Regresi Linier Berganda pada :

a. Model 1

$$Y_a = a + b_1.X_1 + b_3.a.X_{3.a}$$

Keterangan :

Ya = Kinerja pegawai

a = Konstanta

b1, b3 = Koefisien regresi

X1 = Mutasi

X3.a = Kepuasan kerja

b. Model 2

$$Y_b = a + b_2.X_2 + b_3.b.X_{3.b}$$

Keterangan :

Yb = Kinerja pegawai

A = Konstanta

b2, b3 = Koefisien regresi

X2 = Promosi

X3.b = Kepuasan kerja

### Uji Asumsi Klasik

a. Uji normalitas

Uji normalitas data digunakan untuk menguji apakah nilai residual yang dihasilkan dari regresi terdistribusi secara normal atau tidak. Beberapa metode uji normalitas yaitu dengan melihat penyebaran data pada sumber diagonal pada grafik Normal P-P Plot of regression standardized residual.

b. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi antara satu dengan lainnya. Santoso (2001) menyatakan bahwa indikasi multikolinieritas tidak terjadi antar variabel independen apabila VIF kurang dari 10.

## c. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Gujarati (2006) pengujian heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi kesalahan pengganggu yang mempunyai varian yang sama atau tidak.

Dasar pengambilan keputusan adalah:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Uji Hipotesis****Koefisien Determinasi Berganda**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh keeratan/ kekuatan hubungan variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi antara nol dan satu ( $0 < R^2 < 1$ ). Nilai  $R^2$  yang kecil berarti keeratan/ kekuatan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen semakin rendah.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui besar pengaruh komponen variabel bebas (X) terhadap komponen terikat (Y) secara bersama-sama.

**Uji Serempak ( *Ftest* )**

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel

bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel pada derajat kesalahan 5% dalam arti (**Error! Reference source not found.** = 0,05). Apabila nilai F hitung  $\geq$  dari nilai F tabel maka berarti variabel bebas secara bersama-sama memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat atau hipotesis pertama diterima (Tri Basuki dan Prawoto, 2016)

**Uji Parsial ( *t test* )**

Menurut Sugiyono Uji t digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh masing-masing variabel *independent/* bebas secara individual (parsial) terhadap variabel *dependent/* terikat (Nugroho, 2005). Adapun kriteria pengujiannya adalah:

- a. Apabila  $\text{sig} > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Jadi semua variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- b. Apabila  $\text{sig} < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

## Hasil dan Pembahasan

### Uji Instrumen

#### Uji Validitas

Tabel 4.12 Rekapitulasi Hasil Uji Validitas

No	Variabel	r-hit	r-tab	Ket
<b>1</b>	<b>Mutasi (X1)</b>			
	Pertanyaan 1 (X1.1)	0,725	0,1816	Valid
	Pertanyaan 2 (X1.2)	0,764	0,1816	Valid
	Pertanyaan 3 (X1.3)	0,714	0,1816	Valid
	Pertanyaan 4 (X1.4)	0,646	0,1816	Valid
<b>2</b>	<b>Promosi (X2)</b>			
	Pertanyaan 1 (X2.1)	0,763	0,2521	Valid
	Pertanyaan 2 (X2.2)	0,788	0,2521	Valid
	Pertanyaan 3 (X2.3)	0,718	0,2521	Valid
<b>3</b>	<b>Kepuasan Kerja (X3 Mutasi)</b>			
	Pertanyaan 1 (X3.1)	0,643	0,1816	Valid
	Pertanyaan 2 (X3.2)	0,762	0,1816	Valid
	Pertanyaan 3 (X3.3)	0,704	0,1816	Valid
	Pertanyaan 4 (X3.4)	0,634	0,1816	Valid
<b>4</b>	<b>Kepuasan Kerja (X3 Promosi)</b>			
	Pertanyaan 1 (X3.1)	0,739	0,2521	Valid
	Pertanyaan 2 (X3.2)	0,804	0,2521	Valid
	Pertanyaan 3 (X3.3)	0,630	0,2521	Valid
	Pertanyaan 4 (X3.4)	0,733	0,2521	Valid
<b>5</b>	<b>Kinerja (Y Mutasi)</b>			
	Pertanyaan 1 (Y1)	0,819	0,1816	Valid
	Pertanyaan 2 (Y2)	0,783	0,1816	Valid
	Pertanyaan 3 (Y3)	0,759	0,1816	Valid
<b>6</b>	<b>Kinerja (Y Promosi)</b>			
	Pertanyaan 1 (Y1)	0,791	0,2521	Valid
	Pertanyaan 2 (Y2)	0,751	0,2521	Valid
	Pertanyaan 3 (Y3)	0,874	0,2521	Valid

Sumber : Lampiran E

Dari Tabel 4.12 setiap pertanyaan dari masing masing variabel  $r$  tabel  $< t$  hitung. Angka penghitungan koefisien korelasi pada setiap item kuesioner lebih besar dari angka pembanding pada tabel  $r$  Kritik Product Moment ( $r > r$  tabel), maka item kuesioner/ pertanyaan tersebut dapat dinyatakan valid. Dengan demikian semua item pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen.

### Uji Reliabilitas

Berikut ini hasil uji reliabilitas:

Tabel 4.13 Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Alpha	Keterangan
1	Mutasi (X1)	0,783	Reliabel
2	Promosi (X2)	0,801	Reliabel
3	Kepuasan Kerja Mutasi (X3)	0,758	Reliabel
4	Kepuasan Kerja Promosi (X3)	0,790	Reliabel
5	Kinerja Mutasi (Y)	0,820	Reliabel
6	Kinerja Promosi (Y)	0,829	Reliabel

Sumber : Lampiran F

Berdasarkan data diatas dapat diketahui besarnya nilai alpha untuk masing-masing variabel, yaitu untuk Mutasi (X1) sebesar 0,783, Promosi (X2) sebesar 0,801, Kepuasan Kerja Mutasi (X3a) sebesar 0,758, Kepuasan Kerja Promosi (X3b) sebesar 0,790, Kinerja Mutasi (Ya) sebesar 0,820 dan Kinerja Promosi (Yb) sebesar 0,829. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa pernyataan masing-masing faktor reliabel dan dapat diandalkan karena memiliki Cronbach Alpha  $> 0,60$ .

### Analisa Regresi Linier Berganda

#### a. Model 1

Tabel 4.14 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda Model 1

Variabel	Koef. Regresi	$t_{hitung}$	Sig.	Ket
Konstanta	5,178	3,950	0,000	
Mutasi	0,161	2,845	0,005	Signifikan
Kepuasan Kerja	0,171	2,181	0,031	Signifikan
<i>R Square</i>			=	0,373
<i>Fhitung</i>			=	4,339
<i>Sig. F</i>			=	0,015
<i>N</i>			=	117
<i>T table</i>			=	1,980
<i>F tabel</i>			=	3,930

Sumber : Lampiran G

Berdasarkan tabel di atas  $Y = 5,178 + 0,161X1 + 0,171X3$ . Nilai konstanta sebesar 5,178 menjelaskan bahwa kinerja pegawai penerima mutasi sebesar (+) 5,178 artinya jika tidak ada mutasi maka nilai kinerja pegawai sebesar 5,178. Nilai koefisien regresi mutasi sebesar 0,161 artinya setiap penambahan 1 nilai mutasi maka kinerja pegawai bertambah sebesar 0,161 sehingga mutasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang mengalami mutasi. Pada kepuasan kerja nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,171 artinya setiap penambahan 1 nilai kepuasa kerja maka kinerja pegawai bertambah sebesar 0,171 sehingga kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

b. Model 2

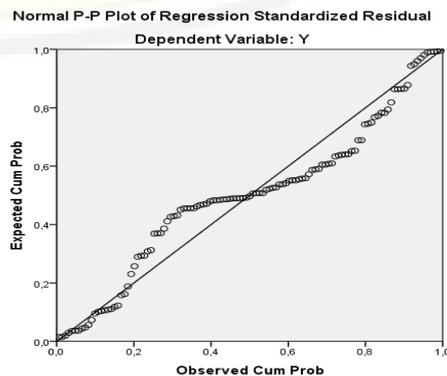
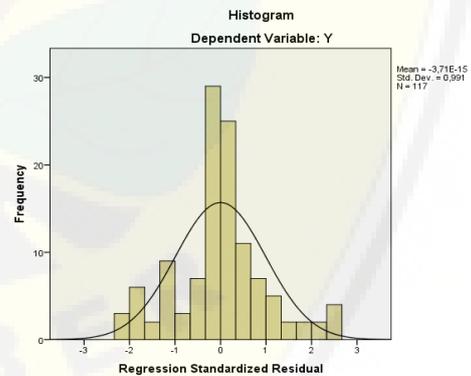
Tabel 4.15 Hasil Perhitungan Regresi Linier Berganda Model 2

Variabel	Koef. Regresi	$t_{hitung}$	Sig.	Ket
Konstanta	6,793	4,227	0,000	Tidak Signifikan
Promosi	0,224	1,420	0,161	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja	0,037	0,315	0,754	Tidak Signifikan
<i>R Square</i>		=	0,053	
Fhitung		=	1,607	
Sig. F		=	0,209	
N		=	61	
T table		=	4,000	
F tabel		=	2,001	

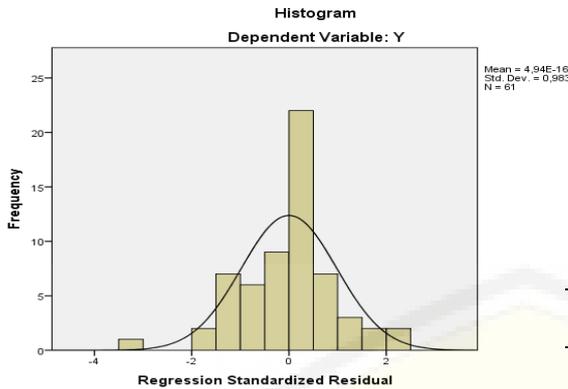
Sumber : Lampiran G

Berdasarkan tabel di atas  $Y = 6,793 + 0,224X_2 + 0,037X_3$ . Nilai konstanta sebesar 6,793 menjelaskan bahwa kinerja pegawai penerima promosi sebesar (+) 6,793 artinya jika tidak ada promosi maka nilai kinerja pegawai sebesar 6,793. Nilai koefisien regresi promosi sebesar 0,224 artinya setiap penambahan 1 nilai promosi maka kinerja pegawai bertambah sebesar 0,224 sehingga promosi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai yang mengalami promosi. Pada kepuasan kerja nilai koefisien regresi kepuasan kerja sebesar 0,037 artinya setiap penambahan 1 nilai kepuasan kerja maka kinerja pegawai bertambah sebesar 0,037 sehingga kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

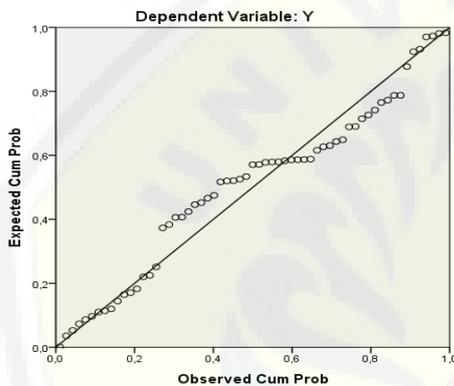
**Uji Normalitas**  
**Uji Asumsi Klasik**  
**Uji Normalitas Model 1**



**Uji Normalitas Model 2**



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Hasil olah statistik menjelaskan bahwa:

1. Pada output Histogram terlihat bahwa kurva dependen variabel (kinerja) dan regression standardized Residual membentuk garis pada gambar kurva menyerupai lonceng, sehingga dengan hasil ini maka analisis regresi layak digunakan. Perbedaan pada tinggi rendahnya batang/ bar terjadi karena terdapat beberapa data yang dianggap memiliki sifat berbeda dibandingkan dengan kebanyakan data lainnya atau terjadi kesenjangan data pada variabel X (Mutasi, Promosi dan Kepuasan).
2. Normal P-P (Plot Regression Standardized), terlihat bahwa terdapat kumpulan titik-titik menyebar pada garis diagonal,

sehingga melalui uji normalitas ini maka analisis regresi layak untuk digunakan.

**Uji multikolinieritas**

Berikut ini hasil uji multikolinieritas pada :  
a. Model 1

Tabel 4.16 Hasil Uji Multikolinieritas Model1

Variabel	VIF	Keterangan
Mutasi	1,013	VIF < 10
Kepuasan Kerja	1,013	Tidak ada multikolinieritas

Sumber : Lampiran I

Berdasarkan hasil perhitungan tabel di atas nilai *Variance Inflation Factor* juga menunjukkan hal yang sama tidak ada satu variabel independen, baik variabel mutasi ataupun Kepuasan Kerja yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi linier berganda.

b. Model 2

Tabel 4.17 Hasil Uji Multikolinieritas Model2

Variabel	VIF	Keterangan
Promosi	1,270	VIF < 10
Kepuasan Kerja	1,270	Tidak ada multikolinieritas

Sumber : Lampiran I

Hasil perhitungan tabel di atas menunjukkan hal yang sama bahwa tidak ada satu variabel independen, baik variabel promosi ataupun kepuasan promosi yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas antar variabel independen dalam model regresi linier berganda.

**Uji Heteroskedastisitas**

Hasil uji heteroskedastisitas menghasilkan grafik pola penyebaran titik (scatterplot) seperti pada Lampiran J menunjukkan bahwa titik-titik tidak membentuk pola tertentu atau tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

**Uji Hipotesis****Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Koefisien determinasi adalah suatu indikator yang digunakan untuk menggambarkan berapa banyak variasi yang dijelaskan dalam model. Berdasarkan nilai (R<sup>2</sup>) dapat diketahui tingkat signifikansi atau kesesuaian hubungan antara variabel. Berikut ini hasil koefisien determinasi :

**a. Model 1**

Berdasarkan hasil analisis bisa dilihat pada tabel 4.14 bahwa koefisien determinasi berganda sebesar 0,373, hal ini berarti 37% variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh dua variabel independen (Mutasi dan Kepuasan Kerja). Sedangkan sisanya (100% – 37% = 63%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

**b. Model 2**

Berdasarkan hasil analisis bisa dilihat pada tabel 4.15 bahwa koefisien determinasi berganda sebesar 0,053, hal ini berarti 5,3% variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh dua variabel independen (Promosi dan Kepuasan Kerja). Sedangkan sisanya (100% – 5,3% = 94,7%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain di luar model.

**Uji Serempak (F test)**

Berikut ini hasil perhitungan uji F pada:

**a. Model 1**

Tabel 4.18 Hasil Uji F Model 1

Dependen variabel	Independen Variabel	R Square	F Hitung	Sig.
Y	X1,X3..a	0,373	4,339	0,015b

Sumber : Lampiran L

Dari tabel di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 4,339 dengan probabilitas 0,015, karena probabilitas jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai atau dapat dikatakan bahwa Mutasi dan Kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

**b. Model 2**

Tabel 4.19 Hasil Uji F Model 2

Dependen variabel	Independen Variabel	R Square	F Hitung	Sig.
Y	X1,X3.b	0,053	1,607	0,209b

Sumber : Lampiran L

Dari tabel di atas diperoleh nilai F hitung sebesar 1,607 dengan probabilitas 0,209, karena probabilitas jauh lebih besar dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Kinerja Pegawai atau dapat dikatakan bahwa Promosi dan Kepuasan kerja secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

**Uji Parsial (t test)****a. Model 1**

Tabel 4.20 Hasil Uji t Model 1

Variabel	Koefisien Regresi	T Hitung	Sig.	Keterangan
Mutasi	0,161	2,845	0,005	Signifikan
Kepuasan Kerja	0,171	2,181	0,031	Signifikan

Sumber : Lampiran M

Berdasarkan Hasil uji t pada tabel di atas dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut :

1) Pengaruh Mutasi (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Ya)

Hasil pengujian untuk pengaruh variabel Mutasi (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Ya) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,845 dengan nilai t tabel 1,980 maka t hitung lebih besar t tabel dan nilai signifikansi  $>\alpha$  ( $0,005 < 0,05$ ). Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5% maka diperoleh alasan kuat menolak  $H_0$  dan menerima hipotesis penelitian  $H_a$ , artinya secara parsial variabel Mutasi (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Ya). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

2) Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai yang dimutasi (X3.a) dan Kinerja Pegawai (Ya)

Hasil pengujian untuk pengaruh variabel Kepuasan Kerja Pegawai Mutasi (X3.a) terhadap Kinerja Pegawai (Ya) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,181 dengan nilai t tabel 1,980 maka t hitung lebih besar t tabel dan nilai signifikansi  $>\alpha$  ( $0,031 < 0,05$ ). Karena tingkat probabilitasnya lebih kecil dari 5% maka diperoleh alasan kuat menolak  $H_0$  dan menerima hipotesis penelitian  $H_a$ , artinya secara parsial variabel Kepuasan Kerja Pegawai Mutasi (X3.a) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Ya). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja

Pegawai Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

b. Model 2

Tabel 4.21 Hasil Uji t Model 2

Variabel	Koefisien Regresi	T Hitung	Sig.	Keterangan
Promosi	0,224	1,420	0,161	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja	0,037	0,315	0,754	Tidak Signifikan

Sumber : Lampiran M

Berdasarkan perhitungan uji t pada tabel di atas dapat diketahui besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat sebagai berikut :

1) Pengaruh Promosi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Yb)

Hasil pengujian untuk pengaruh variabel Promosi (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Yb) diperoleh nilai t hitung sebesar 1,420 dengan nilai t tabel 1,980 maka t hitung lebih besar t tabel dan nilai signifikansi  $>\alpha$  ( $0,161 > 0,05$ ). Karena tingkat probabilitasnya lebih besar dari 5% maka diperoleh alasan kuat menerima  $H_0$  dan menolak hipotesis penelitian  $H_a$ , artinya secara parsial variabel Promosi (X2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Yb). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan Promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

2) Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai yang Dipromosikan (X3.b) terhadap Kinerja Pegawai (Yb)

Hasil pengujian untuk pengaruh variabel Kepuasan Kerja Pegawai Promosi (X3.b) terhadap Kinerja Pegawai (Yb) diperoleh nilai t hitung sebesar 0,315 dengan nilai t tabel 1,980 maka t hitung lebih kecil t tabel dan nilai signifikansi  $>\alpha$

(0,754 > 0,05). Karena tingkat probabilitasnya lebih besar dari 5% maka diperoleh alasan kuat menerima  $H_0$  dan menolak hipotesis penelitian  $H_a$ , artinya secara parsial variabel Kepuasan Kerja Pegawai Promosi ( $X_{3,b}$ ) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y_b$ ). Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan Kepuasan Kerja Pegawai Promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Uji Regresi Linier Berganda di atas menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian di atas sesuai dan mendukung Sastrohadiwiryo (2002:211) bahwa mutasi atau pemindahan adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan, sehingga tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh semangat kerja dan prestasi kerja yang semaksimal mungkin. Sehingga dapat disimpulkan bahwa mutasi adalah pemindahan pegawai dari posisi jabatan lama ke posisi jabatan baru yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja. Hal tersebut menguatkan hasil penelitian dari Warouw dan Tulengen (2013) terdapat pengaruh atau hubungan yang positif antara mutasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian Wilayah Manado. Hal ini diperkuat Rusdiyanto (2013) menunjukkan adanya pengaruh mutasi terhadap kinerja yang diberikan kepada pegawai Sekretaris Jenderal Badan Pemeriksa Keuangan adalah positif cukup kuat.

Hasil uji hipotesis tersebut bahwa responden menganggap mutasi berpengaruh kepada kinerja mereka, jika dilihat dari karakteristik responden mutasi berdasarkan pendidikan yang didominasi D III sebesar 68 % atau 80 orang dapat diartikan dengan latar belakang pendidikan responden tersebut sudah siap bekerja dengan skill yang dimiliki sehingga walaupun dipindahtugaskan mereka mampu bekerja dengan baik. Dilihat dari karakteristik responden berdasarkan usia didominasi usia  $\leq 25 \leq 35,11$  tahun sebesar 98% atau 115 orang artinya pegawai yang mengalami mutasi adalah karyawan yang berusia produktif sehingga wajar jika mutasi berpengaruh terhadap kinerja.

Hal ini juga didukung dari hasil jawaban responden dari tabulasi frekuensi tanggapan Mutasi Pegawai Negeri Sipil bahwa indikator kesehatan sebesar 59% atau 69 orang menganggap kesehatan sebagai dasar pelaksanaan mutasi artinya penempatan karyawan yang menyesuaikan kondisi kesehatan dengan beban kerja akan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Berdasarkan item keluarga sebesar 59% atau 69 orang menganggap alasan merawat keluarga sebagai dasar pelaksanaan mutasi artinya mutasi yang mempertimbangkan alasan merawat keluarga akan berdampak pegawai fokus pada pekerjaan. Hasil hipotesis ini juga diperkuat item produktifitas sebesar 43% atau 50 orang menganggap produktifitas sebagai dasar pelaksanaan mutasi artinya mutasi mempertimbangkan peningkatan produktifitas dengan memperhatikan kompetensi dan skill sehingga berpengaruh pada kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dibuktikan dari jawaban

responden tentang kinerja pegawai mutasi pada item kuantitas pekerjaan sebesar 61% atau 71 orang menganggap mutasi berpengaruh pada kuantitas pekerjaan, item kualitas pekerjaan sebesar 68% atau 80 orang menganggap mutasi berpengaruh terhadap kualitas pekerjaan. Pada item ketepatan waktu sebesar 66% atau 77 orang menganggap mutasi berpengaruh pada ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan. Hal tersebut dapat dijelaskan pegawai yang mengalami mutasi mempunyai kinerja yang baik karena merasa cocok dengan pekerjaan yang baru.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja Pegawai yang dimutasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Uji Regresi Linier Berganda di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai mutasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai Menurut Wibowo (2013:141) beberapa ahli lebih menekankan pada kaitan *job satisfaction* dengan *job performance* dan *Organizational commitment* serta *life satisfaction*, kaitan *job satisfaction* dengan *customer satisfaction*, membahas hubungan *job satisfaction* dengan *job performance*, *organizational citizenship behavior*, *customer satisfaction*, *absenteeism*, *turnover* dan *workplace deviance*. Hal tersebut menguatkan hasil penelitian dari Furqon (2015) dari hasil penelitian mereka ditemukan kepuasan kerja dan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Merapi Agung Lestari. Hasil penelitian Muslim, dkk (2007) juga menyimpulkan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Lhoksemawe.

Penjelasan hasil uji hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa responden menganggap kepuasan kerja pegawai mutasi berpengaruh kepada kinerja mereka, jika dilihat dari karakteristik responden mutasi berdasarkan pendidikan yang didominasi D III sebesar 68% atau 80 orang dapat diartikan dengan latar belakang pendidikan responden tersebut sudah siap bekerja dengan skill yang dimiliki sehingga walaupun dipindahtugaskan mereka mampu bekerja dengan baik.

Hal ini juga diperkuat dari jawaban responden tentang kepuasan kerja pegawai mutasi pada item pekerjaan itu sendiri sebesar 55% atau 64 orang menganggap pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan kerja karena jika pegawai menyukai pekerjaan yang sesuai dengan minatnya maka akan timbul kepuasan kerja baik yang akan mempengaruhi peningkatan kinerja. Hasil hipotesis ini juga didukung hasil tanggapan responden pada item rekan kerja sebesar 55% atau 64 orang menganggap hubungan dengan rekan kerja memberikan kepuasan kerja artinya karena pegawai yang merasa puas dengan hubungan rekan kerja akan bisa bekerja sama dalam tim sehingga berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dibuktikan dari jawaban responden tentang kinerja pegawai mutasi pada item kuantitas pekerjaan sebesar 61% atau 71 orang menganggap mutasi berdampak pada kuantitas pekerjaan, item kualitas pekerjaan sebesar 68% atau 80 orang menganggap mutasi berdampak pada kualitas pekerjaan dan item ketepatan waktu sebesar 66% atau 77 orang menganggap mutasi berpengaruh pada ketepatan waktu. Hal ini artinya

responden setelah mengalami mutasi mengalami peningkatan kinerja dilihat dari kuantitas, kualitas pekerjaan dan ketepatan waktu karena merasa sesuai dengan pekerjaan yang baru.

### **Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja**

Uji Regresi Linier Berganda diatas menunjukkan bahwa promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menguatkan hasil penelitian dari Peter (2014) bahwa promosi jabatan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap peningkatan kinerja.

Penjelasan hasil uji hipotesis tersebut dapat diartikan bahwa responden pegawai promosi menganggap promosi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja, hal ini juga diperkuat dari hasil jawaban responden tentang promosi Pegawai Negeri Sipil sebesar 56% atau 34 orang menganggap senioritas sebagai dasar pelaksanaan promosi artinya pelaksanaan promosi hanya mempertimbangkan senioritas atau dilihat dari masa kerja tanpa memperhatikan kecakapan pegawai sehingga menjadi wajar jika promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja karena pegawai dengan masa kerja lama tidak selalu mempunyai pengalaman kerja yang baik. Hasil uji hipotesis ini juga didukung jawaban responden dalam tabulasi frekuensi tanggapan promosi Pegawai Negeri Sipil sebesar 51% atau 31 orang menganggap kecakapan bukan sebagai dasar pelaksanaan promosi artinya pegawai yang tidak memiliki kecakapan dapat dipromosikan sehingga ini menjadi wajar jika promosi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja. Berdasarkan jawaban responden dalam tabulasi frekuensi tanggapan kinerja pegawai promosi

sebesar 51% atau 31 orang menganggap promosi tidak berpengaruh pada ketepatan waktu menyelesaikan dengan kata lain pegawai telah dipromosikan tidak mempunyai kinerja yang baik.

Hasil uji hipotesis diperkuat oleh hasil pengamatan dengan membandingkan pegawai sebelum dan sesudah dipromosikan dengan kriteria : disiplin (ketepatan jam kerja), komitmen dan tanggung jawab menyelesaikan tugas pokok diperoleh data sebagai berikut : 1) jumlah pegawai yang disiplin sebelum dipromosikan sebanyak 23 orang setelah dipromosikan menjadi 24 orang sehingga dapat dikatakan tidak ada peningkatan yang berarti pada kinerja pegawai yang dipromosikan. 2) jumlah pegawai yang kurang berkomitmen sebelum dipromosikan sebanyak 5 orang semakin meningkat menjadi 8 orang setelah dipromosikan, ini dapat diartikan adanya peningkatan jumlah pegawai yang kurang berkomitmen setelah dipromosikan sehingga ini menjadi wajar jika kinerja pegawai yang dipromosikan menurun karena kurang fokus pada tugas pokoknya. 3) jumlah pegawai yang mempunyai tanggung jawab menyelesaikan tugas sebelum dipromosikan sebanyak 49 orang semakin menurun menjadi 45 orang setelah mengalami promosi, artinya adanya penurunan jumlah pegawai yang mempunyai tanggung jawab setelah dipromosikan sehingga wajar jika kinerja pegawai yang dipromosikan menurun.

### **Pengaruh kepuasan kerja pegawai promosi terhadap kinerja**

Uji Regresi Linier Berganda di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal ini sesuai dengan pendapat beberapa ahli yang mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang, Kreitner dan Kinichi (2010). Definisi ini menyatakan secara tidak langsung bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan konsep tunggal, melainkan orang dapat secara relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan satu aspek atau lebih. Pendapat lain tentang teori Dua Faktor dikemukakan oleh Frederick Herzberg dalam Dessler (2000:334) yang intinya berpendapat bahwa kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, akan tetapi sangat bergantung pada pendapat kelompok yang oleh kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja adalah dimensi yang terpisah berdasarkan teori Herzberg, oleh sebab itu pegawai dalam pekerjaannya dapat masuk ke dalam berbagai kombinasi hasil yang akan membayangi kepuasan kerja yang tinggi atau ketidakpuasan yang rendah. Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan dikaitkan dengan pendapat diatas kepuasan kerja pegawai promosi tidak berpengaruh secara parsial karena terdapat beberapa indikator kepuasaan kerja pegawai promosi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Hal tersebut menguatkan hasil penelitian dari Crossman dan Zaki (2003) menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Packard & Motowidlo (1987 dalam Al-Ahmadi, 2009) bahwa kepuasan kerja tidak berhubungan dengan kinerja karyawan. Alasan mendasar hubungan antara pengaruh kepuasan kerja pegawai promosi terhadap

kinerja tidak kuat dikemukakan McSchane dan Glinow (2010:110) sebagai berikut :

- a. Sikap umum, seperti kepuasan kerja, tidak meramalkan perilaku spesifik dengan baik. Ketidakpuasan kerja dapat mengarah pada kinerja lebih rendah.
- b. Kinerja menyebabkan kepuasan kerja dan bukan sebaliknya, tetapi ketika kinerja dihubungkan dengan reward. *Higher performers* menerima lebih banyak *reward* dan konsekuensinya lebih puas dari *lower performers* yang lebih sedikit menerima *reward*.
- c. Kepuasan kerja mempengaruhi motivasi kerja, tetapi tidak berdampak pada kinerja.

Hal ini didukung dari jawaban responden tentang kepuasan kerja pegawai promosi pada item gaji sebesar 56% atau 34 orang menganggap gaji bukan sebagai dasar kepuasaan kerja pegawai artinya pegawai yang telah dipromosikan tidak mempunyai kepuasan kerja walaupun mendapat kenaikan gaji sehingga ini menjadi wajar jika promosi pegawai tidak berpengaruh pada peningkatan kinerja. Hasil uji hipotesis ini juga didukung jawaban responden tentang kepuasan kerja pegawai promosi bahwa indikator atasan sebesar 56% atau 34 orang menganggap kepemimpinan atasan dapat memberikan kepuasan kerja artinya bahwa responden hanya merasa puas dan taat pada kepemimpinan atasan namun tidak mempunyai kinerja yang baik karena tidak memiliki kecakapan dalam bekerja sehingga wajar jika item atasan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Hasil uji hipotesis ini juga diperkuat oleh hasil pengamatan dari jumlah pegawai yang dipromosikan sebanyak 61 orang terdapat 56 orang yang tidak puas dengan kebijakan atasan karena 5 orang pegawai yang dipromosikan mempunyai kredibilitas kurang dan seharusnya tidak layak mendapat promosi tapi tetap mendapatkan promosi.

## Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan seluruh paparan yang dijelaskan pada bagian analisis dan pembahasan, maka kesimpulan yang diperoleh sebagai berikut :

1. Mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin efektif pelaksanaan mutasi maka akan semakin meningkat kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo.
2. Kepuasan kerja pegawai yang dimutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, semakin tinggi kepuasan kerja pegawai yang dimutasi maka akan semakin meningkat kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo
3. Promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, apabila pelaksanaan promosi tidak efektif maka kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo semakin rendah. Hal ini disebabkan disiplin, komitmen, tanggung jawab pegawai yang dipromosikan menurun dan senioritas sebagai dasar pelaksanaan promosi tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.
4. Kepuasan kerja pegawai yang dipromosikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, jika semakin rendah kepuasan kerja pegawai yang telah dipromosikan maka kinerja pegawai RSUD dr.

Abdoer Rahem Situbondo semakin rendah. Hal ini disebabkan bahwa item gaji dan atasan pada kepuasan kerja pegawai tidak mampu meningkatkan kinerja pegawai.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, terdapat dua hipotesis yang tidak berpengaruh yaitu promosi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo dan kepuasan kerja pegawai yang dipromosikan tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo maka saran yang dapat diberikan dalam penelitian adalah sebagai berikut :

1. RSUD dr. Abdoer Rahem dalam melaksanakan promosi perlu mempertimbangkan kecakapan pegawai yang akan dipromosikan sehingga akan berdampak pada kinerja.
2. Unit Diklat RSUD dr. Abdoer Rahem Situbondo maupun Bidang Diklat Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Situbondo perlu melakukan monitoring dan membuat penilaian kinerja pegawai yang telah dipromosikan dengan memberikan *reward* dan *punishment* sebagai *feed back* dari penilaian kinerja agar promosi berdampak pada peningkatan kinerja.
3. Hendaknya Pemerintah Kabupaten Situbondo dan RSUD dr. Abdoer Rahem dalam melaksanakan promosi dilakukan tes pengetahuan dan kompetensi untuk mengetahui kapabilitas pegawai yang akan dipromosikan.
4. Untuk peningkatan kinerja pegawai yang dipromosikan (ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas) maka perlu ditingkatkan kepuasan kerja terhadap atasan. Hendaknya

atasan meningkatkan pengawasan pelaksanaan target kinerja dan konsistensi pegawai dalam melaksanakan Standar Operasional Prosedur tugas pokok dan fungsinya

#### Daftar Pustaka

- Al-Ahamadi, A.S. 2000. *Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses*. Saudi Medical Journal, Vol. 21 (6): 531-535
- Arikunto, S. 1998. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Ed. Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2001. *Psikologi Industri*. Edisi Keempat. Yogyakarta: Liberty.
- Dessler, G. 2000. *Human Recourse Management*. Tenth Edition. New Jersey: Prentice Hall
- Gomes, F. C. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Gujarati, D. 2003. *Ekonometri Dasar*. Edisi Keenam. Jakarta: Erlangga
- Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Ivancevich, J. M. and Matteson, M. T. 2002. *Organizational Behavior and Management*. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill
- Jackson, J. H., and Mathis, R. L. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Angelica, Diana (penterjemah). Jakarta: Salemba Empat.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Press
- Mangkunegara, A. P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya ofset
- Mathis, R. L. dan Jackson, J. H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. buku 1 dan buku 2. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat
- McScane, S.L dan Glinow, *Organizational Behaviour-Emerging Knowledge and Practice For The Real World*. 5th Edition. New York: Mc.Graw-Hill
- Nariwati, U. 2011. *Penulisan Karya Ilmiah.Paanduan Awal Menyusun Skripsi dan Tugas Akhir Aplikasi Pada fakultas EkonomiUNIKOM*, Bekasi: Genesis
- Nazir. M. 2005, *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, B. A. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistic Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Peter, C.G. 2014. *Impact of promotion to employees performance At Dar es salaam city council*. <http://hdl.handle.net/11192/1180>
- Rivai, V. dan Sagala, E.J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. (edisi 2). Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ruslan, R. 2008. *Manajemen Public Relations dan Media Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Press.

- Santoso, S. 2001. *Mengolah Data Statistik Secara Profesional*. Jakarta: PT. Alex Media Komputindo.
- Sastrohadiwiryono, B. S. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Sastrohadiwiryono, B. S. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. edisi 2. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Soehardi, 2003. *Prilaku Organisasional*. Yogyakarta: BPFE UST.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R & D)*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tri B. dan Prawoto, 2016. *Analisis Regresi Dalam Penelitian Ekonomi & Bisnis (Dilengkapi Aplikasi SPSS& Eviews)*. Jakarta: Rajawali Pers

