



PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA PT BANK MUAMALAT
INDONESIA, TBK CABANG JEMBER

*Influence the Placement of Employees of Employee Performance Through
Motivation of the Bank Muamalat Indonesia, Tbk Jember Branch*

TESIS

Oleh :

SAFRINA HAFIFATUR ROCHMAH
NIM : 140820101024

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2016



PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA PT BANK MUAMALAT
INDONESIA, TBK CABANG JEMBER

*Influence the Placement of Employees of Employee Performance Through
Motivation of the Bank Muamalat Indonesia, Tbk Jember Branch*

TESIS

Diajukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)
Pada Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Manajemen
Universitas Jember

Oleh :

SAFRINA HAFIFATUR ROCHMAH
NIM : 140820101024

Dosen Pembimbing Utama
Prof. Dr. Andi Sularso MSM
NIP. 196004131986031002

Dosen Pembimbing Anggota
Dr. Purnamie Titisari S.E, M.Si
NIP. 197501062000032001

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS JEMBER
2016

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS

Tesis ini disetujui

Tanggal : 20 Juni 2016

Oleh :

Pembimbing Utama

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 196004131986031002

Pembimbing Anggota

Dr. Purnamie Titisari S.E, M.Si
NIP. 197501062000032001

Mengetahui

Universitas Jember Pascasarjana
Program Magister Manajemen

Ketua Program Studi

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 196004131986031002

HALAMAN PENGESAHAN TESIS

PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA PT BANK MUAMALAT
CABANG JEMBER

*Influence the Placement of Employees of Employee Performance Through
Motivation of the Bank Muamalat Indonesia, Tbk Jember Branch*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Safrina Hafifatur Rochmah, SE
NIM : 140820101024
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal :

.....2016

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister Manajemen pada program studi S-2 Magister
Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Ketua Penguji : Dr Diana Sulianti Tobing S.E., M.Si.
NIP. 197412122000122001
Anggota I : Dr. Sri Wahyu Lelly H. S. S.E., M.Si.
NIP. 197405022000032001
Anggota II : Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E, M.M.
NIP. 197805252003122002



Mengetahui / Menyetujui
Universitas Jember
Dekan Fakultas Ekonomi,

Dr. Moehammad. Fathorrazi, S.E., M.Si.
NIP. 196306141990021001

Pembimbing Anggota

PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI MOTIVASI PADA PT BANK MUAMALAT
INDONESIA, TBK CABANG JEMBER

*Influence the Placement of Employees of Employee Performance Through
Motivation of the Bank Muamalat Indonesia, Tbk Jember Branch*

Kami menyatakan bahwa kami telah membaca tesis yang dipersiapkan oleh Safrina Hafifatur Rochmah, SE ini, dan bahwa dalam pendapat kami, cukup memuaskan dalam cakupan dan kualitas sebagai suatu tesis untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Telah dipertahankan didepan tim pembimbing/Penguji pada tanggal :
.....

Susunan Tim pembimbing/Penguji:
Ketua,

Dr. Diana Sulianti Tobing S.E., M.Si.
NIP. 197412122000122001

Anggota I,

Anggota II,

Dr. Sri Wahyu Lelly H. S. S.E., M.Si. Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E, M.M.
NIP. 197405022000032001 NIP. 197805252003122002

Mengetahui/ Menyetujui
Ketua Program Studi Manajemen

Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM
NIP. 196004131986031002

PERSEMBAHAN

Tesis ini penulis persembahkan untuk :

Ayahanda Nurcholis, atas kasih sayang, doa dan pengorbanan yang tulus diberikan kepadaku.....

Ibunda Ninik Masrukhah terima kasih untuk semuanya.....

Suamiku tercinta Brigpol Beny Erik Irwanda S.H. terima kasih untuk bantuan tenaga, pemikiran dan pengorbanannya dalam membantu penyusunan tesis ini.....

Adik tercinta Azzah Nazihah Rahmah yang telah memberikan semangat dan motivasi dalam penyusunan tesis ini.....

Seluruh Pimpinan dan Staf PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember yang telah membantu dalam pengumpulan data dalam penyusunan tesis ini....

Saudara – saudaraku yang memberikan dukungan moril dan spiritual dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.....

HALAMAN MOTTO

مَا خَرَجَ رَجُلٌ مِنْ بَيْتِهِ يَطْلُبُ عِلْمًا إِلَّا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ

Seseorang yang keluar dari rumahnya untuk menuntut ilmu niscaya akan Allah mudahkan baginya jalan menuju surga
(Shahih Al-Jami)

Barang siapa bersungguh-sungguh, sesungguhnya kesungguhan itu adalah untuk dirinya sendiri.

(QS. Al-Ankabut [29]:6)

Semua hal pasti sulit sebelum hal-hal tersebut menjadi mudah

(Thomas Fuller)

Sejumlah godaan akan datang kepada mereka yang tekun dan rajin, tapi seluruh godaan akan menyerang mereka yang bermalas-malasan

(Charles H. Spurgeon)

Tidak ada rahasia untuk sukses. Ini adalah hasil sebuah persiapan, kerja keras, dan belajar dari kesalahan.

(Colin Powel)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil aalamiin, puji syukur ke khadirat Allah SWT atas segala rahmat, taufik dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini sesuai dengan yang direncanakan.

Dalam penulisan tesis ini penulis menganalisis penempatan karyawan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember dan menguji apakah ada pengaruh antara variabel yang diteliti, serta memberikan masukan bagi para pimpinan dalam merumuskan kebijaksanaan yang berhubungan dengan penempatan karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember.

Sehubungan dengan penulisan tesis ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM selaku pembimbing utama yang berkenan meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan dan pengarahan sejak awal hingga selesainya tesis ini.
2. Ibu Dr. Purnamie Titisari S.E, M.Si. selaku pembimbing anggota yang juga berkenan meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan dan pengarahan sejak awal hingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM, MSM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Jember beserta seluruh staf pengelola yang telah banyak memberi bantuan dan dukungan selama masa pendidikan sampai selesai
4. Ayahandaku tercinta Nurcholis dan Ibundaku Ninik Masrukhah, atas segala pengorbanan dan doa dalam setiap langkah hidupku.
5. Suamiku tercinta Brigpol Beny Erik Irwanda, SH yang telah banyak membantu dalam penulisan tesis ini serta adikku Azzah Nazihah Rahmah yang memotivasi dan memberikan semangat dalam menempuh studi Magister Manajemen ini.

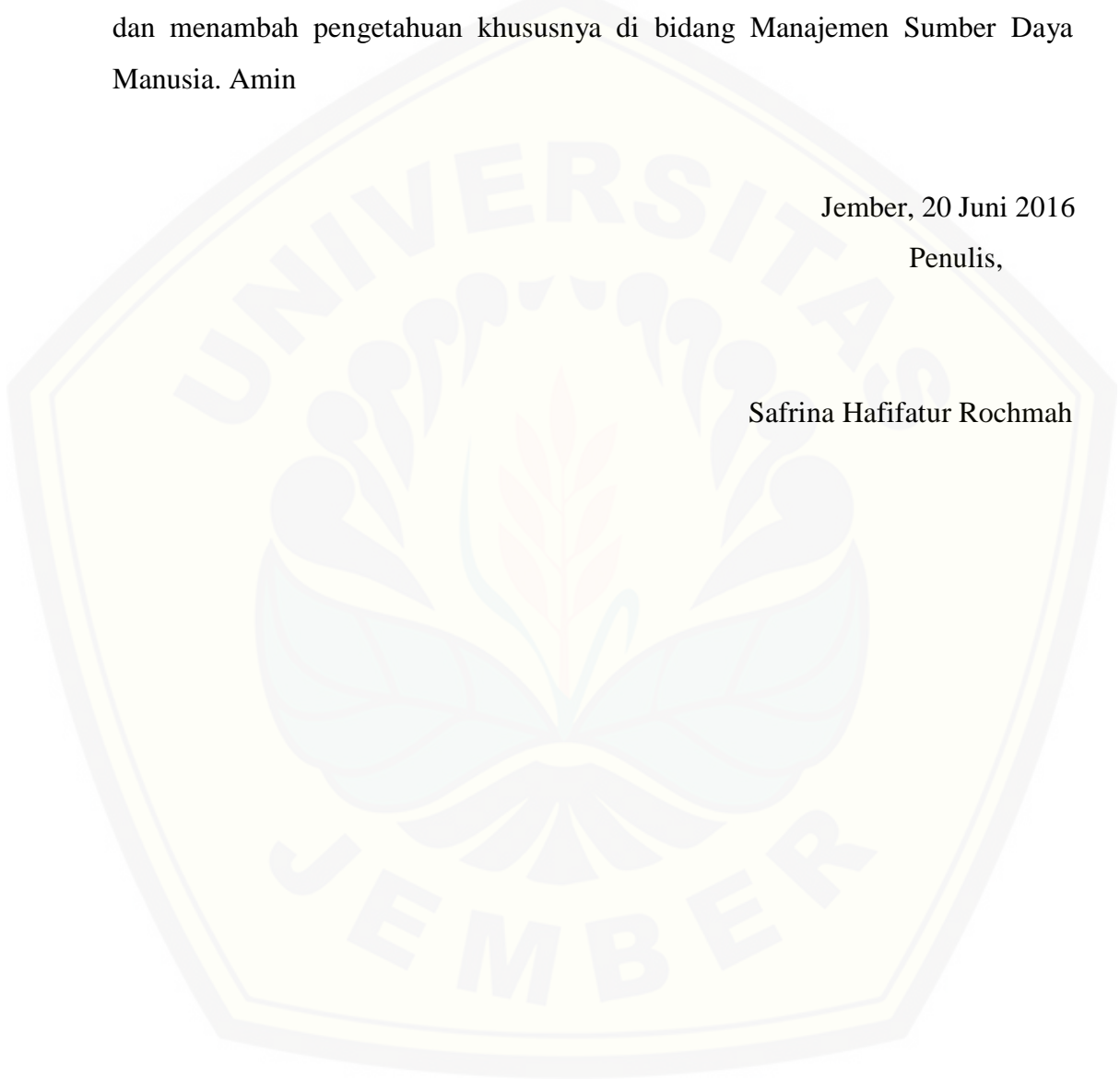
6. Teman – teman angkatan tahun 2014, yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan penulisan tesis ini
7. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.

Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan menambah pengetahuan khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Amin

Jember, 20 Juni 2016

Penulis,

Safrina Hafifatur Rochmah



ABSTRAK

Tanggap terhadap perubahan ekonomi adalah kunci dalam menghadapi persaingan industri yang semakin kompetitif, kelangsungan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang ada baik kualitas maupun kuantitasnya. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang dapat mengatur strategi bisnis dan kebijakan selaras dengan perubahan lingkungan bisnis.

Kebijakan dan penentuan strategi dalam memotivasi karyawan menjadi sangat penting, karena dapat berdampak pada kinerja karyawan. Pemberian motivasi ini dapat diberikan dengan cara menjalankan sistem penempatan karyawan lama, yang terdiri dari 3 konsep, yaitu promosi, mutasi, dan demosi.

Salah satu perusahaan perbankan pertama di Indonesia yang mengukung konsep perbankan syariah yakni PT Bank Muamalat Indonesia, juga menerapkan sistem penempatan karyawan lama pada unit cabang Jember. Secara umum penempatan karyawan lama pada jabatan yang baru baik promosi, mutasi, dan demosi dilakukan untuk memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja, dengan kelebihan ketrampilan dan mengurangi kejenuhan karyawan/*refreshment* yang mungkin terjadi.

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan langsung PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember, dalam penelitian ini populasi juga bertindak sebagai sampel sebanyak 32 responden. Penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (sensus). Metode analisis data menggunakan *Path Analysis* (Analisis Jalur). Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel promosi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Z), variabel mutasi (X_2) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Z), variabel demosi (X_3) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi (Z), variabel promosi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), variabel promosi (X_2) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y), variabel demosi (X_3) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Motivasi (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

Terdapat jalur yang menunjukkan tidak signifikan sehingga dilakukan *Trimming Theory* dengan hasil menghilangkan jalur mutasi (X_2) dan demosi (X_3) terhadap motivasi serta mutasi (X_2) dan demosi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), dari beberapa pengaruh variabel tersebut promosi berpengaruh paling besar terhadap motivasi karyawan. Hasil tersebut dapat dilihat dalam pengujian koefisien jalur.

Kata Kunci : Penempatan kerja, promosi, mutasi, demosi, motivasi, dan kinerja karyawan

ABSTRACT

Responsive to economic change is key in the face of an increasingly competitive industry competition, the survival of an organization is influenced by human resources that exist both in quality and quantity. Companies can take advantage of human resources according to the needs of the organization, human resource management necessary to adjust business strategy and policy in tune with the changing business environment.

Policies and the determination of strategies to motivate employees to be very important, because it can have an impact on employee performance. Provision of this motivation can be given by way of running the system long-time employee placement, consisting of three concepts, namely promotion, transfer and demotion.

One of the first banking company in Indonesia that carries the concept of Islamic banking in Indonesia, namely PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk, also apply the system of employee placement old at Jember Branch. general the placement of long-time employee of the office of new good promotion, transfer and demotion do to motivate employees so as to improve performance, with excess skills and reduce boredom employee / refreshment that may occur.

The population of this study were all direct employees of PT Bank Muamalat Tbk Jember branch, in this study population also act as a sample of 32 respondents. This study uses the study population (census). ethods of data analysis using Path Analysis (Path Analysis). Results from the study showed that promotion variable (X1) positive and significant impact on the motivation (Z), variable mutation (X2) is not positive and significant effect on the motivation (Z), variable demosi (X3) no positive and significant impact on the motivation (Z), promotion variable (X1) positive and significant impact on employee performance (Y), promotion variable (X2) is not positive and significant effect on performance employees (Y), demotion variable (X3) is positive and significant effect on employee performance (Y). And motivation (Z) positive and significant impact on employee performance (Y).

There are paths that show no significant so do Trimming Theory with the result of eliminating pathway mutations (X2) and demotion (X3) on the motivation seta mutation (X2) and demotion (X3) on employee performance (Y), of some of the influence of these variables promotion influential most great on employee motivation. The results can be seen in the test path coefficient

Keywords: Job placement, promotion, transfer, demotion, motivation, and employee performance.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL DALAM	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	x
ABSTRAKS.....	xi
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Penempatan Karyawan	9
2.1.2 Promosi.....	10
2.1.3 Mutasi	13
2.1.4 Demosi.....	15
2.1.5 Motivasi.....	16
2.1.6 Kinerja Karyawan.....	19
2.1.7 Pengaruh Promosi terhadap Motivasi.....	21
2.1.8 Pengaruh Mutasi terhadap Motivasi.....	22
2.1.9 Pengaruh Demosi terhadap Motivasi	22
2.1.10 Pengaruh Promosi terhadap Kinerja Karyawan	23
2.1.11 Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja Karyawan.....	23
2.1.12 Pengaruh Demosi terhadap Kinerja Karyawan	24
2.1.13 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	24
2.2 Penelitian Terdahulu.....	25
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN	29
3.1 Kerangka Konseptual	29
3.2 Hipotesis	30

BAB IV. METODE PENELITIAN.....	31
4.1 Rancangan Penelitian	31
4.2 Penentuan Populasi dan Sampel.....	32
4.2.1 Populasi	32
4.2.2 Sampel	32
4.3 Variabel Penelitian	33
4.4 Definisi Operasional Variabel	34
4.4.1 Variabel bebas/Independent (X).....	35
4.4.2 Variabel Terikat/Dependent (Y).....	35
4.5 Batasan dan Asumsi Penelitian	35
4.5.1 Batasan Penelitian	35
4.5.2 Asumsi Penelitian.....	36
4.6 Instrumen Penelitian	36
4.7 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	37
4.8 Prosedur Pengambilan dan Pengumpulan Data.....	37
4.9 Analisis Data	40
4.9.1 Uji Analisis Data	40
4.9.1.1 Uji Validitas, Reliabilitas, Normalitas Data.....	40
4.9.1.1 Uji Validitas Data	40
4.9.1.2 Uji Reliabilitas Data	40
4.9.1.3 Uji Normalitas Data.....	41
4.9.2 Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	42
4.9.3 Uji Asumsi Klasik	43
3.9.1 Uji Normalitas Model.....	43
3.9.2 Uji Multikolinearitas.....	44
3.9.3 Uji Heteroskedastisitas	44
3.9.4 Uji Autokorelasi	44
4.9.4 Uji Hipotesis.....	45
4.9.5 <i>Trimming Theory</i>	45
BAB V. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	47
5.1.1 Sejarah Singkat Bank Muamalat Indonesia, Tbk	47
5.1.2 Tempat Kedudukan Bank Muamalat Indonesia, Tbk.....	48
5.1.3 Direksi dan Pengurus Bank Muamalat Indonesia, Tbk.....	49
5.1.4 Visi dan Misi Bank Muamalat Indonesia, Tbk.....	49
5.1.5 Produk dan Pelayanan Bank Muamalat Indonesia, Tbk.....	50
5.1.6 Struktur Organisasi Bank Muamalat Indonesia, Tbk	54
5.1.7 Uraian Tugas dan Tanggung Jawab	57
5.2 Data Penelitian.....	60

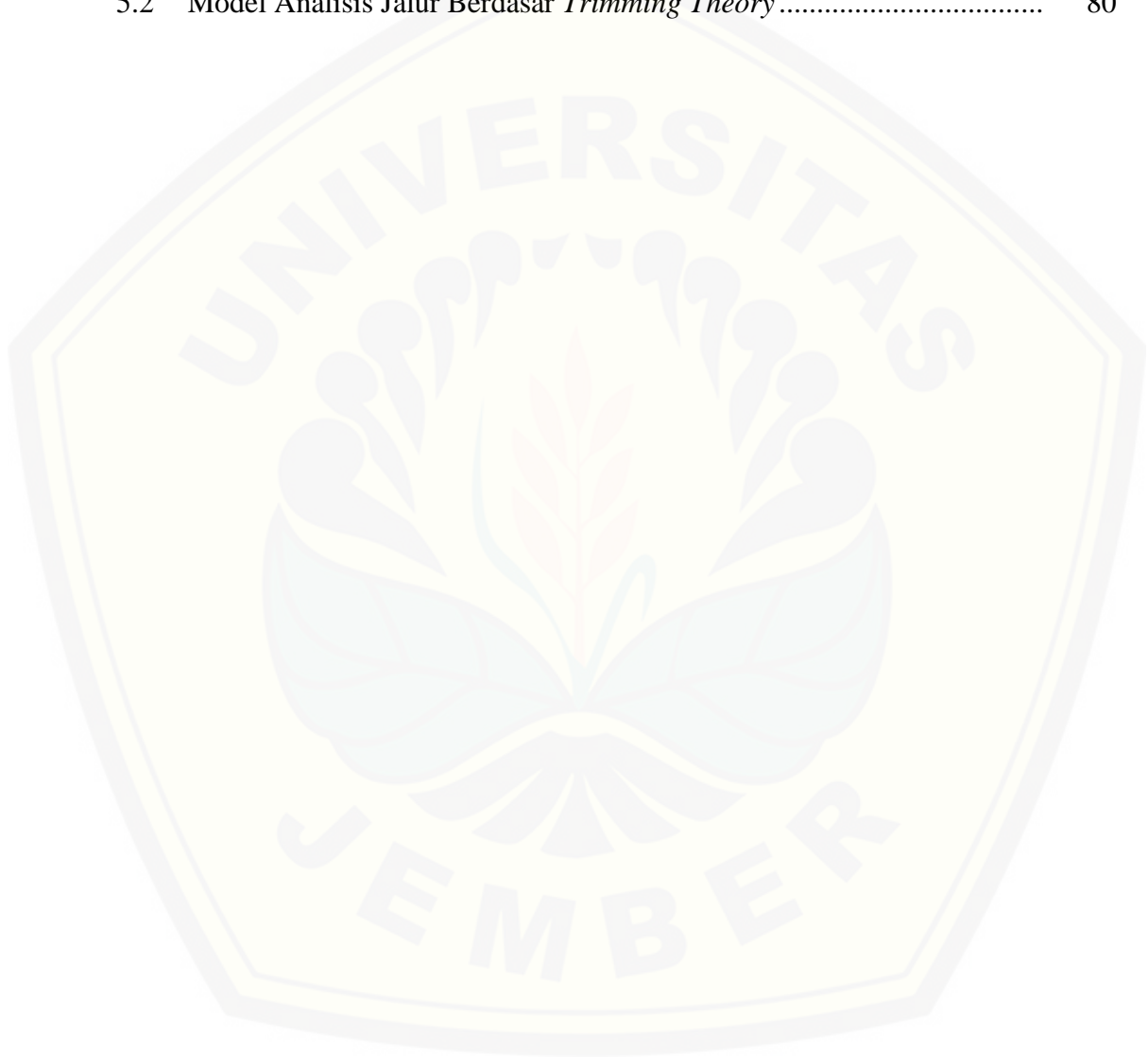
5.2.1 Gambaran Umum Responden	60
5.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	60
5.2.2.1 Promosi	62
5.2.2.2 Mutasi	64
5.2.2.3 Demosi	65
5.2.2.4 Motivasi	66
5.2.2.5 Kinerja Karyawan	68
5.3 Analisis Hasil Penelitian.....	69
5.3.1 Pengujian Instrumen Data	69
5.3.1.1 Uji Validitas Data	69
5.3.1.2 Uji Reliabilitas Data.....	71
5.3.1.3 Uji Normalitas Data	72
5.3.2 Uji Asumsi Klasik	73
5.3.2.1 Uji Normalitas Model	73
5.3.2.2 Uji Multikolinearitas	74
5.3.2.3 Uji Heteroskedastisitas.....	75
5.3.2.4 Uji Autokorelasi.....	76
5.4 Analisis Hasil Penelitian.....	77
5.4.1 Analisis Jalur	77
5.4.2 Pengujian Validitas Model	79
5.4.3 Pengujian Hipotesis	81
5.4.4 Perhitungan Jalur Langsung dan Tidak Langsung	89
5.5 Pembahasan Hasil Penelitian.....	93
BAB 6. KESIMPULAN DAN SARAN	103
6.1 Kesimpulan	103
6.2 Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	106
LAMPIRAN	107

DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Tabel Rincian Penelitian Terdahulu.....	25
3.1 Daftar Karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember.....	32
5.1 Tabel Jumlah Responden Berdasarkan Usia.....	60
5.2 Tabel Jumlah Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
5.3 Tabel Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
5.4 Tabel Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	62
5.5 Tabel Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Promosi.....	63
5.6 Tabel Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Mutasi.....	64
5.7 Tabel Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Demosi.....	65
5.8 Tabel Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Motivasi.....	66
5.9 Tabel Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kinerja Karyawan.....	68
5.10 Rekapitulasi Perhitungan Validitas Data.....	70
5.11 Rekapitulasi Perhitungan Reliabilitas Data.....	72
5.12 Rekapitulasi Perhitungan Normalitas Data.....	73
5.13 Rekapitulasi Uji Multikolinieritas untuk Jalur Pertama.....	74
5.14 Rekapitulasi Uji Multikolinieritas untuk Jalur Pertama.....	75
5.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	76
5.16 Hasil Uji Autokorelasi.....	77
5.17 Nilai Koefisien Jalur Pengaruh Langsung.....	78
5.18 Hasil Uji F Jalur 1.....	81
5.19 Output Model Summary.....	82
5.20 Hasil Uji F Jalur 1.....	83
5.21 Hasil Uji F Jalur 2.....	85
5.22 Output Model Summary.....	86
5.23 Hasil Uji F Jalur 1.....	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
3.1 Kerangka Konseptual Penelitian	29
4.1 Model Diagram <i>Path</i>	42
5.1 Struktur Organisasi Bank Muamalat Indonesia, Tbk	56
5.2 Model Analisis Jalur Berdasar <i>Trimming Theory</i>	80



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian	109
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Variabel Promosi (X1)	114
Lampiran 3. Rekapitulasi Jawaban Variabel Mutasi (X2)	114
Lampiran 4. Rekapitulasi Jawaban Variabel Mutasi (X3)	114
Lampiran 5. Rekapitulasi Jawaban Variabel Motivasi (Z)	115
Lampiran 6. Rekapitulasi Jawaban Variabel Kinerja Karyawan (Y)	116
Lampiran 7. Rekapitulasi Hasil Jawaban X1, X2, X3, Y, Z	117
Lampiran 8. Uji Validitas dan Reliabilitas Data.....	119
Lampiran 9. Uji Normalitas Data	124
Lampiran 10. Hasil Uji Normalitas Model.....	125
Lampiran 11. Hasil Uji Multikolinearitas.....	127
Lampiran 12. Hasil Uji Heteroskedastisitas	128
Lampiran 13. Hasil Uji Autokorelasi	129
Lampiran 14. Hasil Uji Analisis Jalur	130

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan zaman era gobalisasi, tampaknya Negara Indonesia sudah mulai mempersiapkan diri. Walaupun beberapa waktu lalu sempat dilanda krisis ekonomi yang menyebabkan banyak perusahaan gulung tikar sehingga perlu adanya kajian mengenai latar belakang menurunnya kinerja perusahaan. Setiap perusahaan dituntut untuk tanggap terhadap perubahan ekonomi yang dapat terjadi sewaktu-waktu. Kondisi demikian menuntut perusahaan selalu kreatif dan berinovasi untuk menghadapi perubahan dalam semua fungsi manajemen. Kelangsungan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh berbagai fungsi manajemen, salah satu fungsi manajemen adalah pengelolaan sumber daya manusia ada dalam perusahaan, baik kualitas maupun kuantitasnya. Penanganan sumber daya manusia berbeda dengan faktor produksi lainnya dikarenakan sumber daya manusia selalu berkembang dan bertambah baik kuantitas maupun kualitasnya. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang dapat mengatur strategi bisnis dan kebijakan selaras dengan perubahan lingkungan bisnis agar dapat mengatasi kondisi persaingan yang semakin kompetitif

Sumber daya manusia adalah sesuatu yang kompleks dan mengatur manusia adalah sulit, sebab mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status latar belakang pendidikan dan usia yang heterogen yang dibawa dalam organisasi perusahaan. Manusia merupakan elemen yang selalu ada didalam perusahaan. Mereka membuat tujuan-tujuan, inovasi, menghasilkan barang dan jasa, mengendalikan mutu, memasarkan produk, mengatur keuangan, dan lain-lain. Oleh sebab itu penyusunan strategi sumber daya manusia harus relevan terhadap strategi bisnis. Seluruh kegiatan melalui fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diarahkan untuk mewujudkan sasaran pokok sumber daya

manusia yaitu mendayagunakan secara optimal sumber daya manusia dalam perusahaan dengan prinsip *the right man on the right job*.

Strategi sumber daya manusia dalam perusahaan harus disusun dengan baik, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas, dan untuk mendapatkan tenaga-tenaga yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka dari hal tersebut kebijakan dalam penempatan karyawan diperlukan dalam perusahaan.

Penempatan karyawan merupakan suatu kegiatan manajemen sumber daya manusia yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan mencapai suatu tujuan, target, atau anggaran yang telah ditetapkan, karena suatu kegiatan operasional dilaksanakan dapat tercapai secara optimal apabila para pengelolanya mempunyai kemampuan, pengalaman, serta keahlian dalam upaya memperoleh hasil yang optimal.

Kesalahan dalam penempatan karyawan akan mengakibatkan timbulnya konflik pada diri karyawan berkaitan dengan pekerjaannya yang kemudian dapat mengakibatkan menurunnya motivasi karyawan dalam berkerja, sehingga pada akhirnya mengakibatkan penurunan kinerja karyawan.

Pada perusahaan perbankan hampir setiap karyawan memiliki tanggung jawab dimana tanggung jawab tersebut dilakukan berulang-ulang dan dalam jam kerja yang panjang setiap harinya. Manajemen sumber daya manusia dalam perbankan perlu memperhatikan kondisi tersebut dengan melakukan penyegaran sistem yaitu memotivasi karyawan dengan kebijakan penempatan kerja. Hal tersebut perlu dilakukan untuk mengurangi kebosanan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang bersifat monoton.

Sulistiyani dan Rosidah (2003:58) menyatakan bahwa, yang dimaksud dengan motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada karyawan supaya karyawan dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Perusahaan dapat melihat tercapainya tujuan organisasi secara optimal atau tidak berdasarkan dari hasil kinerja karyawan.

Mangkunegara (2002:62) menyatakan bahwa, kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja harus dievaluasi terus menerus, diperhatikan dan dinilai, sehingga menggambarkan langkah-langkah organisasi ke arah yang lebih efektif benar-benar terwujud. Menurut Robbins (1996:224), bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*). Perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan dengan bentuk penempatan karyawan.

Menurut Tb Sjafrri Mangkuprawira (2001:166) penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Penempatan karyawan lama pada suatu pekerjaan baru menjadi sangat penting dilakukan untuk sistem penyegaran dan menempatkan karyawan pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya. Konsep penempatan mencakup promosi, mutasi, dan demosi. Tujuannya agar dengan adanya kebijakan penempatan tersebut dapat meningkatkan motivasi karyawan.

Menurut Sondang P. Siagian (1991:169) promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun besar pula. Promosi perlu diberikan sebagai bentuk penghargaan kepada seorang karyawan yang telah menjalankan tugasnya dengan baik, sehingga merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. Konsep lain penempatan yang penting yaitu mutasi atau alih tugas menurut Sondang P. Siagian (1991:171) ada dua bentuk, bentuk yang pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Pendapat kedua adalah alih tempat, yang berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama. Konsep mutasi diharapkan karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan dapat membuka kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri. Konsep penting yang ketiga dari penempatan adalah demosi, menurut Sondang P. Siagian (1991:171) demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

Demosi dengan kata lain memberikan motivasi negatif kepada karyawan karena mengalami penurunan kinerja karena faktor-faktor internal maupun eksternal, hal ini diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kerja yang lebih tinggi dari sebelumnya. Ketiga konsep penempatan ini sangat penting dilakukan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja sehingga dapat berkontribusi yang maksimal untuk perusahaan. Ruang lingkup dalam pembahasan ini adalah penempatan yang diprogramkan untuk karyawan lama yaitu karyawan yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dengan status karyawan langsung Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember.

Penempatan karyawan dilakukan manajemen sumber daya manusia di Bank Muamalat cabang Jember berupa promosi, mutasi, dan demosi. Terjadinya perpindahan penempatan karyawan Bank Muamalat cabang Jember dilatarbelakangi oleh banyak hal. Secara umum penempatan karyawan lama pada jabatan yang baru dilakukan untuk memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja, menambah ketrampilan dan mengurangi kejenuhan karyawan. Promosi sering dilakukan karena beberapa hal, antara lain karena prestasi kerja dan senioritas. Karyawan dalam perbankan syariah memiliki kesempatan promosi jabatan yang lebar, hal ini dikarenakan minimnya sumber daya manusia dalam industri perbankan syariah. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajemen Sumber daya manusia/personalia Bank Muamalat cabang Jember tingkat promosi yang pernah dilakukan hampir mencapai 8% dari total jumlah karyawan yang ada sejak tahun 2010. Berdasarkan hasil prosentase tingkat promosi yang masih rendah, dikarenakan kendalanya tidak terpenuhinya syarat karyawan yang akan dipromosikan menurut manajemen Bank Muamalat pusat. Hal ini menjadi perhatian khusus manajemen personalia dalam berbagai aspek internal karyawan tersebut dan kebijakan promosi yang dilakukan. Mutasi dilakukan melihat faktor jarak tempuh karyawan dari tempat tinggalnya ke kantor terlalu jauh, kebutuhan akan tenaga tambahan, harapan untuk memperoleh ketrampilan yang lebih dibandingkan sebelumnya, serta untuk menurangi tingkat kebosanan karyawan yang mungkin terjadi. Tingkat mutasi karyawan yang dilakukan pada Bank Muamalat cabang Jember cukup tinggi, berdasarkan data

hasil wawancara hampir 85% karyawan pernah mengalami proses mutasi karyawan, dalam proses tersebut manajemen melihat beberapa faktor, salah satu faktor utama yaitu kebutuhan akan tenaga kerja, harapan untuk memperoleh ketrampilan yang lebih dibandingkan dengan sebelumnya, untuk mengurangi tingkat kebosanan karyawan, serta menghindari kejahatan dalam perbankan (*fraud*). Salah satu penyebab kejahatan dalam perbankan disebabkan faktor karyawan mengetahui cela yang mungkin dapat digunakan untuk melakukan tindakan tersebut. Kebijakan mutasi yang dilakukan manajemen berdampak positif dan negatif. Dampak negatif yang terjadi pada beberapa karyawan yaitu menurunnya motivasi kerja karyawan, hal ini terlihat dengan adanya karyawan yang bekerja tidak semangat/bergairah dan tidak tercapainya target yang telah ditetapkan. Sedangkan demosi dilakukan kepada karyawan melihat dari faktor penilaian negatif oleh atasan, karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan, dan perilaku pegawai yang disfungsi. Penurunan ini jabatan ini jarang terjadi, mengingat dampak negatifnya terhadap moral karyawan suatu organisasi. Walaupun kebijakan demosi tidak pernah dilakukan, namun tidak menutup kemungkinan hal ini dilakukan, karena melihat kondisi hampir di seluruh perbankan. Apabila karyawan yang melakukan kejahatan dalam perbankan (*fraud*) mudah dikenakan sanksi berupa kebijakan demosi yang mengarah kepada Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Proses penempatan berupa promosi, mutasi, dan demosi bisa melalui hasil keputusan *Branch Manager*, *Operational Manager* dan personalia yang kemudian diajukan kepada Personalia Pusat Bank Muamalat. Hasil dari keputusan tersebut diproses lebih lanjut oleh bagian personalia, kemudian disahkan langsung oleh Pimpinan berupa SK (Surat Keputusan) penempatan kerja.

Kebijakan penempatan karyawan lama, berguna untuk memacu motivasi kerja para karyawannya, mengurangi dampak kejenuhan dalam bekerja, menambah ketrampilan karyawan serta dapat menempatkan karyawan pada tempat yang sesuai. Motivasi merupakan salah satu faktor pendorong yang ada di dalam diri manusia baik yang bersumber dari internal maupun eksternal untuk

tergerak melakukan apapun baik yang sudah pernah dilakukannya maupun yang belum pernah dilakukannya demi meningkatkan kinerja atau hasil kerja seseorang.

Karyawan yang pernah mengalami promosi, mutasi, dan demosi dapat merasakan manfaat dari kebijakan program penempatan, tetapi di sisi lain program penempatan karyawan tidak selalu berjalan mulus. Kebijakan ini dapat menuai protes dari karyawan yang merasa dirinya sudah mapan pada posisi yang sekarang dan tuntutan dimana karyawan harus beradaptasi dengan lingkungan serta tugas yang baru. Apabila karyawan tidak dapat atau tidak cepat beradaptasi, maka yang akan terjadi adalah karyawan tidak termotivasi dan berakibat pada kinerja yang menurun. Oleh sebab itu, kebijakan seperti ini harus didasarkan pada data dan informasi akurat mengenai kinerja individu, pengalaman kerja di unit, keterlibatan pelatihan, dan perilaku karyawan. Kemudian perlu dilakukan sosialisasi agar para karyawan tidak merasa diperlakukan secara tidak adil. Hal lain yang penting juga dipertimbangkan bahwa promosi, mutasi, dan demosi pekerjaan harus berbasis kompetensi dari karyawan bersangkutan. Karyawan harus disiapkan lebih dahulu paling tidak dalam bentuk orientasi di tempat pekerjaan yang baru sehingga tidak berdampak negatif setelah adanya promosi, mutasi, dan demosi.

1.2. Perumusan Masalah :

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

- a. Apakah promosi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember ?
- b. Apakah mutasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember ?
- c. Apakah demosi berpengaruh signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember ?
- d. Apakah promosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember ?

- e. Apakah mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember ?
- f. Apakah demosi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember ?
- g. Apakah motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember ?

1.3. Tujuan Penelitian :

Tujuan dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan penelitian, maka berdasarkan rumusan masalah diatas tujuan penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi terhadap motivasi karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap motivasi karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh demosi terhadap motivasi karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.
- e. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.
- f. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh demosi terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.
- g. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

1.4. Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi kepada beberapa pihak, yakni:

1. Bagi Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan dapat memberikan kontribusi ilmu pengetahuan terhadap perkembangan

ilmu tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ilmu Perilaku Organisasi khususnya tentang kebijakan penempatan karyawan, berupa promosi, mutasi, dan demosi melalui motivasi kerja guna meningkatkan kinerja karyawan.

2. Bagi *Policy Marker* (Pengambilan Keputusan).

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi *policy maker* (pengambil keputusan) di Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember, agar mampu mengambil langkah-langkah yang tepat dan bijaksana dalam kebijakan menempatkan sehingga mampu mewujudkan tujuan yang positif bagi karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember.

3. Bagi Penelitian yang akan datang

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian serupa tentang sumber daya manusia khususnya tentang penempatan kerja (promosi, mutasi, demosi), motivasi, dan kinerja karyawan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Landasan teori yang digunakan sebagai dasar dilakukannya penelitian ini dan dapat memberikan dasar teoritis permasalahan dan pemecahannya. Landasan teori disini berisi tentang teori – teori yang dikemukakan oleh para pakar tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang dapat dijadikan sebagai perumus uraian konseptual mengenai variabel-variabel dalam penelitian ini yaitu, kebijakan penempatan kerja berupa promosi, mutasi, demosi, motivasi, dan kinerja karyawan.

Landasan teori tentang uraian konseptual penempatan kerja yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini antara lain teori kepemimpinan secara umum. Teori ini diambil dari beberapa teori yang disampaikan oleh berbagai ilmuwan di bidang manajemen dan kepemimpinan yang tentu saja sudah melakukan penelitian terlebih dahulu. Selain kepemimpinan secara umum dalam bab ini juga akan diuraikan teori tentang komunikasi internal dan budaya organisasi yang diambil dari sumber-sumber yang sudah dipublikasikan dalam berbagai buku tentang sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Teori penempatan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan diuraikan dalam bab ini. Teori tersebut sudah banyak disampaikan pada buku – buku yang ditulis oleh para ilmuwan sebelumnya yang tentu saja sudah melakukan berbagai penelitian sehingga memberikan sumbangan teori pada ilmu tentang penempatan karyawan, motivasi dan kinerja karyawan. Berbagai teori tersebut akan dijadikan dasar dalam penelitian pengaruh penempatan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui moytivasi pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember.

2.1.1. Penempatan Karyawan

Menurut Sjafri Mangkuprawira (2001:166) penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan yang baru. Penempatan dapat berlaku pada karyawan yang baru maupun yang

lama. Konsep penempatan karyawan mencakup promosi, alih tugas, dan demosi. Karyawan baru maupun lama direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga menjalani program pengenalan sebelum ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan yang baru. Karyawan lama adalah karyawan yang sudah bekerja lebih dari satu tahun dengan status karyawan tetap. Menjalankan program pengenalan karyawan lama berbeda dengan karyawan baru. Perbedaannya disebabkan oleh tersedianya informasi tentang diri pegawai yang akan mengalami penempatan baru tersebut, seperti surat lamaran dahulu, riwayat pekerjaan, penilaian atasan atas kemampuannya melaksanakan tugas, program pendidikan dan pelatihan jabatan yang pernah ditempuh, penghasilan sekarang, jumlah tanggungan masa kerja dan lain sebagainya. Dengan demikian proses rekrutmen menjadi lebih sederhana. Demikian pula halnya dengan proses seleksi karena prestasi kerja dan potensi pegawai lama yang bersangkutan sudah diketahui oleh sedikit paling sedikit dua pihak, yaitu pengelola sumber daya manusia dan atasan pegawai tersebut. Sifat program pengenalan yang harus dilalui pun berbeda dari kegiatan yang harus diikuti oleh pegawai baru. Lingkup program pengenalan itu lebih sempit karena terbatas pada pengenalan lingkungannya yang baru sedangkan hal-hal yang menyangkut aspek organisasional dan kepentingan pegawai tidak lagi dijadikan bagian program pengenalan pegawai yang bersangkutan telah mengetahuinya dengan baik.

2.1.2. Promosi

Promosi didefinisikan promosi dapat diartikan sebagai suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Promosi adalah suatu proses untuk menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan yang lebih bertanggung jawab. Kenaikan tersebut tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja, tetapi juga menyangkut setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat dan/atau kebebasan beroperasi dengan kurang penyeliaan. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan". Menurut I Komang Ardana dkk (2012:106)

Menurut Sondang P. Siagian (2011:169) promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.

Berdasarkan definisi promosi menurut Sondang P. Siagian indikator-indikator dalam promosi jabatan yaitu :

- 1) memperoleh tanggung jawabnya lebih besar dari tanggung jawab sebelumnya.
- 2) memperoleh kenaikan jabatan dari jabatan sebelumnya.
- 3) memperoleh penghasilan atau gaji lebih besar dari sebelumnya.

Beberapa ahli juga merumuskan beberapa Penetapan Kriteria untuk Promosi, menurut I Komang Ardana dkk (2012:106) ada beberapa kriteria umum yang perlu dipertimbangkan dalam rangka mempromosikan tenaga kerja, antara lain sebagai berikut:

- 1) senioritas. Tingkat senioritas tenaga kerja dalam banyak hal seringkali dipergunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan bahwa dengan tingkat senioritas yang tinggi pengalaman yang dimiliki dianggap lebih banyak ketimbang angkatan muda. Sehingga diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi, gagasan yang banyak, pada manajemen rasional, dan sebagainya.
- 2) kualifikasi pendidikan. Walaupun amat langka, tetapi terdapat pula perusahaan yang menjadikan kriteria minimal tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakangi adalah bahwa dengan latar belakang pendidikan yang lebih tinggi diharapkan mempunyai daya nalar yang tinggi pula terhadap prospek perkembangan perusahaan pada waktu menandatangani.
- 3) prestasi kerja. Hampir semua perusahaan dijadikan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Prestasi kerja yang tinggi mempunyai

kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.

- 4) karsa dan daya cipta. Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu barangkali karsa dan cipta merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawarkan lagi. Hal ini disebabkan karena untuk yang pekerjaan tertentu sangat diperlukan karsa dan daya cipta demi kontinuitas perusahaan sehingga pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja mempunyai dampak meningkatnya tingkat *profitable* yang tinggi dibandingkan waktu sebelumnya.
- 5) tingkat loyalitas. Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali merupakan salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Hal ini dimaksudkan dengan tingkat loyalitas yang tinggi dapat diperoleh dampak tanggung jawab yang lebih besar.
- 6) kejujuran. Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan *financial*, produksi, *marketing*, dan sejenisnya memerlukan kriteria kejujuran yang dipandang amat penting. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai dengan kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, karena tindakan ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.
- 7) supelitas. Pada jenis pekerjaan/jabatan tertentu barangkali diperlukan kepandaian bergaul sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/jabatan tersebut.

Promosi dalam perusahaan dapat memberikan Manfaat dan dampak yang diharapkan dari promosi menurut I Komang Ardana dkk (2012:106) yaitu :

- 1) meningkatnya moral kerja.
- 2) meningkatkan disiplin kerja.
- 3) terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan.
- 4) meningkatkan produktifitas kerja

2.1.3. Mutasi

Mutasi Menurut Sondang P. Siagian (2011:171) mutasi ialah dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Bentuk pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Bentuk kedua adalah alih tempat, berarti seorang karyawan melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilannya tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama, fisik lokasi tempatnya bekerja lain dari yang sekarang.

Indikatornya mutasi adalah sebagai berikut :

- 1) perpindahan karyawan dengan tugas yang baru dengan tanggung jawab yang sama dengan yang sebelumnya.
- 2) memperoleh jabatan yang relatif sama dengan yang sebelumnya.
- 3) memperoleh gaji atau penghasilan yang relatif sama dengan sebelumnya.
- 4) perpindahan lokasi tempat yang berbeda dengan sebelumnya.

Faktor-faktor yang Harus Diperhatikan dalam Mutasi

- 1) Mutasi disebabkan Kebijakan dan Peraturan Manajer

Pelaksanaan mutasi tenaga kerja karena telah direncanakan sebelumnya oleh perusahaan berdasarkan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh manajer. Mutasi dilakukan secara kontinyu berdasarkan pedoman normatif yang berlaku. Kebijakan dan peraturan ini harus dilandasi oleh argumentasi yang rasional, objektif, dan ilmiah.

- 2) Mutasi Dasar Prinsip "*The right man on the job*"

Melalui pelaksanaan mutasi manajemen berusaha untuk memindahkan para tenaga kerja pada pekerjaan lain yang seimbang dengan beban kerja selanjutnya. Dengan mutasi manajemen akan mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaan seleksi dan penempatan tenaga kerja yang pertama kali. Harapan yang hendak dicapai dengan langkah tersebut adalah untuk menempatkan tenaga kerja pada pekerjaan yang tepat.

- 3) Mutasi sebagai Tindakan untuk Meningkatkan Moral Kerja

Proses mutasi harus dilaksanakan dengan berbagai pertimbangan yang cermat dan prediksi atas resiko yang mungkin terjadi pada waktu yang akan datang. Sehingga tidak sampai terjadi moral kerja menurun, pekerjaan yang baru tersebut tidak sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahlian tenaga kerja yang bersangkutan.

4) Mutasi sebagai Media Kompetisi yang Rasional

Tanpa dorongan untuk bersaing dengan orang lain, mungkin tidak ada gerakan manusia untuk berusaha ke arah kemajuan. Dengan kompetisi yang rasional diharapkan kemajuan akan mengalami tingkat yang lebih tinggi dari individu tenaga kerja. Oleh karena itu, kompetisi antar tenaga kerja dalam perusahaan harus dapat diciptakan dengan jalan memutasikan tenaga kerja.

5) Mutasi sebagai Langkah untuk Promosi

Tenaga kerja yang direncanakan untuk mengalami promosi memerlukan penambahan pengalaman, pengetahuan, dan keahlian dalam bidang kerja yang menjadi tanggung jawabnya. Sehingga salah satu cara yang ditempuh manajemen adalah dengan jalan memutasikan tenaga kerja yang bersangkutan dengan pertimbangan secara kontinu dan objektif.

6) Mutasi untuk Mengurangi “*Labour Turnover*”

Rasa kebosanan terhadap beban kerja yang tiap hari dipikul oleh seorang tenaga kerja mencapai dampak maksimal maka dampak negatif akan kondisi ini bukan hanya menurunkan moral kerja akan tetapi, lebih dari itu juga dapat menimbulkan keinginan dari tenaga kerja untuk keluar dari perusahaan. Untuk menanggulangi kondisi demikian diperlukan program mutasi sebagai salah satu jalan yang dapat ditempuh oleh perusahaan.

7) Mutasi harus Terkoordinasi

Mutasi hendaknya dilakukan secara terkoordinasi, karena mutasi adalah suatu gerak yang berputar sehingga nilai-nilai positif atas pelaksanaan kegiatan tersebut nampak pada perusahaan.

Terdapat beberapa manfaat dari adanya program mutasi yang dilakukan oleh perusahaan. Program mutasi yang dijalankan oleh perusahaan, dapat memberikan manfaat tugas yaitu:

- 1) pengalaman baru.
- 2) cakrawala pandangan yang lebih luas.
- 3) tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan.
- 4) perolehan pengetahuan dan ketrampilan baru.
- 5) perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional.
- 6) persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.
- 7) motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Berdasarkan manfaat diatas dengan kata lain mutasi dapat membuka kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri karyawan.

2.1.4. Demosi

Demosi menurut Sondang P. Siagian (2011:172) demosi berarti bahwa seseorang, karena pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

Indikator yang digunakan adalah:

- 1) mengalami penurunan pangkat atau jabatan dari sebelumnya.
- 2) memperoleh penghasilan yang lebih kecil dari sebelumnya.
- 3) memperoleh tanggung jawab yang semakin kecil dari tugas sebelumnya.

b. Faktor Pertimbangan Demosi

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan, seperti:

- 1) penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak/kurang memuaskan,
- 2) perilaku pegawai yang disfungsional, seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

Dalam demosi dipandang sebagai devaluasi dari nilai personal, maka gangguan psikologis dapat saja terjadi. Demosi dengan kata lain adalah suatu bentuk pemberian motivasi negatif yang diberikan oleh manajer atau profesional SDM sehingga karyawan dapat memperbaiki perilaku karyawan yang mempunyai catatan kebiasaan buruk. Kasus seperti ini biasanya didekati dengan cara bimbingan konseling dan rehabilitasi psikologis. Agar memperoleh manfaat yaitu karyawan mempunyai motivasi kembali dalam dirinya untuk meningkatkan kinerjanya.

2.1.5. Motivasi

Motivasi menurut Robbins (2007:213), motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai pemberian motif, penimbuan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Bertolak dari kata motivasi tadi, maka motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja dengan kata lain “pendorong semangat kerja”.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003:58), yang dimaksud dengan motivasi adalah proses pemberian dorongan kepada karyawan supaya karyawan dapat bekerja sejalan dengan batasan yang dibeikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Pengertian proses pemberian dorongan adalah serangkaian aktifitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi.

Motivasi sangat diperlakukan oleh setiap individu. Suatu pekerjaan yang dilakukan dengan adanya motivasi dalam diri individu akan mengakibatkan semangat kerja kuat sehingga bila pekerjaannya membuahkan hasil yang baik akan memberikan kepuasan tersendiri bagi individu tersebut. Didorong oleh kebutuhan yang berbeda-beda, maka dalam mengarahkan perilakunya untuk mencapai tujuan setiap individu akan berbeda motivasinya antara satu dengan yang lainnya. Indikator motivasi antara lain:

- 1) kedisiplinan kerja dengan empat indikator yaitu: kesesuaian peraturan perusahaan, penggunaan seragam, ketepatan jam kerja, dan pemenuhan perintah atasan.
- 2) keputusan kerja (*Work Decision*) meliputi keputusan bersama-sama dan keputusan atasan.
- 3) tanggung jawab (*Responsible*) meliputi tanggung jawab individu dan tanggung jawab atasan.
- 4) kegairahan kerja meliputi kesenangan bekerja, keluhan kerja, inisiatif dan pekerjaan diluar jam kerja.

Menurut Martoyo (2000:143), para manejer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi. Model motivasi tersebut ada tiga yaitu:

- 1) model tradisional (*tradisional model*)

Pada model tradisional ini para manajer mendorong atau memotivasi tenaga kerja dengan cara memberikan imbalan berupa gaji/upah yang makin meningkat. Artinya apabila mereka rajin bekerja dan aktif, upahnya akan dinaikkan. Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan keuangan. Meskipun demikian para manajer makin lama makin mengurangi jumlah imbalan tersebut.

- 2) model hubungan manusiawi (*human relation model*)

Pada model hubungan manusia para manajer lebih menekankan adanya faktor kontak social yang dialami pekerja, dari pada faktor imbalan sebagaimana dikemukakan oleh model tradisional.

- 3) model sumber daya manusia

Para manajer berpendapat kepuasan pekerja, namun beraneka ragam, motivasi yang penting bagi karyawan menurut model ini adalah pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori Motivasi Maslow

Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan

(Maripot Tua E.H, 2002). Hipotesis Maslow mengatakan bahwa lima jenjang kebutuhan yang bersemayam dalam diri manusia terdiri dari:

- 1) Fisiologis, antara lain kebutuhan akan sandang, pangan, papan dan kebutuhan jasmani lain. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- 2) Keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental, psikologi dan intelektual.
- 3) Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima baik, dan persahabatan.
- 4) Penghargaan, antara lain mencakup faktor penghormatan diri seperti harga diri, otonomi, prestasi, serta faktor penghormatan diri luar seperti misalnya status, pengakuan dan perhatian.
- 5) Aktualisasi diri, merupakan dorongan untuk menjadi seseorang atau sesuai ambisinya yang mencakup pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

Menurut Hasibuan (2002:146), terdapat nenerapa tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

- 1) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) menciptakan suasana hubungan kerja yang baik.
- 7) meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- 8) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- 9) mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2006:74), yaitu:

- a) perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap, dan nilai.

- b) perbedaan karakteristik pekerjaan yang menuntut penempatan pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
- c) perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja, dan budaya yang disepakati.

2.1.6. Kinerja Karyawan

Landasan yang sesungguhnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Menurut Mangkunegara (2002:62) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi, maka tujuan tidak dapat tercapai. Kinerja perlu dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer.

Menurut Bernardin dan Russel dalam As'ad (2006:60) kinerja adalah catatan tentang hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan tersebut.

a. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001:109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan.
- 2) penempatan kerja yang tepat.
- 3) pelatihan dan promosi.
- 4) rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya).
- 5) hubungan dengan rekan kerja
- 6) hubungan dengan pemimpin

Berdasarkan faktor-faktor kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

Evaluasi pencapaian kinerja karyawan serta evaluasi terhadap besarnya penyimpangan adalah cara membandingkan hasil pekerjaan dengan hasil yang ditetapkan atau diharapkan perusahaan, maka perlu ditetapkan standar dan pengukuran yang jelas dalam mengukur kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan perolehan organisasi atas hasil kerja, prestasi, atau kinerja para karyawannya. Kinerja karyawan perlu terus menerus diperhatikan dan dinilai, sehingga menggambarkan langkah-langkah organisasi ke arah yang lebih efektif benar-benar terwujud.

Menurut Bernardin and Russel dalam As'ad (2006:61), pengukuran kinerja pegawai berdasarkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas biaya, kebutuhan penyelia, dan hubungan antar karyawan. Simamora (2001:418) menyatakan bahwa beberapa dimensi kinerja karyawan adalah ketidakhadiran, keterlambatan, lama waktu dinas, penyelesaian tugas terandalkan atau memenuhi tolak ukur minimal kuantitas dan kualitas, kerja sama, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri, dan sikap-sikap yang menguntungkan.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut, maka pengukuran kinerja dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Kualitas Kerja

Bernardin and Russel (2000:341) menyatakan bahwa kualitas kerja merupakan tingkatan dimana proses/hasil diperoleh dengan sempurna tampilan kerja secara ideal dan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (rapi, tertib, akurat, terorganisasi dengan baik) serta memiliki tanggung jawab dan kejujuran.

b. Kuantitas Kerja

Kuantitas pekerjaan karyawan dapat diukur melalui tingkat absensi yaitu keadaan yang menggambarkan tingkat kemangkiran kerja para karyawan.

Tingkat keterlambatan hadir ke kantor yang menggambarkan tingkat kelambanan atau keterlambatan para karyawan yang menyelesaikan pekerjaan. Serta lamanya waktu yang dipergunakan para karyawan dalam memberikan pelayanan publik.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu yaitu tingkatan dimana antar kegiatan dengan hasil yang diproduksi tepat waktu atau lebih awal khususnya antara koordinasi dengan keluaran yang lain, sebisa mungkin memaksimalkan waktu untuk kegiatan lain (Bernardin dan Russel, 2000:341).

Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Kinerja karyawan perlu terus menerus diperhatikan dan dinilai agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

2.1.7. Pengaruh Promosi Terhadap Motivasi

Promosi dapat diberikan kepada para karyawan sebagai bentuk pemberian penghargaan perusahaan karena karyawan telah berprestasi dan berdasar pada lamanya para karyawan bekerja. Menurut I Komang Ardana, dkk (2012:106) manfaat dan dampak yang diharapkan dari promosi yaitu :

1. Meningkatnya moral kerja.
2. Meningkatkan disiplin kerja.
3. Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan.
4. Meningkatkan produktifitas kerja

Indikator karyawan termotivasi dalam bekerja salah satunya yaitu kedisiplinan kerja. Setiap karyawan pasti mendambakan promosi, hal demikian dapat pula dikatakan sebagai pemberian motivasi positif kepada karyawan

sehingga nantinya para karyawan lebih termotivasi atau bersemangat dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

2.1.8. Pengaruh Mutasi Terhadap Motivasi

Salah satu manfaat mutasi menurut menurut Sondang P. Siagian (1991:172) yaitu adanya program mutasi berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi. Karyawan dalam proses kerjanya rentan akan mengalami kebosanan apabila kondisi kerja yang statis atau tidak berubah. Oleh karena itu diperlukan penyegaran dengan program mutasi untuk menghadapi kondisi demikian. Pada prinsipnya mutasi dilakukan untuk para karyawan agar menempati posisi yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai, agar mempunyai semangat dan motivasi dalam diri karyawan sehingga produktifitasnya dapat meningkat. Konsep mutasi diharapkan karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dengan efektif dan dapat membuka kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri

2.1.9. Pengaruh Demosi Terhadap Motivasi

Demosi terjadi karena adanya penilaian negatif pada karyawan, penilaian ini berdasarkan karena prestasi kerja yang menurun dan perilaku yang disfungsiional misalnya tingkat kemangkiran yang tinggi. Fakto-faktor penyebabnya karena karyawan mengalami stress yang terlalu kuat karena mengalami kebosanan dan kejenuhan, beban tugas yang terlalu berat, dan jauhnya tempat tinggal. Untuk menghadapi masalah seperti demikian dapat motivasi karyawan dengan memberikan motivasi negatif yaitu pemberian sanksi disiplin berupa demosi, dengan harapan dapat termotivasi kembali untuk bekerja. Hal ini merupakan temuan baru karena tidak ada satu literatur yang ditemukan oleh penulis.

2.1.10. Pengaruh Promosi Terhadap Kinerja Karyawan

Program promosi yang dijalankan oleh perusahaan dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Program promosi yang dijalankan oleh perusahaan dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Salah satunya manfaat promosi yaitu mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Menurut Alex Soemadji Nitisemito (2001:109), terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

- 1) jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan.
- 2) penempatan kerja yang tepat.
- 3) pelatihan dan promosi.
- 4) rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya).
- 5) hubungan dengan rekan kerja
- 6) hubungan dengan pemimpin

Dari faktor di atas menunjukkan bahwa promosi adalah salah satu faktor kinerja karyawan. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin apabila mereka merasa dihargai oleh perusahaan karena berkontribusi lebih dan percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi yang akan dilakukan oleh perusahaan. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.

2.1.11. Pengaruh Mutasi Terhadap Kinerja Karyawan

Manfaat program mutasi menurut Sondang P. Siagian (2011:172) yaitu dapat membuka kesempatan yang sangat berharga untuk berkembang dalam rangka aktualisasi diri karyawan. Apabila seorang karyawan dapat mengaktualisasikan diri dalam bekerja, serta memiliki ketrampilan yang baru dan perspektif berbeda bahwa seorang karyawan dipersiapkan untuk dipromosikan sehingga karyawan dapat secara langsung termotivasi, serta memiliki tantangan untuk dapat melaksanakan tugas baru atau tempat baru. Hal ini dapat memberikan kepuasan individual dalam diri karyawan. Program mutasi seperti ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan untuk lebih meningkat.

2.1.12 Pengaruh Demosi Terhadap Kinerja Karyawan

Tujuan program demosi adalah sebagai bentuk pemberian motivasi negati diharapkan dapat memperbaiki perilaku karyawan yang mempunyai catatan kebiasaan kerja yang buruk, seperti begitu lamanya dan sering tidak masuk kerja. Hal ini bisa disebabkan karena faktor stress akibat kejenuhan atau kebosanan, beratnya beban tugas kerja yang diperoleh, jauhnya jarak tempat tinggal dan lain sebagainya. Apabila karyawan mendapatkan manfaat dari adanya program demosi yang dijalankan oleh perusahaan nantinya akan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya kembali, dan begitu pula sebaliknya apabila karyawan tidak memperoleh manfaat dari adanya demosi maka kinerja karyawan akan semakin terpuruk dan menurun, sehingga diperlukan bimbingan konseling dan rehabilitasi strategis. Hal ini merupakan temuan baru karena tidak ada satu literatur yang ditemukan oleh penulis.

2.1.13 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Robbins (1996:P.224), bahwa kinerja karyawan itu dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu: kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan kesempatan (*opportunity*).

Penilaian kerja karyawan didasarkan atas penilaian dan kemampuan dari karyawan yang bersangkutan dengan menilai faktor-faktor kemampuan, disiplin, dan kreativitas. Kinerja merupakan cerminan dari motivasi karyawan yang dinilai. Jadi tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung dari cerminan perilaku dan kemampuan (motivasi) pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Apabila seorang karyawan termotivasi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya maka kinerja karyawan juga akan meningkat pula.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Rincian penelitian terdahulu

PERBEDAAN	Agnetha Judas (2012)	Cecep Hidayat (2013)	Nurlatifah (2013)	Fikri Fahmi (2001)	Fatmawati (2012)
JUDUL	Pengaruh Mutasi dan promosi Jabatan terhadap Prestasi Kerja Karyawan.	Pengaruh <i>Job Rotation</i> terhadap <i>Motivation</i> dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan	Pengaruh Rotasi Kerja terhadap Kinerja Pustakawan	Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan serta promosi jabatan terhadap motivasi kerja	Pengaruh Budaya Organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai
TEMPAT PENELITIAN	Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sullutenggo dan Maluku utara, Manado	<i>PT. Mashill Internasional Finance.</i>	Perpustakaan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta	Pertamina APEP Kamojang	IAIN Ar-Raniry Banda Aceh

VARIABEL YANG DIGUNAKAN	Variabel bebas (X) yaitu: Mutasi (X_1) Promosi Jabatan (X_2) Variabel terikat (Y) yaitu Prestasi kerja	Variabel bebas (X) yaitu: <i>Job Rotation</i> (X_1), Variabel terikat (Y) Variabel Intervening (Z) yaitu Motivasi Variabel Terikat (Y) Kinerja Karyawan.	Variabel bebas (X) Yaitu Rotasi Kerja Variabel terikat (Y) yaitu Kinerja Pustakawan	Variabel bebas (X) yaitu : Pendidikan dan Pelatihan (X_1) Promosi (X_2) Variabel Terikat (Y) Motivasi Kerja.	Variabel bebas (X) yaitu : Budaya Organisasi (X_1) Rotasi Pekerjaan (X_2) Variabel Intervening (Z) Yaitu Motivasi Variabel Terikat (Y) Kinerja.
JUMLAH RESPONDEN	48 responden	89 responden	33 responden	314 responden	175 responden
ALAT ANALISIS	Regresi Linier Berganda	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Regresi linear sederhana	Regresi Linear Sederhana	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)
HASIL/KESIMPULAN	Mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pegawai.	<i>Job rotation</i> memiliki pengaruh dan signifikan terhadap <i>motivation</i> dan <i>motivation</i>	Ada pengaruh yang positif dan signifikan	Ada pengaruh pendidikan dan pelatihan	Ada pengaruh signifikan rotasi pekerjaan

	Mutasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerja	memiliki pengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan walaupun secara parsial variabel <i>job rotation</i> tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan	antara rotasi kerja dan kinerja pustakawan	terhadap promosi jabatan terhadap motivasi	dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Agnetha Judas (2012), melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh mutasi dan promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai pada Kanwil Ditjen Kekayaan Negara Sulluttenggo dan Maluku utara di Manado. Populasi dan sampel dalam penelitian ini menggunakan analisis Regresi Linier Berganda dengan variabel bebas (X) yang diteliti adalah mutasi (X_1) dan promosi jabatan (X_2), variabel terikat yang diteliti yaitu prestasi kerja karyawan (Y). Hasil dari penelitian terhadap 48 karyawan menunjukkan bahwa mutasi dan promosi jabatan berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja pegawai. Mutasi tidak berpengaruh secara parsial terhadap prestasi kerja pegawai. Promosi jabatan berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai.

Cecep Hidayat (2013) melakukan penelitian dengan tujuan seberapa besar pengaruh dari *job rotation* terhadap *motivation*, serta dampaknya pada kinerja karyawan pada *PT Mashill International Finance*. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Path Analysis atau analisis jalur. Berdasarkan hasil penelitian yang diuji terhadap 89 orang menunjukkan bahwa *job rotation*

memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *motivation*. Kemudian *job rotation* dan *motivation* memiliki pengaruh simultan dan signifikan terhadap kinerja karyawan walaupun secara parsial variabel *job rotation* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nurlatifah (2013) melakukan penelitian dengan tujuan seberapa besar pengaruh dari rotasi kerja terhadap kinerja pustakawan pada Perpustakaan Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Regresi sederhana. Berdasarkan hasil penelitian yang diuji terhadap 33 orang menunjukkan bahwa rotasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pustakawan.

Fikri Fahmi (2001) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan serta promosi jabatan terhadap motivasi kerja pada Pertamina APEP Kamojang. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan Regresi Sederhana. Berdasarkan hasil penelitian yang diuji terhadap 314 responden menunjukkan bahwa Ada pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap promosi jabatan terhadap motivasi.

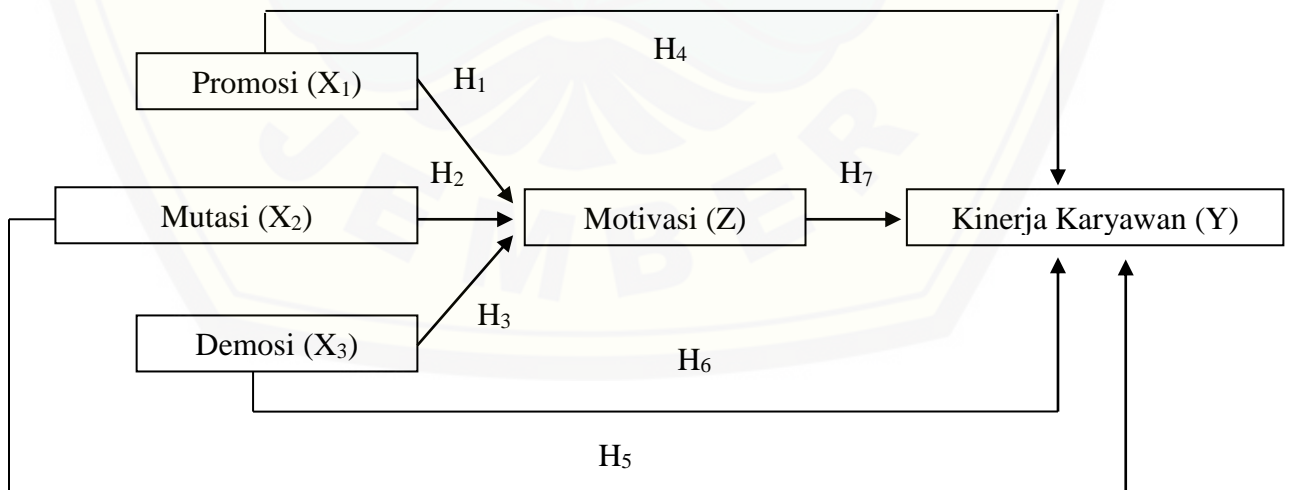
Fatmawati (2012) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan rotasi pekerjaan terhadap motivasi kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai. Metode penelitian ini menggunakan Analisis Jalur / Path Analisis. Berdasarkan hasil penelitian yang diuji terhadap 175 responden Ada pengaruh signifikan rotasi pekerjaan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti sekarang (2016) berjudul “Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada PT Bank Muamalat cabang Jember”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel promosi, alih tugas atau mutasi, dan demosi terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening motivasi. Responden penelitian ini berjumlah 32 responden. Penelitian ini menggunakan metode analisis Jalur (*path analysis*) dengan menggunakan variabel bebas Promosi (X_1), Mutasi (X_2), Demosi (X_3), Motivasi (Z), variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN

3.1. Kerangka Konseptual

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi pada PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember. Kerangka konseptual menggambarkan pengaruh antara variabel eksogen, variabel endogen dan variabel intervening. Dalam penelitian ini analisis jalur (*Path Analysis*) yang menggambarkan pengaruh langsung variabel eksogen atau (X) yaitu penempatan karyawan, variabel penempatan karyawan terdiri dari 3 dimensi yaitu promosi (X_1), mutasi (X_2), dan demosi (X_3) melalui motivasi (Z) dan kinerja karyawan (Y), juga pengaruh tidak langsung antara promosi (X_1), mutasi (X_2), dan demosi (X_3) melalui motivasi (Z) terhadap kinerja karyawan (Y), dan variabel (Z) bertindak sebagai penghubung atau (*intervening*). Variabel-variabel tersebut merupakan variabel terukur (*measurable*). Oleh karena itu pengukurannya melalui instrumen-instrumen penelitian. Berdasarkan uraian tersebut, hubungan pengaruh antara variabel dalam penelitian ini secara keseluruhan ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut.



Gambar : 3.1 Kerangka konseptual Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Sumber : Data diolah

3.2. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah dan kajian teori serta kerangka konseptual, maka dapat diajukan 7 (tujuh) hipotesis alternatif (H_a) yang dirumuskan sebagai berikut:

- H1 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara promosi terhadap motivasi.
- H2 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara mutasi terhadap motivasi.
- H3 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara demosi terhadap motivasi.
- H4 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara promosi terhadap kinerja karyawan.
- H5 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara mutasi terhadap kinerja karyawan.
- H6 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara demosi terhadap kinerja karyawan.
- H7 : Ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan.

BAB V. ANALISIS HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Secara sistematis, pada bab V ini akan menjelaskan penelitian tentang “Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember “. Pembahasannya dimulai dengan menjelaskan tentang gambaran umum obyek penelitian, kemudian dilanjutkan dengan temuan penelitian tentang hasil penelitian.

5.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian

5.1.1. Sejarah Berdirinya Bank Muamalat Indonesia, Tbk

Gagasan pendirian Bank Muamalat Indonesia, Tbk berawal dari lokakarya Bunga Bank dan Perbankan yang diselenggarakan Majelis Ulama Indonesia pada 18-20 Agustus 1990 di Cisarua, Bogor. Ide ini berlanjut dalam musyawarah nasional IV Majelis Ulama Indonesia di Hotel Sahid Jaya, Jakarta. Pada 22-25 Agustus 1990 yang diteruskan dengan pembentukan kelompok kerja untuk mendirikan bank murni syariah pertama di Indonesia.

Realisasinya dilakukan pada 1 November 1991 yang ditandai dengan penandatanganan akte pendirian PT Bank Muamalat Indonesia di Hotel Sahid Jaya berdasarkan Akte Notaris Nomor 1 tanggal 1 November yang dibuat oleh Notaris Yudo Paripurno, S.H dengan izin Menteri Kehakiman Nomor C2.2413.T.01 Tanggal 21 Maret 1992/Berita Negara Republik Indonesia Tanggal 28 April 1992 Nomor 34.

Pada saat penandatanganan akte pendirian ini diperoleh komitmen dari berbagai pihak untuk membeli saham sebanyak Rp 84 miliar. Kemudian dalam acara silaturahmi pendirian di Istana Bogor diperoleh tambahan dana dari masyarakat Jawa Barat senilai Rp 10 miliar sebagai wujud dukungan mereka.

Dengan modal awal tersebut dan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1223/MK.013/1991 tanggal 5 November 1991 serta izin usaha yang berupa keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor

430/KMK.013/1992 Tanggal 24 April 1992. Bank Muamalat mulai beroperasi pada 1 Mei 1992 bertepatan dengan 27 Syawal 1412 H. Pada 27 Oktober 1994, Bank Muamalat mendapat kepercayaan dari Bank Indonesia sebagai bank Devisa.

Beberapa tahun yang lalu Indonesia dari beberapa negara di Asia Tenggara pernah mengalami krisis moneter yang berdampak terhadap perbankan nasional yang menyebabkan timbulnya kredit macet pada segmen korporasi. Bank Muamalat pun ikut terimbas dampak tersebut. Tahun 1998 angka non performing financing (NPF) Bank Muamalat sempat mencapai 60%. Perseroan mencatat kerugian sebesar Rp 105 miliar dan ekuitas mencapai titik terendah hingga Rp 39,3 miliar atau kurang sepertiga modal awal.

Kondisi tersebut telah mengantarkan Bank Muamalat memasuki era baru dengan keikutsertaan Islaming Development Bank (IDB), yang berkedudukan di Jeddah Saudi Arabia, sebagai salah satu pemegang saham luar negeri resmi diputuskan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada 21 Juni 1999.

Dalam kurun waktu 1999-2002 Bank Muamalat terus berupaya dan berhasil membalikkan keadaan dari rugi menjadi laba. Hasil tersebut tidak lepas dari upaya dan dedikasi segenap karyawan dengan dukungan kepemimpinan yang kuat, strategi usaha yang tepat, serta kepatuhan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni.

5.1.2. Kedudukan PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk

a. Kantor Pusat Operasional

Muamalat Tower

Jl. Prof Dr. Satrio Kav 18, Kuningan Timur, Setiabudi, Jakarta Selatan.

No. Telp (021) 80666000

b. Kantor Cabang Jember

Jl. PB Sudirman No. 35 Jember

No. Telepon (0331) 410433

5.1.3. Direksi PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk

- a. a. Direktur Utama/ *President Director* : Endy PR Abdurrahman
- b. Direktur Bisnis Ritel/ *Retail Banking Director* : Indra Yurana Sugiarto
- c. c. Direktur Kepatuhan dan Manajemen Resiko/*Compliance and Risk Management Director* : Adrian A. Gunadi
- d. Direktur Keuangan dan Operasi/ *Finance and Operation Director* : Evi Afiatin Ismail
- e. Direktur Bisnis Korporasi/*Corporate Banking Director* : Hendiarto

Pimpinan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember:

- a. *Branch Manager* : Nasrulloh, SE
- b. *Retail Financing Cordinator* : Nur Aisah Indraswati
- c. *Retail Funding Cordinator* : Yanis Wulandari
- d. *Operational Manager* : Slamet Raharjo, SH

5.1.4. Visi dan Misi Bank Muamalat Indonesia, Tbk

Bank Muamalat Indonesia, Tbk dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya harus memiliki tujuan yang jelas sehingga dapat dicapai oleh organisasi. Tujuan umum tersebut tertuang dalam visi Bank Muamalat Indonesia, Tbk. Visi merupakan rumusan umum mengenai keadaan yang diinginkan pada akhir perencanaan.

Visi merupakan pandangan jauh ke depan yang berisi gambaran masa depan, berisikan cita-cita yang ingin diwujudkan, Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusianya, keunggulan produk atau jasa yang dijual, jaringan, dan teknologi yang unggul guna mendukung *operational excellence*. Komponen tersebut bukanlah penentu yang menjadi kunci keberhasilan suatu bisnis. Faktor pendorong yang sesungguhnya terletak pada kekuatannya visi dan misi serta nilai-nilai yang menjadi sumber inspirasi dan energi bagi budaya kerja perusahaan. .

Visi Bank Muamalat Indonesia, Tbk adalah: “ Menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual, dan dikagumi di pasar rasional“. Visi tersebut memiliki makna strategis dan mencerminkan cita-cita, harapan yang ingin

diwujudkan oleh Bank Muamalat Indonesia, Tbk.

Selain visi, Bank Muamalat Indonesia, Tbk juga mempunyai misi. Misi adalah rumusan secara umum yang mengandung langkah-langkah untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan. Misi Bank Muamalat Indonesia, Tbk yaitu : “ Menjadi role model lembaga keuangan syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen, dan orientasi investasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai kepada seluruh pemangku kepentingan”.

5.1.5. Produk dan Pelayanan Bank Muamalat Indonesia, Tbk

Mengingat misi Bank Muamalat Indonesia, Tbk adalah adalah fokus untuk mendukung pertumbuhan bisnis bagi pengusaha dan segenap lapisan masyarakat Muslim, maka Bank Muamalat Indonesia menyediakan fasilitas produk guna memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat, baik dalam hal pendanaan maupun pembiayaan (kredit)

a. Tabungan Muamalat

Tabungan muamalat merupakan tabungan syariah dalam mata uang rupiah yang bertujuan untuk meringankan transaksi keuangan nasabah dengan menawarkan akses yang mudah, dan berbagai manfaat yang luas. Tabungan Muamalat menawarkan dua pilihan kartu ATM/Debit yaitu **Shar-E Regular** dan **Shar-E Gold**. Tabungan ini diperuntukkan untuk perorangan dengan usia 18 tahun ke atas.

b. Tabungan Muamalat Dollar

Tabungan Muamalat Dollar merupakan Tabungan syariah dalam denominasi valuta asing US Dollar (USD) dan Singapore Dollar (SGD) yang ditujukan untuk melayani kebutuhan transaksi dan investasi yang lebih beragam, khususnya yang melibatkan mata uang USD dan SGD. Tabungan ini diperuntukkan untuk perorangan usia 18 tahun ke atas dan Institusi yang memiliki legalitas badan.

c. Tabungan Haji Arafah

Tabungan haji dalam mata uang rupiah yang dikhususkan bagi masyarakat muslim Indonesia yang berencana menunaikan ibadah Haji. Tabungan ini diperuntukkan untuk perorangan dan QQ dengan pihak yang diwakili/mewakili adalah perorangan.

d. Tabungan Muamalat Umroh

Tabungan Muamalat umroh merupakan Tabungan berencana dalam mata uang rupiah yang membantu nasabah untuk berangkat beribadah Umroh. Tabungan ini diperuntukkan untuk perorangan usia 18 tahun ke atas.

e. TabunganKu

TabunganKu merupakan Tabungan syariah dalam mata uang rupiah yang menjangkau semua kalangan masyarakat serta bebas biaya administrasi. Tabungan ini diperuntukkan untuk perorangan usia 18 tahun ke atas.

f. Tabungan iB Muamalat Rencana

Tabungan iB Muamalat Rencana merupakan tabungan yang memiliki tujuan untuk membantu masyarakat dalam perencanaan keuangan, seperti perencanaan biaya pendidikan, dana persiapan pensiun/hari tua, biaya perjalanan wisata/ibadah, biaya pernikahan, biaya uang muka rumah/kendaraan, serta rencana atau impian lainnya yang dilakukan sesuai dengan prinsip syariah

g. Tabungan iB Muamalat Prima

Tabungan iB Muamalat Prima merupakan Tabungan Prioritas yang di desain bagi Nasabah yang ingin mendapatkan Bagi Hasil yang tinggi bahkan setara dengan deposito.

h. Giro Muamalat Attijary

Merupakan produk giro berbasis akad wadiah yang memberikan kemudahan dan kenyamanan dalam bertransaksi. Produk ini merupakan sarana

untuk memenuhi kebutuhan transaksi bisnis Nasabah perorangan maupun non-perorangan yang didukung oleh fasilitas Cash Management

i. Giro Muamalat Ultima iB

Produk giro berbasis akad mudharabah yang memberikan kemudahan nasabah untuk bertransaksi dan bagi hasil yang kompetitif. Giro Muamalat Ultima iB merupakan sarana bagi nasabah perorangan dan non-perorangan untuk memenuhi kebutuhan transaksi bisnis sekaligus memberikan imbal hasil yang optimal. Jadi produk ini memberikan kemudahan dalam bertransaksi dan berinvestasi.

j. Deposito Mudharabah

Merupakan Deposito syariah dalam mata uang Rupiah dan US Dollar yang fleksibel dan memberikan hasil investasi yang optimal. Produk Deposito ini diperuntukkan untuk perorangan dengan usia 18 tahun ke atas dan Institusi yang memiliki legalitas badan.

k. Deposito Fulinvest

Merupakan Deposito syariah dalam mata uang Rupiah dan US Dollar yang fleksibel dan memberikan hasil investasi yang optimal serta perlindungan asuransi jiwa gratis. Deposito ini diperuntukkan untuk perorangan usia 18 tahun ke atas

l. KPR Muamalat iB

KPR Muamalat iB adalah produk pembiayaan yang membantu masyarakat untuk memiliki rumah (ready stock/bekas), apartemen, ruko, rukan, kios maupun pengalihan take-over KPR dari bank lain. Pembiayaan Rumah ini meliputi pembiayaan Indent, Pembangunan dan Renovasi. Pembiayaan ini diperuntukkan untuk perorangan (WNI) cakap hukum yang berusia minimal 21 tahun atau maksimal 55 tahun untuk karyawan dan 60 tahun untuk wiraswasta atau profesional pada saat jatuh tempo pembiayaan.

m. Pembiayaan Modal Kerja

Pembiayaan Modal Kerja adalah produk pembiayaan yang membantu kebutuhan modal kerja usaha pengusaha masyarakat Indonesia sehingga kelancaran operasional dan rencana pengembangan usaha dapat terjamin. Pembiayaan ini diperuntukkan untuk perorangan (WNI) pemilik usaha dan badan usaha yang memiliki legalitas di Indonesia

n. Pembiayaan Modal Kerja LKM Syariah (BPRS/BMT/Koperasi)

Pembiayaan Modal Kerja Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Syariah adalah produk pembiayaan yang ditujukan untuk LKM Syariah (BPRS/BMT/Koperasi) yang hendak meningkatkan pendapatan dengan memperbesar portfolio pembiayaannya kepada Nasabah atau anggotanya (end-user). Peruntukkan pembiayaan ini adalah untuk Badan usaha Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), Baitul Maal wat Tamwil (BMT), dan Koperasi yang dapat menjalankan skema syariah atas pembiayaan kepada anggotanya

o. Pembiayaan Rekening Koran Syariah

Pembiayaan Rekening Koran Syariah adalah produk pembiayaan khusus modal kerja yang membantu meringankan usaha para pengusaha masyarakat Indonesia dalam mencairkan dan melunasi pembiayaan sesuai kebutuhan dan kemampuan. Pembiayaan ini diperuntukkan untuk badan usaha yang memiliki legalitas di Indonesia.

p. Pembiayaan Jangka Pendek BPRS iB

Pembiayaan Jangka Pendek BPRS iB adalah produk pembiayaan yang ditujukan kepada Bank pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) untuk memenuhi kebutuhan modal kerja BPRS yang bersifat sementara (jangka pendek) dan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja yang akan disalurkan oleh BPRS ke end-user dengan pola executing.

q. Pembiayaan Investasi

Pembiayaan Investasi adalah produk pembiayaan yang membantu kebutuhan investasi usaha sehingga mendukung rencana ekspansi yang telah disusun oleh para pengusaha masyarakat Indonesia. Pembiayaan ini diperuntukkan untuk perorangan (WNI) pemilik usaha dan badan usaha yang memiliki legalitas di Indonesia.

r. Pembiayaan Hunian Syariah Bisnis

Pembiayaan Hunian Syariah Bisnis adalah produk pembiayaan yang membantu usaha pengusaha untuk membeli, membangun ataupun merenovasi properti maupun pengalihan take-over pembiayaan properti dari bank lain untuk kebutuhan bisnis. Pembiayaan ini diperuntukkan untuk Badan usaha dalam negeri (non-asing) yang memiliki legalitas di Indonesia

Adapun produk pembiayaan dan pelayanan lainnya adalah sebagai berikut :

- Remittance BMI - MayBank
- Remittance BMI - BMMB
- Remittance BMI - NCB
- Tabungan Nusantara
- Bank Garansi
- Ekspor
- Impor
- Ekspor Impor Non LC Financing
- SKBDN
- Letter Of Credit
- Standby LC
- Investment Service
- Transfer
- SMS Banking
- SalaMuamalat
- MuamalatMobile
- Internet Banking
- Cash Management System
- PC Banking

5.1.6. Struktur Organisasi

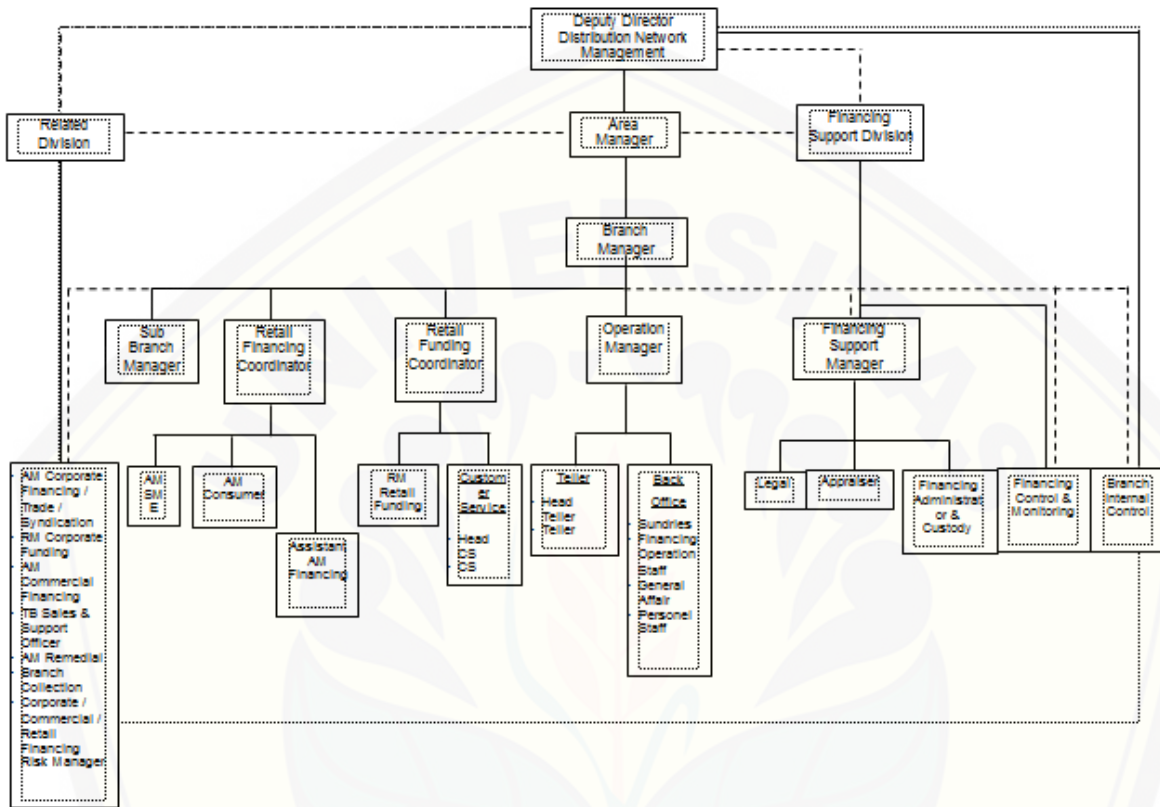
Struktur organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu agar

supaya organisasi berjalan lancar sehingga perlu adanya suatu proses penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi yang dapat memungkinkan adanya suatu kerjasama yang baik dalam usaha mencapai tujuan. Tujuan organisasi tersebut akan tercapai dengan baik apabila semua kegiatan diatur, dikelola dan diorganisir dengan baik. Kegiatan dalam organisasi merupakan perpaduan dari beberapa faktor yang terdiri dari sumber alam, modal, tenaga kerja dan peralatan yang tersedia. Agar tercapai atau tercipta suatu proses kerjasama yang baik dalam setiap aktivitas maka diperlukan suatu pengorganisasian dari semua kegiatan yang ada di perusahaan. Berdasarkan definisi di atas jelas bahwa dalam organisasi terdapat hubungan kerjasama yang erat antar pimpinan dengan karyawan dari organisasi yang bersangkutan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Dalam organisasi tersebut terdapat pembagian tugas yang harus dijalani oleh masing-masing orang atau bagian sesuai keadaannya.

Struktur organisasi Bank Muamalat Indonesia, Tbk dijelaskan pada Gambar 5.1 berikut :

STRUKTUR ORGANISASI

PT BANK MUAMALAT INDONESIA, Tbk.



Sumber Data : BMI 2016

5.1.7. Uraian Tugas dan Tanggung Jawab

Berikut akan dijabarkan uraian dan tugas serta tanggung jawab masing – masing divisi berdasarkan struktur organisasi Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember yaitu :

1. Branch Manager

Merencanakan, mengkoordinir dan melakukan pengawasan terhadap semua kegiatan Cabang yang meliputi kegiatan operasional, pembiayaan dan pendanaan, serta bekerja sesuai dengan anggaran dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh Perusahaan, guna menjamin tercapainya target yang telah ditetapkan dalam Workshop.

2. Coordinator Funding

Mengelola seluruh kegiatan pemasaran produk-produk pendanaan, kegiatan pelayanan dan penambahan jaringan, guna memastikan tercapainya target penghimpunan dana pihak ketiga, pelayanan yang maksimal dan tambahan jaringan, sesuai dengan target market yang selaras dengan rencana dan strategi perusahaan.

3. Retail Manager Funding

Rincian tugas :

- a. Memasarkan produk-produk pendanaan dan mengelola dana pihak ketiga nasabah, guna memastikan tercapainya target pendanaan yang telah ditetapkan perusahaan.
- b. Melakukan inventarisasi dan solisitasi terhadap nasabah, guna mencapai target penambahan dana pihak ketiga sesuai dengan ditetapkan oleh perusahaan.
- c. Memonitoring atas penempatan dana pihak ketiga untuk memastikan penempatannya sesuai dengan startegi yang ditetapkan oleh perusahaan.
- d. Melakukan koordinasi dengan unit bisnis terkait dengan melakukan kunjungan ke nasabah sehingga tidak terjadi hal yang bertentangan dengan strategi perusahaan.

- e. Memasarkan produk dan jasa pelayanan BMI sesuai dengan kebutuhan nasabah dan kondisi BMI guna meningkatkan pelayanan dan hubungan baik dengan nasabah.
- f. Melakukan koordinasi dengan unit lain yang terkait seperti bagian deposito dan transfer untuk memberikan informasi yang akurat kepada nasabah setiap bulan.

4. *Coordinator Financing*

Melakukan kegiatan pembiayaan korporat yang meliputi : solisitasi debitur, proses evaluasi dan persetujuan pembiayaan, monitoring kuantitas dan kualitas portofolio, guna memastikan tercapainya target pembiayaan maupun kualitas portofolio yang telah ditetapkan, sesuai dengan target market yang selaras dengan rencana dan strategi perusahaan.

5. *Account Manager Lending*

- a. Melakukan kegiatan Pembiayaan yang meliputi : solisitasi debitur, proses evaluasi dan persetujuan pembiayaan, monitoring kuantitas dan kualitas portofolio, guna memastikan tercapainya target pembiayaan maupun kualitas portofolio yang telah ditetapkan, sesuai dengan target market yang selaras dengan rencana dan strategi perusahaan.
- b. Memasarkan produk – produk pendanaan dan mengelola dana pihak ketiga nasabah, guna memastikan tercapainya target pendanaan yang telah ditetapkan perusahaan.

6. *Operational Manager*

Bertanggung jawab untuk memastikan organisasi berjalan sebaik mungkin dalam memberikan pelayanan dan memenuhi harapan para pelanggan dengan cara yang efektif, efisien dan sesuai dengan prosedur Bank Muamalat Indonesia.

7. *Teller*

Melakukan kegiatan yang berhubungan dengan transaksi tunai dan non tunai dari nasabah, untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada

nasabah dan aman bagi Bank Muamalat, sesuai dengan target dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan.

8. *Customer Service*

Melakukan kegiatan pelayanan dan informasi atas produk dan jasa Bank kepada calon nasabah ataupun nasabah secara langsung, guna memberikan pelayanan yang maksimal sesuai dengan target dan standar mutu layanan yang telah ditetapkan perusahaan.

9. *Back Office*

Membantu kelancaran Penyediaan ATK & BARCET termasuk pembukuaan dan laporan proofshet yang berhubungan dengan Bagian Umum seperti *Proofshet* UM, BDD dan Laporan AKDP.

10. *Unit Support Pembiayaan*

Melakukan analisa ditinjau dari aspek hokum berupa analisis yuridis dan opini legal dari nasabah dan calon nasabah, termasuk didalamnya analisa dokumen pembukaan rekening giro, guna menjamin aspek legalitas nasabah dan tindakan hukum yang akan dilakukan sesuai dengan persyaratan dan memenuhi ketentuan hokum yang berlaku

11. *Service Assistant*

Membantu kinerja *Account Manager* dan *Relationship Manager* dalam hal administrasi surat atau memo baik intern maupun ekstern serta sirkulasi Usulan Pembiayaan dan pelaporan.

12. *Special Asset Management*

- a. Melakukan proses monitoring, penagihan, dan pengusulan penyelesaian pembiayaan bermasalah untuk nasabah dengan status kolektibilitas 2 (dua) agar tidak memburuk ke kolektibilitas NPF.
- b. Membantu *Branch Manager* untuk proses monitoring, penagihan, dan recovery nasabah watchlist dengan kolektibilitas 1 dan 2.
- c. Membantu *Branch Manager* untuk proses monitoring dan tindaklanjut terhadap nasabah yang akan jatuh tempo.

5.2. Data Penelitian

5.2.1. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 32 (tiga puluh dua) responden sebagai sampel yang merupakan karyawan dan karyawan Kantor Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember dapat diketahui gambaran umum responden berdasarkan usia, pendidikan terakhir, masa kerja dan jenis kelamin.

Berikut ini dapat dikemukakan gambaran umum responden penelitian berdasarkan :

1. Usia responden

Usia karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember yang dijadikan responden penelitian dapat disajikan dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 5.1 Jumlah responden berdasarkan usia

No.	Usia (Tahun)	Jumlah	Persentase
1.	20 – 25	3	9,3
2.	26 – 30	10	31,25
3.	31 – 35	6	18,75
4.	36 – 40	9	28,12
5.	41 – 45	3	9,37
6.	46 – 50	1	3,12
7.	51 – 55	0	0
	Jumlah	32	100 %

Sumber : BMI KC Jember, data diolah, 2016

Sebagian besar usia responden karyawan Bank Muamalat cabang Jember dalam penelitian ini adalah : sebanyak 3 orang (9,3%) responden berusia 20 tahun – 25 tahun, sebanyak 10 orang (31,25%) responden berusia 26 tahun – 30 tahun, sebanyak 6 orang (18,75%) responden berusia 31 tahun – 35 tahun, sebanyak 9 orang (28,12%) responden berusia 36 tahun – 40 tahun, sebanyak 3 orang (9,37%) responden berusia 41 tahun – 45 tahun, sebanyak 1 orang (3,12%) responden berusia 46 tahun – 50 tahun, tidak ada responden berusia 51 – 55 tahun. Hal ini berarti usia responden sebagian besar berusia produktif yakni antara 25 –

45 tahun sebanyak 12 orang (87,5%).

2. Tingkat Pendidikan Responden.

Tingkat pendidikan karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember yang dijadikan responden penelitian dapat disajikan dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 5.2. Jumlah responden berdasarkan pendidikan terakhir

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Sarjana (S1)	32	100
2.	Pasca Sarjana (S2)	0	0
	Jumlah	32	100 %

Sumber : BMI KC Jember, data diolah, 2016

Seluruh karyawan pada Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang jember memiliki pendidikan terakhir pada tingkat Sarjana. sebanyak 32 orang (100%). Mengacu kepada kebijakan manajemen bahwa pendidikan minimal untuk menjadi staf bank Muamalat Indonesia, Tbk adalah minimal pada tingkat Sarjana. Hal ini berarti tingkat pendidikan responden seluruhnya adalah Sarjana (S1).

3. Masa Kerja Responden

Masa kerja karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember yang dijadikan responden penelitian dapat disajikan dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 5.3 Jumlah responden berdasarkan masa kerja

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	Persentase
1.	< = 5	9	28,12
2.	6 – 10	11	34,37
3.	11 – 15	11	34,37
4.	16 – 20	1	3,12
5.	> 20	0	0
	Jumlah	32	100 %

Sumber : BMI KC Jember, data diolah, 2016

Sebagian besar masa kerja responden karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember dalam penelitian ini adalah : sebanyak 9 orang (28,12%) responden mempunyai masa kerja ≤ 5 tahun, sebanyak 11 orang (34,37%) responden mempunyai masa kerja 6 – 10 tahun, sebanyak 11 orang (34,37%) responden mempunyai masa kerja 11 – 15 tahun, sebanyak 1 orang (3,12%) responden mempunyai masa kerja 16 – 20 tahun, sebanyak 0 orang (0%) responden mempunyai masa kerja > 20 tahun

4. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember yang dijadikan responden penelitian dapat disajikan dalam bentuk tabel berikut :

Tabel 5.4 Jumlah responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki – laki	18	56.25 %
2.	Perempuan	14	43,75 %
	Jumlah	32	100 %

Sumber : BMI KCJember, data diolah, 2016

Jenis kelamin responden karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember dalam penelitian ini adalah : laki – laki sebanyak 18 orang (56,25%), perempuan sebanyak 14 orang (43,75%) responden. Hal ini berarti jenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan dengan responden berjenis kelamin perempuan.

5.2.2. Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mempermudah menganalisa data secara kuantitatif serta mempermudah dalam penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, maka di bawah ini akan dipaparkan jawaban responden terhadap sejumlah pertanyaan yang telah diajukan.

5.2.2.1. Promosi

Data-data yang diperoleh dari jawaban responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator promosi dapat dilihat pada lampiran 1. Hasil jawaban dari responden menurut klasifikasi tingkatan

skor dari masing-masing pertanyaan tentang promosi, tampak pada tabel 5.5, sebagai berikut :

Tabel 5.5 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Promosi

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	3	9,3	25	78,1	2	6,2	2	6,2	0	0
Pertanyaan 2	0	0	8	25	9	28,1	11	34,3	4	13
Pertanyaan 3	1	3,2	18	56,2	4	12,5	9	28,3	0	0
Jumlah	4	12,5	51	159,3	15	46,8	22	68,8	4	13

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5.5, hasil jawaban responden tentang promosi dengan 3 pertanyaan (indikator) adalah sebagai berikut :

- a. Indikator pertama yaitu tanggapan apabila karyawan memperoleh tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar dari tanggung jawab sebelumnya oleh atasan. Sebanyak 3 responden (9,3%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 responden (78,1%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (6,2%) menyatakan netral, sebanyak 2 responden (6,2%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju.
- b. Indikator kedua yaitu tanggapan apabila karyawan secara berkala memperoleh kenaikan jabatan. sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 8 responden (25%) menyatakan setuju, sebanyak 9 responden (28,1%) menyatakan netral, Sebanyak 11 responden (34,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 responden (13%) menyatakan sangat tidak setuju.
- c. Indikator ketiga yaitu tanggapan apabila karyawan secara berkala memperoleh gaji/penghasilan yang lebih besar dibandingkan gaji sebelumnya. Sebanyak 1 responden (3,2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 18 responden (51%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (12,5%) menyatakan netral, sebanyak 9 responden (28,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden

(0%) menyatakan sangat tidak setuju.

5.2.2.2. Mutasi

Hasil jawaban dari responden tentang mutasi menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang mutasi, tampak pada tabel 5.6, sebagai berikut :

Tabel 5.6 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Mutasi

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	0	0	19	59,3	7	21,8	8	15,6	4	3,1
Pertanyaan 2	2	6,2	12	37,5	7	21,8	10	31,2	1	3,1
Pertanyaan 3	0	0	17	53,1	6	18,7	8	25	1	3,1
Pertanyaan 4	0	0	8	25	3	9,3	19	59,3	2	6,2
Jumlah	2	6,2	56	174,9	23	71,6	45	131,1	8	15,5

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5.6, hasil jawaban responden tentang mutasi dengan 4 pertanyaan (indikator) adalah sebagai berikut :

- a. Indikator pertama yaitu tanggapan apabila karyawan sering memperoleh tanggung jawab yang lebih besar dari tanggung jawab sebelumnya. Sebanyak 0 responden (%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 12 responden (37,5%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (21,8%) menyatakan netral, sebanyak 8 responden (15,6%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 4 responden (3,1%) menyatakan sangat tidak setuju.
- b. Indikator kedua yaitu tanggapan apabila karyawan memperoleh gaji/penghasilan yang tetap/sama dengan gaji sebelumnya. Sebanyak 2 responden (6,2%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 12 responden (37,5%) menyatakan setuju, sebanyak 7 responden (21,8%) menyatakan netral, Sebanyak 10 responden (31,2%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 responden (1%) menyatakan sangat tidak setuju.
- c. Indikator ketiga yaitu tanggapan apabila karyawan selalu memperoleh jabatan

yang tetap/sama dengan jabatan sebelumnya. Tidak ada responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 17 responden (53,1%) menyatakan setuju, sebanyak 6 responden (18,7%) menyatakan netral, sebanyak 8 responden (25%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 1 responden (3,1%) menyatakan sangat tidak setuju.

- d. Indikator keempat yaitu tanggapan apabila karyawan sering berpindah lokasi/tempat kerja.. Tidak ada responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 8 responden (25%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (9,3%) menyatakan netral, sebanyak 19 responden (59,3%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 2 responden (6,2%) menyatakan sangat tidak setuju.

5.2.2.3. Demosi

Variabel demosi merupakan variabel *intervening*/penghubung. Hasil jawaban dari responden tentang demosi menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang demosi, tampak pada tabel 5.7, sebagai berikut :

Tabel 5.7 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Demosi

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	0	0	1	3,1	2	6,2	26	81,2	3	9,3
Pertanyaan 2	0	0	1	3,1	1	3,1	28	87,5	2	6,2
Pertanyaan 3	0	0	3	9,3	2	6,2	20	62,5	7	21,8
Jumlah	0	0	5	15,5	5	15,5	74	231,2	12	37,3

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5.7, hasil jawaban responden tentang demosi dengan 3 pertanyaan (indikator) adalah sebagai berikut :

- a. Indikator pertama yaitu tanggapan apabila karyawan memperoleh penurunan tanggung jawab dibandingkan tanggung jawab sebelumnya. Sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 1 responden (3,1%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (6,2%) menyatakan netral, sebanyak

26 responden (81,2%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 3 responden (9,3%) menyatakan sangat tidak setuju.

- b. Indikator kedua yaitu tanggapan apabila karyawan memperoleh penurunan jabatan dibandingkan dengan jabatan sebelumnya. Sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 1 responden (3,1%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (3,1%) menyatakan netral, Sebanyak 28 responden (87,5%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 2 responden (6,2%) menyatakan sangat tidak setuju.
- c. Indikator ketiga yaitu tanggapan apabila secara berkala karyawan memperoleh penurunan gaji/penghasilan dibandingkan jabatan sebelumnya. Tidak ada responden (0%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 3 responden (9,3%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (6,2%) menyatakan kurang setuju, sebanyak 20 responden (62,25%) menyatakan tidak setuju, dan sebanyak 7 responden (21,8%) menyatakan sangat tidak setuju.

5.2.2.4. Motivasi

Variabel disiplin kerja merupakan variabel *intervening*/penghubung. Hasil jawaban dari responden tentang disiplin kerja menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang motivasi, tampak pada tabel 4.8, sebagai berikut :

Tabel 5.8 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Motivasi

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	12	37,5	18	56,2	2	6,2	0	0	0	0
Pertanyaan 2	4	12,5	24	75	3	9,3	1	3,1	0	0
Pertanyaan 3	6	18,7	24	75	2	6,2	0	0	0	0
Pertanyaan 4	5	15,6	21	65,6	6	18,7	0	0	0	0
Jumlah	27	84,3	87	271,8	13	40,4	1	3,1	0	0

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5.8, hasil jawaban responden tentang motivasi dengan 4

pertanyaan (indikator) adalah sebagai berikut :

- a. Indikator pertama yaitu apabila karyawan selalu disiplin menjalankan aturan main dalam perusahaan meliputi : masuk dan pulang kerja tepat waktu, taat pada peraturan perusahaan, dan selalu memenuhi perintah atasan. Sebanyak 12 responden (37,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 18 responden (56,2%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (6,2%) menyatakan netral, tidak ada responden (0%) menyatakan tidak setuju, sebanyak 0 responden (0%) menyatakan sangat tidak setuju.
- b. Indikator kedua yaitu tanggapan apabila karyawan selalu menjalankan keputusan bersama dan ditetapkan oleh atasan. Sebanyak 4 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden (75%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (9,3%) menyatakan netral, sebanyak 1 responden (3,1%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden (0%) yang menyatakan sangat tidak setuju..
- c. Indikator ketiga yaitu tanggapan apabila karyawan selalu bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang menjadi wewenang karyawan tersebut. Sebanyak 6 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden (75%) menyatakan setuju, sebanyak 2 responden (6,3%) menyatakan netral, tidak ada responden (0%) yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden (0%) yang menyatakan sangat tidak setuju.
- d. Indikator ketiga yaitu tanggapan apabila karyawan selalu bergairah dalam bekerja meliputi kesenangan bekerja, keluhan kerja, inisiatif dan pekerjaan diluar jam kerja. Sebanyak 5 responden (15,6%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 responden (65,6%) menyatakan setuju, sebanyak 6 responden (18,7%) menyatakan netral, tidak ada responden (0%) yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden (0%) yang menyatakan sangat tidak setuju.

5.2.2.5. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan variabel bebas yang kelima. Hasil jawaban dari responden tentang kinerja karyawan menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang kinerja karyawan, tampak pada tabel 5.9,

sebagai berikut :

**Tabel 5.9 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor
Tentang Kinerja Karyawan**

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	6	18,7	25	78,1	1	3,1	0	0	0	0
Pertanyaan 2	4	12,5	22	68,7	0	0	0	0	0	0
Pertanyaan 3	4	12,5	24	75	4	12,5	0	0	0	0
Pertanyaan 4	2	6,25	25	78,1	3	9,3	2	6,2	0	0
Jumlah	16	54.45	96	299,9	8	29,4	2	6,2	0	0

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel 5.9 hasil jawaban responden tentang kinerja karyawan dengan 4 pertanyaan (indikator) adalah sebagai berikut :

- a. Indikator pertama yaitu apabila karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan. Sebanyak 6 responden (18,7%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 responden (68,7%) menyatakan setuju, sebanyak 1 responden (3,1%) yang menyatakan netral, tidak ada responden (0%) menyatakan tidak setuju, tidak ada responden (0%) yang menyatakan sangat tidak setuju.
- b. Indikator kedua yaitu tanggapan apabila karyawan selalu mencapai target penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan. Sebanyak 4 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 22 responden (68,7%) menyatakan setuju, tidak ada responden (0%) menyatakan netral, tidak ada responden (0%) menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden (0%) yang menyatakan sangat tidak setuju..
- c. Indikator ketiga yaitu tanggapan apabila karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang disediakan oleh perusahaan. Sebanyak 4 responden (12,5%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden (75%) menyatakan setuju, sebanyak 4 responden (12,5%) yang menyatakan netral, tidak ada responden (0%) yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada

responden (0%) yang menyatakan sangat tidak setuju.

- d. Indikator ketiga yaitu tanggapan apabila karyawan selalu menyelesaikan pekerjaan dengan biaya sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Sebanyak 2 responden (6,25%) menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 responden (78,1%) menyatakan setuju, sebanyak 3 responden (9,3%) menyatakan netral, sebanyak 2 responden (6,2%) yang menyatakan tidak setuju, dan tidak ada responden (0%) yang menyatakan sangat tidak setuju.

5.3 Analisis Hasil Penelitian

5.3.1. Pengujian Instrumen Data

Sebelum dilakukan pengolahan data dari hasil jawaban kuesioner (data primer), terlebih dahulu dilakukan uji validitas instrumen (butir pertanyaan) yang digunakan agar dapat diketahui kelayakan dari penggunaan butir pertanyaan dalam penelitian. Pengujian instrumen tersebut dilakukan dengan bantuan program *SPSS Windows*.

5.3.1.1. Analisis Uji Validitas

Dalam pengujian validitas digunakan rumus korelasi *product moment*, dimana kriteria yang dipakai berasal dari dalam alat tes itu sendiri dan masing-masing item tiap variabel dikorelasi dengan nilai total yang diperoleh dari koefisien korelasi *product moment*. Anzwar (dalam Priyatno, 2008:17), mengemukakan bahwa semua item yang mencapai koefisien korelasi minimal 0,30. Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas:

- a. Jika r hasil positif dan $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka variabel tersebut valid
- b. Jika r hasil positif dan $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka variabel tersebut tidak valid

Hasil pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan *SPSS for Windows* dapat dilihat pada Tabel 5.10:

Tabel 5.10. Rekapitulasi Perhitungan Uji Validitas

Variabel	Korelasi item pertanyaan	R _{hitung}	R-tabel	Keterangan
Promosi (X ₁)	Pertanyaan 1	0,516	0,296	valid
	Pertanyaan 2	0,874	0,296	valid
	Pertanyaan 3	0,869	0,296	valid
Mutasi (X ₂)	Pertanyaan 1	0,637	0,296	valid
	Pertanyaan 2	0,903	0,296	valid
	Pertanyaan 3	0,748	0,296	valid
	Pertanyaan 4	0,787	0,296	valid
Demosi (X ₃)	Pertanyaan 1	0,797	0,296	valid
	Pertanyaan 2	0,852	0,296	valid
	Pertanyaan 3	0,829	0,296	valid
Motivasi (Z)	Pertanyaan 1	0,781	0,296	valid
	Pertanyaan 2	0,648	0,296	valid
	Pertanyaan 3	0,667	0,296	valid
	Pertanyaan 4	0,748	0,296	valid
Kinerja (Y)	Pertanyaan 1	0,772	0,296	valid
	Pertanyaan 2	0,859	0,296	valid
	Pertanyaan 3	0,709	0,296	valid
	Pertanyaan 4	0,529	0,296	valid

Sumber: Lampiran 8

Tabel 5.10 menunjukkan hasil perbandingan antara r -hitung yang merupakan koefisien korelasi dengan r -tabel. Berdasarkan perhitungan uji validitas instrumen data penelitian maka diperoleh hasil bahwa 18 indikator atau item pertanyaan dari Promosi (X_1), Mutasi (X_2), Demosi (X_3), Motivasi (Z) dan variabel Kinerja Karyawan (Y) semuanya dinyatakan valid karena nilai koefisien korelasi item total (r -hitung) melebihi 0,30 dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$. Uji signifikansi validitas instrumen juga dilakukan dengan membandingkan nilai r -hitung dengan r -tabel untuk *degree of freedom* (df) = $N-2$ dalam pretest ini jumlah sampel (n) adalah 32 sehingga besarnya (df) adalah 98 dengan tingkat signifikansi 5% maka diketahui nilai r -tabelnya adalah 0,296. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa setiap item pertanyaan dalam kuesioner memiliki validitas kontreak atau disebut kosistensi internal. Yang artinya variabel tersebut mampu mengukur aspek yang sama atau apa yang ingin diukur.

5.3.1.2. Analisis Uji Reliabilitas

Untuk menguji reliabilitas dilakukan dengan cara mencari angka reliabilitas butir-butir pertanyaan dari kuesioner dengan rumus standar item alpaha. Setelah diperoleh nilai alpha, selanjutnya membandingkan nilai tersebut dengan angka kritis yang telah ditentukan Pada pengujian ini uji reliabiilitas menggunakan *software SPSS for windows* dengan pendekatan statistic *Cronbach Alpha*. Karena jumlah butir pertanyaan untuk masing-masing variabel kurang dari sepuluh item, maka suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Santoso, 2002:200).

Tabel 5.11 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Tingkat Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Nilai α	α ketetapan	Keterangan
1	Promosi	0,658	0,60	Reliabel
2	Mutasi	0,773	0,60	Reliabel
3	Demosi	0,717	0,60	Reliabel
4	Motivasi	0,674	0,60	Reliabel
5	Kinerja	0,660	0,60	Reliabel

Sumber: Lampiran 8

Tabel 5.11 menunjukkan bahwa nilai α setiap variabel $>$ dari nilai kritis reliabilitas. Variabel Promosi (X_1) $0,658 > 0,60$, Variabel Mutasi (X_2) $0,773 > 0,60$, Demosi (X_3) $0,717 > 0,60$, variabel Motivasi (Z) $0,674 > 0,60$, dan variabel Kinerja (Y) $0,660 > 0,60$. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa semua item pertanyaan dalam kuesioner dapat dipercaya sebab hasil pengukuran relatif konsisten meskipun pertanyaan tersebut diberikan dua kali atau lebih pada responden yang berbeda sehingga kuesioner ini dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

5.3.1.3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak yang digunakan dalam penelitian adalah data yang distribusi normal. Dalam penelitian ini normalitas data dilihat dengan *saphiro-wilk test* (dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%).

Kriteria pengujian dengan melihat besaran *saphiro-wilk test* adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan $> 0,05$ maka data tersebut berdistribusi normal
- b. Jika nilai signifikan $< 0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

Hasil Uji Normalitas Data dapat dilihat pada Tabel 5.12 berikut:

Tabel 5.12 Hasil Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.47676198
Most Extreme Differences	Absolute	.116
	Positive	.074
	Negative	-.116
Test Statistic		.116
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.
 d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Lampiran 9

Berdasarkan Tabel 5.12 diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi adalah sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05. Sehingga hasil ini dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini berdistribusi normal.

5.3.2. Uji Asumsi Klasik

5.3.2.1. Uji Normalitas Model

Uji normalitas dilakukan dengan tujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen dan dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah tidak. Untuk mengetahui bentuk distribusi data dapat menggunakan grafik PP Plot. Pada grafik PP Plot suatu data akan berdistribusi normal dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan (Santoso, 2001:214):

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi Normalitas.

- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi Normalitas.

Berdasarkan hasil pengujian normalitas model (lampiran 10) dapat diketahui pada jalur pertama dan jalur kedua semua data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Sehingga hasil ini dapat menyimpulkan bahwa model regresi pada jalur 1 dan jalur 2 telah memenuhi asumsi normalitas. (Sumber: Lampiran 10).

5.3.2.2. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini dilakukan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan korelasi antara variabel independent (Santoso 2002:203). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variable independent. Untuk mendeteksi adanya multikol yaitu dengan melihat nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan ketentuan apabila nilai $VIF > 5$, maka terjadi multikolinieritas. Begitupun sebaliknya, jika nilai $VIF < 5$, maka tidak terjadi multikolinieritas (Gujarati, 1991:299). Hasil Uji Multikolinieritas data dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut:

Tabel 5.13. Uji Multikolinieritas Untuk Jalur Pertama

<i>Variable</i>	<i>VIF</i>	<i>Tolerance</i>
Promosi	1,498	0,667
Mutasi	1,783	0,567
Demosi	1,857	0,539

Sumber : Lampiran 11

Sedangkan uji multikolinieritas jalur dua adalah tampak seperti pada Tabel 5.14 di bawah ini.

Tabel 5.14 Uji Multikolinieritas Untuk Jalur Kedua

<i>Variable</i>	<i>VIF</i>	<i>Tolerance</i>
Promosi	1,508	0,663
Mutasi	1,763	0,567
Demosi	1,857	0,538
Motivasi	1,010	0,990

Sumber : Lampiran 11

Berdasarkan Tabel 5.13 dan 5.14 menunjukkan bahwa model regresi untuk jalur pertama dan jalur kedua memiliki nilai VIF lebih kecil dari angka 5 dan nilai *tolerance* mendekati angka 1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi untuk jalur 1 dan jalur 2 tidak terjadi gejala multikolinieritas.

5.3.2.3. Uji Heteroskedastisitas

Asumsi ini menyatakan bahwa apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan dengan pengamatan yang lain. Jika varians satu residual satu pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Untuk mengetahui ada tidaknya heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Glejser (*glejser test*). Jika nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (5%) berarti tidak terjadi heterokedastisitas. Atau apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai *t* hitung yang tidak signifikan maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Tabel 5.15 berikut:

Tabel 5.15 Hasil Uji Heterokedastisitas

Jalur 1			Jalur 2		
Variabel	t-hitung	Sig.	Variabel	t-hitung	Sig.
Promosi	-.279	.782	Promosi	1.545	.134
Mutasi	-.482	.634	Mutasi	-.007	.995
Demosi	-.587	.562	Demosi	.039	.969
			Motivasi	-.099	.922

Sumber: Lampiran 12

Berdasarkan hasil Uji Glejser dengan menggunakan SPSS *for Windows 22* dapat diketahui untuk jalur pertama dan jalur kedua nilai signifikansi untuk semua variabel dependen memiliki nilai lebih besar dari pada 0.05. selain itu semua nilai t-hitung untuk variabel independen menghasilkan nilai yang tidak signifikan. Sehingga dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini lolos dari adanya heterokedastisitas.

5.3.2.4. Uji Autokolerasi

Uji autokorelasi berujuan untuk menguji apakah model regresi linier ada korelasi antara variabel pengganggu pada periode t dengan variabel pengganggu pada periode $t-1$ atau periode sebelumnya (Nugroho, 2005:59)

Untuk mengetahui apakah model regresi mengandung autokorelasi dapat digunakan pendekatan *Durbin Watson Test* dengan kriteria sebagai berikut (Gujarati, 1999:205):

- a. Apabila DW berada diantara DU dan $4 - DU$.

Ho diterima, artinya tidak terdapat autokorelasi pada model tersebut.

- b. Apabila DW berada diantara 0 dan DL atau $4 - DL$ dan 4.

Ho ditolak, artinya terdapat autokorelasi pada model tersebut.

- c. Apabila DW berada diantara DL dan DU atau $4 - DL$ dan $4 - DU$. Uji hasilnya konklusif, sehingga tidak dapat ditentukan apakah terdapat autokorelasi atau tidak

Hasil Uji autokolerasi dapat dilihat pada Tabel 5.16 berikut:

Tabel 5.16 Hasil Uji Autokolerasi

Pengujian pada	Nilai Durbin-Watson	Tabel Sig (DW)
Jalur 1	1.575	4 – 1.428
Jalur 2	1.644	4 – 1.509

Sumber: Lampiran 13

Berdasarkan tabel 5.16 di atas dapat dilihat bahwa pada jalur pertama nilai DW adalah sebesar 1.575 pada penelitian ini jumlah variabel independen sebanyak 3 variabel (K-3) dan sampel sebanyak 32 responden menunjukkan nilai pada tabel signifikansi dengan derajat 5% diperoleh nilai sebesar 1.428. Dengan demikian nilai DW pada jalur 1 berada diantara 4- DU (4 – 1.428) artinya model penelitian pada jalur 1 tidak terdapat autokolerasi. Selain itu, pada jalur 2 nilai DW adalah sebesar 1.644. dengan jumlah variabel independen sebanyak 4 variabel (K-4) dan sampel sebanyak 32 responden, maka tabel signifikansi (DW) untuk derajat kepercayaan 5 % diperoleh nilai sebesar 1.509. Dengan demikian nilai DW pada jalur 2 juga berada di antara 4-DU (4-1,509) artinya model penelitian pada jalur 2 juga tidak terjadi autokolerasi.

5.4. Analisis Hasil Penelitian

5.4.1. Analisis Jalur

Analisis Jalur bertujuan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Analisis ini melihat pengaruh secara langsung dan pengaruh secara tidak langsung melalui hubungan dengan variabel eksogen lainnya. Dalam Analisis Jalur terdapat korelasi antar variabel eksogenous terhadap variabel *endogenous* melalui hubungan dengan variabel *intervening*. Besarnya pengaruh variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* disebut koefisien jalur.

Proses perhitungan koefisien jalur dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS for Windows 22. Nilai koefisien jalur ditunjukkan oleh nilai output

SPSS yang dinamakan *Coefficient* dan dinyatakan sebagai *Standardized Coefficient* atau dikenal dengan nilai Beta. Koefisien jalur dalam model struktural perlu di uji signifikansinya sehingga dapat diperoleh koefisien jalur yang tidak signifikan dan koefisien jalur yang signifikan. Koefisien jalur yang tidak signifikan dapat dihilangkan/dihapus dengan menerapkan model trimming. Hasil dari pengujian koefisien jalur tersebut digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian yang dirumuskan. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur (*path coefficient*) pengaruh langsung antar variabel disajikan pada Tabel 5.17

Tabel 5.17 Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Variabel eksogen	Variabel endogen	Koefisien Standardize	p-value	Keterangan
Promosi (X1)	Motivasi (Z)	0,618	0,000	Signifikan
Mutasi (X2)	Motivasi (Z)	0,003	0,989	Tidak Signifikan
Demosi (X3)	Motivasi (Z)	-0,026	-0,902	Tidak Signifikan
Promosi (X1)	Kinerja Karyawan (Y)	0,687	0,000	Signifikan
Mutasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	0,012	0,907	Tidak Signifikan
Demosi (X3)	Kinerja Karyawan (Y)	-0,038	-0,724	Tidak Signifikan
Motivasi (Z)	Kinerja Karyawan (Y)	0,685	0,000	Signifikan

Sumber: Lampiran 14

Tabel 5.17 menunjukkan bahwa pada jalur 1 hanya terdapat satu variabel yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Yakni variabel

promosi dengan koefisien jalur langsung sebesar 0,618 dan nilai signifikansi 0,002 lebih kecil dari pada 0,05. Sedangkan variabel lain yakni mutasi dan demosi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja, dikarenakan kedua variabel ini memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Pada jalur 2 terdapat dua variabel yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, yakni variabel promosi dan motivasi kerja. Kedua variabel ini masing-masing memiliki nilai signifikansi lebih kecil dari pada 0,05 dengan nilai koefisien jalur langsung masing-masing sebesar 0,687 untuk variabel promosi dan 0,685 untuk variabel motivasi. Sedangkan dua variabel lainnya yakni mutasi jabatan dan demosi jabatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, karena masing-masing memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, yakni 0,907 untuk variabel mutasi dan 0,724 untuk variabel demosi.

5.4.2. Pengujian Validitas Model

a. Koefisien Determinasi Total (R^2_m)

Total keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model diukur dengan menggunakan rumus:

$$R^2_m = 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2$$

$$P_{ei} = (1 - R^2_i)$$

$$R^2_m = \text{koefisien determinasi } (R^2)$$

= interpretasi terhadap R^2_m sama dengan interpretasi koefisien determinasi (R^2) pada analisis regresi.

Dengan demikian:

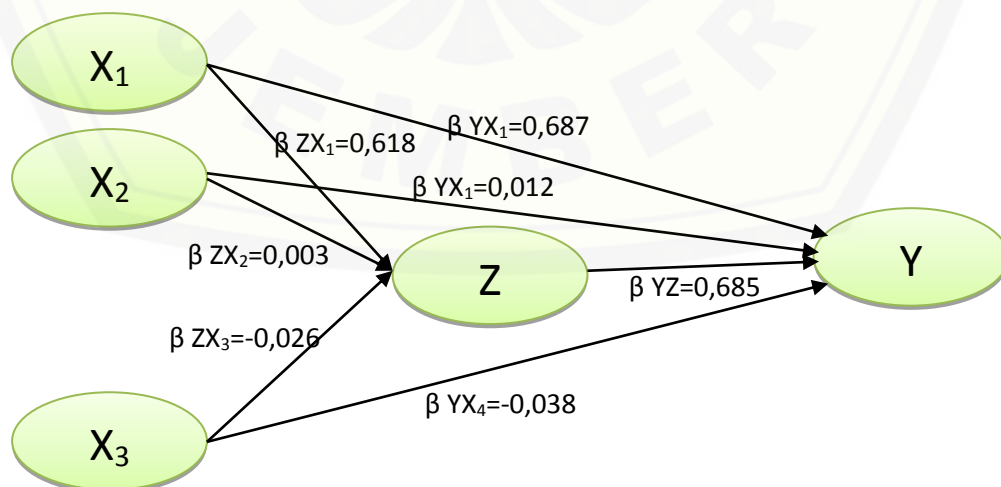
$$\begin{aligned} R^2_m &= 1 - (P_{e1})^2 (P_{e2})^2 \\ &= 1 - (1 - 0,606) (1 - 0,912) \\ &= 0,965 \end{aligned}$$

artinya keragaman data yang dapat dijelaskan oleh model tersebut adalah sebesar 96,5%, atau dengan kata lain informasi yang terkandung didalam data sebesar 96,5% dapat dijelaskan oleh model tersebut, sedangkan sisanya sebesar 3,5% dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian ini.

b. *Trimming Theory*

Berdasarkan hasil analisis pada jalur 1, nilai t-hitung pada uji t yaitu pengujian koefisien regresi variabel dibakukan secara parsial dengan nilai masing-masing variabel promosi sebesar 3,362, variabel mutasi jabatan sebesar 0,014, dan demosi jabatan sebesar -0,125. Sedangkan pada jalur 2 nilai t-hitung masing-masing menunjukkan nilai sebesar 7,098 untuk variabel promosi, 0,118 variabel mutasi, -0,357 variabel demosi, dan 8,641 untuk variabel motivasi.

Selain itu, nilai *p value* sebuah model dikatakan signifikan apabila nilai *p value* < 0,05. Pada jalur 1 nilai *p value* variabel promosi sebesar 0,002, mutasi sebesar 0,989, dan demosi jabatan sebesar 0,902. Sedangkan pada jalur 2 *p-value* variabel promosi sebesar 0,000, mutasi sebesar 0,907, demosi jabatan sebesar 0,724 dan motivasi kerja sebesar 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa pada jalur pertama, variabel promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan dua variabel lainnya yakni mutasi jabatan dan demosi jabatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ini juga menunjukkan bahwa pada jalur kedua terdapat dua variabel independen yakni variabel promosi dan motivasi kerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan dua variabel lain yakni mutasi jabatan dan demosi jabatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga berdasarkan hasil *trimming theory*, maka dapat dibuat model dalam bentuk diagram path yang disajikan pada gambar 5.2 berikut ini.



Gambar 5.2: Model Analisis Jalur Berdasarkan *Trimming Theory*

5.4.3. Pengujian Hipotesis

5.4.3.1. Pengujian Hipotesis Pada Jalur 1

Pada bagian ini analisis di bagi menjadi dua, pertama melihat pengaruh secara simultan dengan pengujian F-hitung dan kedua melihat pengaruh secara parsial dengan pengujian nilai T-Hitung.

a. Pengujian Hipotesis Pada Jalur 1 dengan Uji F

Berdasarkan uji f untuk mengetahui kelayakan hasil perhitungan koefisien jalur dapat dilakukan dengan menggunakan uji f, Pengujian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Variabel Promosi, Mutasi dan Demosi secara simultan terhadap Motivasi Kerja. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 5.18 di bawah ini.

Tabel 5.18 Hasil Uji f Jalur 1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.435	3	5.145	5.429	.005 ^b
	Residual	26.534	28	.948		
	Total	41.969	31			

a. Dependent Variable: Motivasi

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

Sumber: Lampiran 14

Hipotesis Penelitian:

Ha₁: Promosi, Mutasi dan Demosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember

Ho₁: Promosi, Mutasi dan Demosi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Kriteria Pengujian Hipotesis Penelitian:

Jika $f\text{-hitung} > f\text{-tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a di terima

Jika $f\text{-hitung} < f\text{-tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a di tolak.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada Tabel 5.18 diperoleh nilai F-hitung sebesar 5,429. Sedangkan nilai F tabel pada Df 28 dengan derajat kepercayaan 5% diperoleh nilai sebesar 2,71 Nilai ini menunjukkan bahwa angka F-hitung lebih besar daripada F-tabel. Sehingga dapat disimpulkan H_a diterima dan H_0 di tolak. Artinya variabel Promosi, Mutasi dan Demosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Besarnya pengaruh adalah sebesar 0,606 atau 60,6% sedangkan sisanya sebesar 39,4% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Besarnya pengaruh tersebut dapat dilihat pada tabel 5.19 berikut:

Tabel 5.19 Output Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.368	.300	.973

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

Sumber : lampiran 14

b. Pengujian Hipotesis Pada Jalur 1 dengan Uji T

Langkah ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara parsial variabel Promosi, Mutasi dan Demosi terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel, jika nilai t-hitung yang dihasilkan lebih besar dari pada t-tabel, maka hipotesis diterima. demikian juga sebaliknya, jika nilai t-hitung yang dihasilkan lebih kecil dari pada t-tabel, maka hipotesis ditolak. Sementara itu ada tidaknya pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari nilai signifikansi. Apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari pada 0,05 (tingkat

kepercayaan (5%) maka variabel eksogen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel endogen. Hasil pengujian Koefisien pada jalur 1 menggunakan uji t dapat dilihat pada Tabel 5.20 berikut:

Tabel 5.20 Hasil Uji t pada jalur 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.319	2.560		4.031	.000
Promosi	.574	.171	.618	3.362	.002
Mutasi	.003	.183	.003	.014	.989
Demosi	-.026	.205	-.026	-.125	.902

a. Dependent Variable: Motivasi

Sumber: Lampiran 14

b.1 Pengujian Hipotesis Pertama (Promosi Jabatan) X₁ Terhadap (Motivasi Kerja) Z

Hipotesis pertama menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara promosi terhadap motivasi. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada tabel 5.20 menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 3,362 sedangkan nilai t-tabel sebesar 1,70 (df 28 dengan tingkat kepercayaan 5%). Nilai ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih besar daripada t-tabel. Sedangkan nilai signifikansinya adalah sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 dengan demikian maka hipotesis pertama di terima. Artinya variabel promosi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Dengan kata lain upaya peningkatan terhadap program promosi jabatan dapat meningkatkan motivasi kerja pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. *Standardized coefficient* atau nilai beta menunjukkan angka sebesar 0,618 artinya besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja guru adalah sebesar 61,8%

b.2 Pengujian Hipotesis Kedua (Mutasi Jabatan) X_2 Terhadap (Motivai Kerja) Z

Hipotesis kedua menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara mutasi terhadap motivasi. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada Tabel 5.20 menunjukkan nilai t-hitung sebesar 0,014 sedangkan pada t- tabel sebesar 1,70 (df 28 dengan tingkat kepercayaan 5%). Nilai ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih kecil dari pada t-tabel. Selain itu, pada pengujian koefisien jalur menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,989 lebih besar dari 0,05, dengan demikian maka hipotesis kedua tidak terbukti atau di tolak. Artinya variabel mutasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Dengan kata lain tingginya tingkatan program mutasi karyawan tidak dapat meningkatkan motivasi kerjanya

b.3 Pengujian Hipotesis Ketiga (Demosi Jabatan) X_3 Terhadap Terhadap (Motivai Kerja) Z

Hipotesis kedua menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara demosi terhadap motivasi. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada tabel 4.11 menunjukkan nilai t-hitung sebesar -0,125 sedangkan pada t- tabel sebesar 1,70 (df 28 dengan tingkat kepercayaan 5%). Nilai ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih kecil dari pada t-tabel. Selain itu, pada pengujian koefisien jalur menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,902 lebih besar dari 0,05, dengan demikian maka hipotesis ketiga tidak terbukti atau ditolak. Artinya variabel demosi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pada karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Dengan kata lain semakin banyak karyawan yang mengalami demosi jabatan maka dapat menurunkan motivasi karyawan untuk bekerja.

5.4.3.2. Pengujian Hipotesis Pada Jalur 2

Pengujian hipotesis pada jalur 2 ini analisis di bagi menjadi dua, pertama melihat pengaruh secara simultan dengan pengujian F-hitung dan kedua melihat pengaruh secara parsial dengan pengujian nilai T-Hitung.

a. Pengujian Hipotesis Pada Jalur 2 dengan Uji F

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui kelayakan hasil perhitungan koefisien jalur dapat dilakukan dengan menggunakan uji f, Pengujian ini bertujuan untuk melihat pengaruh Promosi, Mutasi, Demosi dan Motivasi secara simultan dan parsial terhadap Kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 5.21 di bawah ini:

Tabel 5.21 Hasil Uji F pada Jalur 2

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.922	4	8.731	33.454	.000 ^b
	Residual	7.046	27	.261		
	Total	41.969	31			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Demosi, Promosi, Mutasi

Sumber: Lampiran 14

Hipotesis Penelitian:

Ha₁: Promosi, Mutasi, Demosi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember

Ho₁ : Promosi, Mutasi, Demosi dan Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Kriteria Pengujian Hipotesis Penelitian:

Jika f-hitung > f-tabel maka Ho ditolak dan Ha di terima

Jika f-hitung < f-tabel maka Ho diterima dan Ha di tolak.

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada tabel 4.23 diperoleh nilai F-hitung sebesar 33,454 sedangkan pada F tabel sebesar 2,56 (df 27 dengan tingkat kepercayaan 5%). Nilai ini menunjukkan bahwa F-hitung lebih besar daripada F-tabel. maka H_a diterima dan H_o di tolak. Artinya variabel Promosi, Mutasi, Demosi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Besarnya pengaruh adalah sebesar 91,2 %, sedangkan sisanya sebesar 8,8 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi. Besarnya pengaruh tersebut dapat dilihat pada tabel 5.22 dibawah ini.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.912 ^a	.832	.807	.511	1.644

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

b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : lampiran 13

b. Pengujian Hipotesis Pada Jalur 2 dengan Uji T

Langkah ini bertujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara parsial variabel Promosi, Mutasi, Demosi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-hitung dengan t-tabel, jika nilai t-hitung yang dihasilkan lebih besar dari pada t-tabel, maka hipotesis diterima. demikian juga sebaliknya, jika nilai t-hitung yang dihasilkan lebih kecil dari pada t-tabel, maka hipotesis ditolak. Sementara itu ada tidaknya pengaruh yang signifikan dapat dilihat dari nilai signifikansi. Apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05 (tingkat kepercayaan (5 %) maka variabel eksogen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel endogen. Hasil pengujian Koefisien pada jalur 2 dengan menggunakan uji t dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 5.23 Hasil Uji t pada jalur 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.741	1.670		1.042	.306
	Promosi	.638	.090	.687	7.098	.000
	Mutasi	.011	.096	.012	.118	.907
	Demosi	-.039	.108	-.038	-.357	.724
	Motivasi	.440	.051	.685	8.641	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: Lampiran 14

b.1 Pengujian Hipotesis Keempat (Promosi Jabatan) X_1 Terhadap (Kinerja Karyawan) Y

Hipotesis keempat menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel promosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada tabel 4.14 menunjukkan nilai t-hitung sebesar 7,098 sedangkan pada t-tabel sebesar 1,70 (df 27 dengan tingkat kepercayaan 5%). Nilai ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih besar daripada t-tabel. Selain itu hasil analisis jalur menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian maka hipotesis keempat dapat terbukti atau di terima. Artinya variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Dengan kata lain semakin banyak karyawan yang mendapatkan promosi jabatan maka kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember akan semakin meningkat. Besarnya pengaruh variabel promosi adalah sebesar 0,687 atau 68,7%.

b.2 Pengujian Hipotesis kelima (Mutasi Jabatan) X_2 Terhadap (Kinerja Karyawan) Y

Hipotesis kelima menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel mutasi jabatan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada tabel 4.14 menunjukkan nilai t-hitung sebesar 0,118 sedangkan pada t- tabel sebesar 1,70 (df 27 dengan tingkat kepercayaan 5%). Nilai ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih kecil dibandingkan dengan t-tabel. Selain itu, pada pengujian koefisien jalur menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,907 lebih besar dari 0,05, dengan demikian maka hipotesis pertama tidak terbukti atau di tolak. Artinya variabel mutasi jabatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Dengan kata lain semakin banyak karyawan yang mengalami mutasi jabatan, maka kinerja karyawan tidak dapat meningkat.

b.3 Pengujian Hipotesis Keenam (Demosi Jabatan) X_3 Terhadap (Kinerja Karyawan) Y

Hipotesis Keenam menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel demosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada tabel 4.14 menunjukkan nilai t-hitung untuk variabel kompensasi adalah sebesar -0,357 sedangkan pada t- tabel sebesar 1,70 (df 27 dengan tingkat kepercayaan 5%). Nilai ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih kecil dibandingkan dengan t-tabel. Selain itu, hasil analisis jalur menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,724 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian maka hipotesis keenam tidak terbukti atau di tolak. Artinya variabel demosi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Dengan kata, semakin banyak karyawan yang mengalami demosi jabatan maka kinerjanya tidak akan meningkat.

b.4 Pengujian Hipotesis Ketujuh (Motivasi Kerja) Z Terhadap (Kinerja Karyawan) Y

Hipotesis menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel demosi jabatan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur pada tabel 4.14 menunjukkan nilai t-hitung untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 8,641 sedangkan pada t- tabel sebesar 1,70 (df 27 dengan tingkat kepercayaan 5%). Nilai ini menunjukkan bahwa nilai t-hitung lebih besar daripada t-tabel. Selain itu, Hasil analisis jalur menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, dengan demikian maka hipotesis ketujuh telah terbukti atau di terima. Artinya variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Dengan kata lain, semakin tinggi peningkatan program motivasi kerja yang diberikan, maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel motivasi kerja adalah 0,685 atau 68,5%.

5.4.4. Perhitungan Jalur

Bagian ini menjelaskan tentang perhitungan perbandingan pengaruh langsung Promosi jabatan (X_1), mutasi jabatan (X_2), dan demosi jabatan (X_3) terhadap motivasi Kerja (Z) dan perhitungan pengaruh Promosi jabatan (X_1), mutasi jabatan (X_2), dan demosi jabatan (X_3) terhadap Kinerja karyawan (Y) melalui variabel *intervening* motivasi Kerja (Z). Untuk menafsir besarnya angka pengaruh tersebut digunakan kriteria sebagai berikut :

- 0 – 0,25 : Pengaruh sangat lemah (di anggap tidak ada)
- >0,25 – 0,5 : Pengaruh cukup
- > 0,5 – 0,75 : Pengaruh kuat
- > 0,75 – 1 : Pengaruh sangat kuat

Berdasarkan gambar 5.1 tentang model analisis jalur berdasarkan *Trimming Theory* didapatkan:

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau **DE):**

Berdasarkan hasil analisa dapat diketahui pengaruh langsung antar variabel sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel Promosi Jabatan (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

$$De_{zx_1} = X_1 \rightarrow Z$$

$$De_{zx_1} = 0,618$$

2. Pengaruh variabel Mutasi Jabatan (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

$$De_{zx_2} = X_2 \rightarrow Z$$

$$De_{zx_2} = 0,003$$

3. Pengaruh variabel Demosi Jabatan (X_1) terhadap Motivasi Kerja (Z)

$$De_{zx_3} = X_3 \rightarrow Z$$

$$De_{zx_3} = 0,026$$

4. Pengaruh variabel Promosi Jabatan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$De_{Yx_1} = X_1 \rightarrow Y$$

$$De_{Yx_1} = 0,687$$

5. Pengaruh variabel Mutasi Jabatan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$De_{Yx_2} = X_2 \rightarrow Y$$

$$De_{Yx_2} = 0,012$$

6. Pengaruh variabel Demosi Jabatan (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$De_{Yx_3} = X_3 \rightarrow Y$$

$$De_{Yx_3} = -0,038$$

7. Pengaruh variabel Motivasi Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

$$DeYZ = Z \rightarrow Y$$

$$DeYZ = 0,031$$

Berdasarkan nilai perhitungan pengaruh secara langsung pada masing-masing variabel diatas, maka dapat di artikan bahwa pengaruh variabel promosi jabatan terhadap motivasi kerja memiliki pengaruh yang kuat karena nilai pengaruhnya berada di antara 0,5 – 0,75. Sedangkan variabel mutasi jabatan dan demosi jabatan memiliki pengaruh yang lemah atau dianggap tidak ada pengaruh. Karena nilai pengaruhnya berada $< 0,25$.

Sementara itu, pengaruh variabel promosi jabatan dan motivasi kerja dinilai memiliki pengaruh yang kuat karena masing-masing variabel memiliki nilai pengaruhnya berada di antara 0,5 – 0,75, yakni 0,687 dan 0,685. Sedangkan untuk variabel variabel mutasi jabatan dan demosi jabatan tetap memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau **IE):**

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan dengan melihat hasil pengujian jalur-jalur yang dilalui, jika semua jalur yang dilalui signifikan maka pengaruh tidak langsungnya juga signifikan, dan jika terdapat minimal satu jalur yang tidak signifikan maka pengaruh tidak langsungnya dikatakan tidak signifikan.

1. Pengaruh variabel Promosi Jabatan (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$IE_{yZx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yZx_1} = (0,618 \times 0,685) = 0,423$$

2. Pengaruh variabel Mutasi Jabatan (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$IE_{yZx_2} = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_2} = (0,003 \times 0,685) = 0,002$$

3. Pengaruh variabel Demosi Jabatan (X_1) terhadap Kinerja karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$IE_{yzx_3} = X_3 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_3} = (-0,026 \times 0,685) = 0,017$$

Berdasarkan nilai perhitungan pengaruh tidak langsung pada masing-masing variabel independen diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hanya variabel variabel promosi jabatan yang memiliki pengaruh cukup kuat terhadap kinerja melalui motivasi kerja, dimana nilai pengaruhnya sebesar 0,423 berada diantara 0,25 – 0,5. Sementara dua variabel lainnya yakni; mutasi jabatan dan demosi jabatan tetap memiliki pengaruh yang lemah terhadap kinerja melalui motivasi kerja. karena nilai pengaruhnya masih berada dibawah 0,25.

c. Pengaruh total

Berdasarkan hasil analisa dapat diketahui pengaruh secara total antara variabel sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel Promosi Jabatan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$IE_{yzx_1} = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$$

$$IE_{yzx_1} = (0,618 \times 0,685) + 0,423 = 0,846$$

2. Pengaruh variabel Promosi Jabatan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$IE_{y_2y_1x_2} = X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$$

$$IE_{y_2y_1x_2} = (0,003 \times 0,685) + 0,002 = 0,004$$

3. Pengaruh variabel Promosi Jabatan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z)

$$IE_{y_2y_1x_3} = X_3 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$$

$$IEy_2y_{1x_3} = (-0,026 \times 0,685) + 0,017 = 0,034$$

Berdasarkan nilai perhitungan pengaruh secara total pada masing-masing variabel independen diatas, variabel mutasi jabatan dan demosi jabatan memiliki nilai pengaruh yang lemah atau dianggap tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja, karena nilai pengaruhnya lebih kecil dari 0,25. Sedangkan promosi jabatan dinilai memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja melalui motivasi kerja, karena nilai pengaruhnya berada diatas 0,75 yakni 0,846.

5.5. Pembahasan Hasil Penelitian

Pada pembahasan ini akan diuraikan implikasi dan interpretasi dari hasil analisis data yang telah disajikan sebelumnya. Berdasarkan hasil penelitian terhadap 32 karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember sebagian besar responden memberikan jawaban yang cukup baik. Deskripsi atas indikator variabel yang diteliti ini, memberikan informasi tentang tinggi atau rendahnya variabel tersebut dalam mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Pembahasan pada setiap hipotesis yang diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa Variabel Promosi Jabatan yang terdiri dari 3 indikator yakni tanggung jawab tambahan, kenaikan jabatan dan peningkatan penghasilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi program promosi jabatan yang diberikan, maka akan meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Demikian juga sebaliknya, rendahnya program promosi jabatan yang diberikan perusahaan akan berdampak pada rendahnya motivasi karyawan untuk bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang diungkapkan oleh I Komang Ardana dkk (2012:106) yang menyatakan bahwa promosi jabatan akan memberikan manfaat dan dampak pada motivasi karyawan untuk bekerja. Selain itu penelitian ini juga mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Prabowo dkk (2014) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Nuraini (2008) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember untuk membangun budaya kerja yang kompetitif diantara karyawannya tentu saja telah menerapkan program promosi jabatan. Promosi merupakan suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan variabel promosi jabatan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa program promosi jabatan yang ada di PT Bank Muamalat Tbk cabang Jember sudah terlaksana dengan baik. Kedepannya, perusahaan hendaknya mempertahankan program ini untuk semakin meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih giat lagi dalam bekerja.

Pada dasarnya karyawan akan merasa senang jika prestasi yang mereka peroleh dihargai oleh perusahaan, dimana promosi jabatan merupakan salah satu bentuk penghargaan atas prestasi kerja karyawannya. Selain itu, manfaat yang diperoleh bagi karyawan yang mendapatkan promosi jabatan seperti: kenaikan jabatan, kenaikan penghasilan dan beban tugas yang lebih besar dapat memberikan motivasi bagi mereka untuk bekerja lebih giat lagi dan tidak menutup kemungkinan dengan adanya program promosi ini juga akan membangun budaya kerja yang lebih kompetitif antar karyawan, sehingga secara umum program promosi jabatan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan yang ditandai dengan semangat dan kedisiplinan kerja karyawan yang semakin meningkat

2. Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa Variabel Mutasi Jabatan yang terdiri dari 4 indikator yakni perpindahan karyawan dengan tugas yang baru, jabatan yang relatif sama, penghasilan yang relatif sama dan perpindahan lokasi tempat yang berbeda dengan sebelumnya tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini berarti bahwa ada atau tidaknya program mutasi jabatan yang diberikan perusahaan pada karyawannya tidak akan meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja.

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang diungkapkan oleh P. Siagian (1991:172) yang menyatakan bahwa adanya program mutasi berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi. Selain itu penelitian ini menolak hasil temuan penelitian yang dilakukan oleh Farianda (2013) yang menyatakan bahwa mutasi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai bagian umum sekretariat daerah kota Surakarta.

Pada dasarnya mutasi jabatan merupakan program penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama. Melalui pelaksanaan mutasi jabatan manajemen berusaha untuk memindahkan para tenaga kerja pada pekerjaan lain yang seimbang dengan beban kerja selanjutnya. Hasil penelitian yang menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh variabel mutasi terhadap motivasi kerja menuntut perusahaan untuk mengkaji ulang program-program mutasi yang telah dilakukan. Program mutasi yang telah dilakukan mungkin saja tidak tepat sasaran untuk karyawan yang diberikan mutasi. Hal ini dikarenakan karyawan yang mendapatkan mutasi akan mendapatkan penghasilan yang relatif sama dengan gaji sebelumnya walaupun mereka mendapatkan pekerjaan atau tugas yang baru. Selain itu jabatan yang dimiliki juga berada pada tingkatan level yang sama

dengan jabatan sebelumnya walaupun tempat kerjanya berbeda. Sehingga hal inilah yang menyebabkan para karyawan enggan untuk di mutasi dari pekerjaan sebelumnya. Karyawan yang mendapatkan program mutasi tidak akan mempengaruhi pada peningkatan motivasi mereka untuk bekerja lebih giat, karena mereka tetap saja mendapatkan beban tugas, jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan sebelumnya.

3. Pengaruh Demosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa Variabel Demosi Jabatan yang terdiri dari 3 indikator yakni penurunan tanggung jawab, penurunan jabatan dan penurunan penghasilan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang mendapatkan demosi jabatan maka motivasi mereka untuk bekerja tidak akan meningkat.

Hasil penelitian ini tidak mendukung teori yang diungkapkan oleh Siagian (2011:172) yang menyatakan bahwa demosi merupakan suatu bentuk pemberian motivasi negatif untuk memperbaiki perilaku karyawan yang memiliki perilaku disfungsional. Selain itu hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan hasil temuan penelitian Sudiyarto dkk (2007) yang menyatakan bahwa penurunan terhadap penghasilan (demosi) berpengaruh terhadap motivasi kerja.

Sebagai perusahaan perbankan syariah terkemuka di Indonesia program demosi mungkin saja diberikan pada karyawan yang memiliki penurunan motivasi untuk bekerja. Demosi merupakan suatu bentuk pemberian motivasi negatif yang diberikan oleh manajer atau profesional SDM agar dapat memperbaiki perilaku karyawan yang mempunyai catatan kebiasaan buruk.

Hasil penelitian menyebutkan tidak terdapat pengaruh yang signifikan variabel demosi terhadap motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa

mayoritas karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember kurang berkesan jika dirinya mendapatkan demosi jabatan dari perusahaannya. Karyawan yang mendapatkan demosi jabatan mungkin saja akan mengalami gangguan psikologis mereka, karena demosi dipandang sebagai devaluasi dari nilai personal. Sehingga hal ini akan menurunkan motivasi kerja yang ditandai dengan penurunan semangat dan kedisiplinan karyawan untuk bekerja. Kasus seperti ini hendaknya ditangani dengan cara bimbingan konseling dan rehabilitasi psikologis bukan penurunan jabatan karyawan. Selain itu nilai t-hitung pada analisis ini menunjukkan angka negative, hal ini mengindikasikan bahwa karyawan yang mendapatkan program demosi akan cenderung menurunkan motivasinya untuk bekerja lebih giat di perusahaannya. Hal ini perlu diperhatikan oleh pihak manajemen perbankan agar tujuan awal dilakukannya program demosi dapat tercapai dengan baik.

4. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa Variabel Promosi Jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi program promosi jabatan yang diberikan yang meliputi: pemberian tanggung jawab tambahan, pemberian kenaikan jabatan dan peningkatan penghasilan karyawan, maka hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Demikian juga sebaliknya, rendahnya program promosi jabatan yang diberikan perusahaan akan berdampak pada rendahnya kinerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Nitisemito (2001:109) yang menyebutkan bahwa salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemberian pelatihan dan promosi jabatan. Selain itu, hasil penelitian ini juga mendukung temuan penelitian yang dilakukan oleh Fatmawati

(2013) yang menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di (DPPKA) Kabupaten Kulon Progo.

Pada dasarnya kinerja merupakan suatu perwujudan kerja pegawai yang selanjutnya akan dijadikan dasar penilaian atas tercapai atau tidaknya target dan tujuan dalam organisasi. Sehingga pegawai yang mempunyai keinginan untuk mendapatkan promosi jabatan akan cenderung mempunyai kinerja yang baik. Pada pembahasan sebelumnya menyebutkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Dan pada hasil penelitian ini, nampaknya promosi jabatan secara konsisten juga mempengaruhi terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember telah berhasil menerapkan program promosi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini juga memperlihatkan peranan penting program promosi jabatan dilakukan pada perusahaan agar dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih semangat dan disiplin, sehingga selanjutnya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan yang ditandai dengan peningkatan prestasi karyawan dengan tercapainya target dan tujuan organisasi.

Program promosi jabatan akan memberikan pekerjaan pada karyawan yang mendapatkan promosi jabatan dengan tanggung jawab dan tugas yang lebih besar dibandingkan dengan jabatan sebelumnya. Bagi karyawan yang memiliki kinerja baik, hal ini akan dijadikan sebuah tantangan baru untuk terus meningkatkan prestasi kerjanya. Selain itu program promosi juga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan adanya peluang perolehan kenaikan gaji kenaikan jabatan dari sebelumnya. Sehingga karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya sebaik mungkin.

5. Pengaruh Mutasi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa Variabel Mutasi Jabatan tidak berpengaruh positif dan

signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini berarti bahwa ada atau tidaknya program mutasi jabatan yang diberikan perusahaan pada karyawannya seperti: perpindahan karyawan dengan tugas yang baru, jabatan yang relatif sama, penghasilan yang relatif sama dan perpindahan lokasi tempat yang berbeda dengan sebelumnya tidak dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Herdianto (2013), yang menyatakan bahwa mutasi jabatan berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Penelitian ini juga tidak relevan dengan temuan penelitian Nurlatifah (2013) yang mengatkan bahwa Rotasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pustakawan. Hal senada juga diungkapkan oleh Nurhayani (2013).

Hasil penelitian yang menunjukkan tidak ada pengaruh hubungan antara mutasi kerja dengan kinerja karyawan, mengindikasikan bahwa mutasi jabatan yang diberikan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember pada karyawannya tidak dapat dilaksanakan dengan baik oleh karyawan, sehingga kinerja karyawan semakin menurun. Hasil ini juga menunjukkan bahwa karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember dalam melakukan pekerjaan dengan beban tugas baru tidak dapat diandalkan dengan kata lain program mutasi jabatan belum berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan demikian pemberian mutasi jabatan oleh perusahaan perlu di tinjau kembali dan disesuaikan dengan peruntukannya. Berdasarkan hasil tanggapan responden terhadap item pertanyaan yang berkaitan dengan mutasi jabatan, menunjukkan tidak adanya ketertarikan bagi karyawan untuk mengikuti program mutasi jabatan. Hal ini disebabkan Karena karyawan yang mendapatkan mutasi akan mendapatkan penghasilan yang relatif sama dengan gaji sebelumnya walaupun mereka mendapatkan pekerjaan atau tugas yang baru. Sehingga karyawan enggan untuk memperbaiki kinerjanya karena mendapatkan mutasi jabatan dari perusahaannya.

6. Pengaruh Demosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa Variabel Demosi Jabatan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang mendapatkan demosi jabatan dalam hal ini mendapatkan penurunan tanggung jawab, penurunan jabatan dan penurunan penghasilan maka motivasi mereka untuk bekerja tidak akan meningkat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil temuan Pratitha dkk (2012) yang menyatakan bahwa demosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga tidak relevan dengan hasil temuan Yuli (2013) yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan paling dominan terhadap kinerja karyawan PT Tunas Hijau Samarinda.

Pada hipotesis ketiga dalam penelitian ini, sebelumnya sudah menyatakan bahwa demosi jabatan tidak berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Hasil analisis nampaknya menunjukkan arah pengaruh yang konsisten antara demosi jabatan terhadap kinerja karyawan. Program demosi jabatan tidak berdampak pada peningkatan kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan pemberian demosi jabatan terhadap karyawan yang meliputi penurunan tanggung jawab, penurunan jabatan dan penurunan penghasilan perlu dikaji ulang oleh manajemen perusahaan agar tujuan awal pemberian demosi jabatan dapat tercapai. Demosi jabatan mengandung adanya unsur penilaian negative pada karyawan karena penurunan prestasi kerjanya dan adanya perilaku pegawai yang disfungsional.

Demosi merupakan bentuk pemberian motivasi negatif yang diberikan oleh manajer atau profesional SDM sehingga karyawan dapat memperbaiki perilaku karyawan yang mempunyai catatan kebiasaan buruk. Motivasi negatif

tersebut bisa berupa penurunan tanggung jawab dan jabatan hingga penurunan penghasilan, Sementara disisi lain, salah satu tujuan utama karyawan bekerja adalah untuk mendapatkan imbalan agar dapat mencukupi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Melihat hal ini tentunya karyawan yang mendapatkan demosi jabatan cenderung berperilaku malas untuk bekerja dan tidak disiplin sehingga hal ini akan menurunkan kinerjanya. Untuk itu, pemberian *punishment* berupa demosi jabatan hendaknya ditinjau ulang utu mencapai tujuan dasar pemberia demosi jabatan. Perilaku karyawan yang disfungsional hendaknya diselesaikan dengan cara bimbingan konseling dan rehabilitasi psikologis agar karyawan dapat termotivasi kembali untuk meningkatkan kinerjanya.

7. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan oleh peneliti, menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Karyawa PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi program motivasi yang diberikan oelh perusahaan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan pada PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Demikian juga sebaliknya, rendahnya program motivasi yang diberikan perusahaan akan berdampak pada penurunan kinerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (1996:P.224) yang mengatakan bahwa salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah pemberian motivasi pada karyawan. Selain itu, hasil ini sejalan dengan temuan dalam penelitian yang dilakukan oleh Yuli (2013), yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan. Penelitian ini juga mendukung hasil temuan penelitian Agung (2012) yang mengatkan bahwa Motivasi Kerja mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.

Motivasi kerja sangat erat kaitannya dengan kinerja karyawan, kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember dapat dinilai memberikan motivasi dengan baik terhadap karyawannya, hal ini dapat dilihat dari besarnya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, yakni sebesar 68,5%. Untuk itu perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan upaya untuk mendorong karyawan agar dapat bekerja dengan tekun. Hal ini bisa dilakukan dengan cara memberikan penghargaan terhadap sekecil apapun bentuk keberhasilan yang telah dicapai oleh karyawannya, membuat kebijakan atau aturan yang mengikat kepada karyawan untuk bekerja lebih produktif dan kreatif, meningkatkan program-program yang berkaitan dengan pengembangan kualitas karyawan dan meningkatkan jaringan silaturahmi antara pimpinan dengan karyawan, juga antar sesama karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember. Hal ini bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang kondusif di lingkungan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember agar motivasi karyawan untuk bekerja akan semakin meningkat yang ditandai dengan adanya kedisiplinan dalam mentaati peraturan perusahaan, menjalankan keputusan bersama, semakin bertanggung jawab terhadap tugas yang menjadi wewenangnya serta selalu menjalankan tugas dengan senang hati. Sehingga dengan demikian kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember akan semakin meningkat dan dapat lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Kesimpulan

Setelah melakukan pembahasan dan pengujian pada bab terdahulu baik pengujian-pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian, maka pada bagian ini peneliti ingin menarik sebuah kesimpulan. Adapun kesimpulan yang dapat diambil antara lain :

1. Kebijakan promosi karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember hanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.
2. Kebijakan mutasi karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember
3. Kebijakan demosi yang dilakukan oleh manajemen kepada karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
4. Kebijakan promosi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat cabang Jember.
5. Kebijakan mutasi karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.
6. Kebijakan demosi yang dilakukan oleh manajemen kepada karyawan Bank Muamalat Indonesia, Tbk cabang Jember tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.
7. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada Karyawan PT Bank Muamalat, Tbk cabang Jember.

Berdasarkan kesimpulan diatas menunjukkan ada beberapa pengaruh variabel yang tidak signifikan, sehingga dilakukan *trimming theory* dengan menghilangkan pengaruh variabel mutasi (X_2) dan demosi (X_3) terhadap motivasi (Z) dan variabel mutasi (X_2) demosi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y).

6.2. Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan PT Bank Muamalat Indonesia, Tbk Jember, maka peneliti mencoba untuk memberikan saran terkait dengan permasalahan dan hasil penelitian ini yaitu :

1. Perlu kesadaran karyawan dalam memotivasi diri untuk lebih mampu beradaptasi dengan kondisi yang baru, khususnya kebijakan penempatan karyawan. Berusaha untuk selalu mengembangkan diri dan berpikir maju. Harapannya adalah dapat tercapainya kinerja karyawan yang optimaal yang dapat bermanfaat bagi diri sendiri dan manajemen.
2. Pimpinan harus mempertimbangkan faktor-faktor dalam penentuan penempatan kerja karyawan, faktor dari promosi, mutasi, dan demosi. Program ini tetap dijalankan dengan pertimbangan yang cermat dan teliti agar berdampak positif, sehingga nilai-nilai positif atas pelaksanaan program promosi dan mutasi nampak pada perusahaan dan karyawan itu sendiri.
3. Membuat kebijakan baru terkait dengan penempatan kerja (promosi dan mutasi) sebagai syarat untuk kenaikan grade. Hal ini nantinya akan berdampak termotivasinya karyawan untuk pengembangan diri, bersemangat memiliki kemampuan di bidang lain dan memperdalam bagian lainnya.
4. Memotivasi karyawan untuk selalu berupaya mengembangkan diri dan melakukan uji secara berkala terkait dengan kemampuan karyawan pada suatu bidang.
5. Perlu kajian lanjutan terhadap variabel-variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga nantinya dapat ditemukan variabel yang pas dalam meningkatkan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dessler, G. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Flippo, Edwin B. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson. 1996. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Ghozali, Imam. 2002. *Analisis Multivariate*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Hadi, Sutrisno. 1991. *Analisis Butir untuk Instrumen Angket Tes dan Skala Nilai dengan Basika*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 2002. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengedaan, Pengembangan, Pengkompesasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, H. Melayu S P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung.
- Heidjracman dan Suad, H. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. 2007. *Metode Kuantitatif: Teori dan Aplikasi Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Safitri. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Nasution, M. 2001. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Djambatan.
- Nawawi, H. H. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- Notoatmodjo, Soekidjo Prof. Dr. 1998. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sarwoto. 1991. *Dasar-dasar Organisasi Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sarwono, Jonathan. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Siagian, P. Sondang Prof. Dr. 1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora. Henry. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: LP3ES.
- Suprihanto. John. 1998. *Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta:BPFE.
- Umar.Husein. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Kanisius.
- Usman.Husaini. 2000. *Pengantar Statistika*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zainun, B. 1987. *Motivasi dan Manajemen*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Judas, Agnetha (2012). *Pengaruh Mutasi dan Promosi terhadap Prestasi Kerja Karyawan*.
- Hidayat, Cecep (2013). *Pengaruh Job Rotation terhadap Motivation dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan*.
- Nurlatifah (2013). *Pengaruh Rotasi Kerja Terhadap Kinerja Pustakawan*.

Lampiran-lampiran

Lampiran 1. Angket Penelitian

KUISIONER PENELITIAN

Yth.Bapak/ Ibu

Karyawan Bank Muamalat cabang Jember

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan tesis guna memenuhi syarat menyelesaikan studi S2 di fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Jember. Adapun judul yang saya buat yakni **“Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi pada Bank Muamalat cabang Jember”**. Demi tercapainya tujuan penelitian tersebut, dengan kerendahan hati saya memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner atau daftar pertanyaan yang saya sediakan dengan jujur dan apa adanya, karena informasi yang Bapak/Ibu berikan melalui pengisian kuesioner ini merupakan dasar bagi penulisan tesis ini.

Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya digunakan untuk kepentingan terbatas. Dalam artian untuk penelitian ini saja. Peneliti menjamin kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu dalam memberikan kebenaran data pada peneliti .

Kerja sama Bapak Ibu sangat berarti bagi kesuksesan penelitian ini, oleh karena itu saya menyampaikan banyak terima kasih. Dan mohon maaf yang sebesar-besarnya apabila ada pertanyaan yang kurang berkenan di hati Bapak/Ibu.

Hormat saya

Safrina Hafifatur Rochmah

NIM. 140820101024

IDENTITAS RESPONDEN

No responden : (diisi oleh peneliti)

Umur : Tahun

Jeniskelamin : Perempuan/ Laki-laki (coret yang tidak perlu)

Pendidikan Terakhir :

Jabatan :

Lama bekerja :

A. Petunjuk pengisian

1. Pertanyaan-pertanyaan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berikan tanda checklist (✓) pada salah satu kolom disetiap pertanyaan, sesuai yang anda alami dan rasakan selama ini. Terdapat tempat (5) pilihan jawaban dengan keterangan berikut:

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

1. Promosi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu memperoleh tanggung jawab yang lebih besar dari tanggung jawab sebelumnya.					
2	Saya secara berkala memperoleh kenaikan jabatan.					
3	Saya secara berkala memperoleh gaji/penghasilan yang lebih besar dibandingkan gaji sebelumnya.					

2. Alih tugas (Mutasi)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya sering memperoleh pekerjaan/tugas yang baru yang satu level dengan pekerjaan sebelumnya.					
2.	Saya memperoleh gaji/penghasilan yang tetap/sama dengan gaji sebelumnya.					
3.	Saya selalu memperoleh jabatan yang tetap/sama.					
4.	Saya sering berpindah lokasi/tempat kerja.					

3. Demosi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya sering memperoleh penurunan tanggung jawab dibandingkan tanggung jawab sebelumnya.					
2	Saya memperoleh penurunan jabatan dibandingkan jabatan sebelumnya.					
3	Saya secara berkala memperoleh penurunan gaji/penghasilan dibandingkan jabatan sebelumnya.					

4. Motivasi

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu disiplin menjalankan aturan main di perusahaan meliputi : masuk dan pulang kerja tepat waktu, taat pada peraturan perusahaan, dan selalu memenuhi perintah atasan.					
2	Saya selalu menjalankan keputusan bersama yang ditetapkan oleh atasan.					
3	Saya selalu bertanggung jawab atas tugas dan pekerjaan yang menjadi wewenang saya.					
4	Saya selalu menjalankan tugas dengan senang hati.					

5. Kinerja Karyawan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas yang ditetapkan perusahaan.					
2	Saya selalu mencapai target penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya.					
3	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang disediakan perusahaan.					
4	Saya selalu menyelesaikan pekerjaan dengan biaya sesuai standar yang ditetapkan oleh perusahaan.					

Lampiran 2. Jawaban Variabel Promosi**Tabel 5.5 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Promosi**

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	3	9,3	25	78,1	2	6,2	2	6,2	0	0
Pertanyaan 2	0	0	8	25	9	28,1	11	34,3	4	13
Pertanyaan 3	1	3,2	18	56,2	4	12,5	9	28,3	0	0
Jumlah	4	12,5	51	159,3	15	46,8	22	68,8	4	13

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Lampiran 3. Jawaban Variabel Mutasi**Tabel 5.6 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Mutasi**

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	0	0	19	59,3	7	21,8	8	15,6	4	3,1
Pertanyaan 2	2	6,2	12	37,5	7	21,8	10	31,2	1	3,1
Pertanyaan 3	0	0	17	53,1	6	18,7	8	25	1	3,1
Pertanyaan 4	0	0	8	25	3	9,3	19	59,3	2	6,2
Jumlah	2	6,2	56	174,9	23	71,6	45	131,1	8	15,5

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Lampiran 4. Jawaban Variabel Demosi**Tabel 5.7 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Demosi**

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	0	0	1	3,1	2	6,2	26	81,2	3	9,3
Pertanyaan 2	0	0	1	3,1	1	3,1	28	87,5	2	6,2
Pertanyaan 3	0	0	3	9,3	2	6,2	20	62,5	7	21,8
Jumlah	0	0	5	15,5	5	15,5	74	231,2	12	37,3

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Lampiran 5. Jawaban Variabel Motivasi**Tabel 5.8 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Motivasi**

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	12	37,5	18	56,2	2	6,2	0	0	0	0
Pertanyaan 2	4	12,5	24	75	3	9,3	1	3,1	0	0
Pertanyaan 3	6	18,7	24	75	2	6,2	0	0	0	0
Pertanyaan 4	5	15,6	21	65,6	6	18,7	0	0	0	0
Jumlah	27	84,3	87	271,8	13	40,4	1	3,1	0	0

Lampiran 6. Jawaban Variabel Kinerja Karyawan**Tabel 5.9 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kinerja Karyawan**

Pertanyaan	Jawaban									
	SS	%	S	%	N	%	TS	%	STS	%
Pertanyaan 1	6	18,7	25	78,1	1	3,1	0	0	0	0
Pertanyaan 2	4	12,5	22	68,7	0	0	0	0	0	0
Pertanyaan 3	4	12,5	24	75	4	12,5	0	0	0	0
Pertanyaan 4	2	6,25	25	78,1	3	9,3	2	6,2	0	0
Jumlah	16	54.45	96	299,9	8	29,4	2	6,2	0	0

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Lampiran 7. Rekapitan Hasil Jawaban X₁, X₂, X₃, Z, dan Y

No	Promosi (X1)				Mutasi (X2)					Demosi (X3)				Motivasi (Z)					Kinerja Karyawan (Y)				
	X1.1	X1.2	X1.3	Total	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	Total	X3.1	X3.2	X3.3	Total	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Total	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Total
1	5	1	3	9	2	5	4	2	13	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
2	4	3	4	11	4	2	2	4	12	2	2	1	5	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
3	4	2	2	8	4	3	4	2	13	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
4	5	1	2	8	4	4	4	2	14	1	2	2	5	4	4	4	4	16	5	5	5	5	20
5	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
6	4	4	4	12	3	2	2	4	11	2	2	2	6	4	3	4	3	14	4	4	4	4	16
7	4	3	4	11	3	2	2	4	11	2	2	1	5	5	4	4	4	17	4	4	5	4	17
8	2	2	2	6	2	4	4	1	11	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	4	4	2	14
9	4	3	4	11	4	4	3	2	13	2	2	1	5	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
10	4	4	4	12	4	3	3	3	13	2	2	2	6	4	4	4	4	16	3	3	4	3	13
11	4	2	4	10	4	4	2	2	12	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
12	2	1	2	5	2	5	4	2	13	2	3	2	7	5	4	5	3	17	4	4	4	4	16
13	4	4	4	12	3	3	3	3	12	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16
14	4	4	4	12	3	3	4	2	12	2	2	3	7	5	4	5	5	19	4	3	3	4	14
15	4	3	3	10	4	4	4	2	14	2	2	2	6	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
16	4	3	4	11	1	3	4	2	10	2	2	2	6	5	4	4	4	17	4	4	4	4	16
17	4	2	4	10	3	2	4	2	11	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16

18	4	3	3	10	4	3	3	2	12	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	3	4	4	15	
19	4	2	2	8	4	4	2	2	12	2	2	2	6	3	4	4	4	15	4	3	3	4	14	
20	4	1	2	7	2	4	4	2	12	2	2	2	6	5	2	5	4	16	5	5	5	2	17	
21	4	4	4	12	4	4	4	4	16	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
22	4	2	2	8	4	4	4	4	16	2	2	2	6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
23	3	2	4	9	2	2	4	4	12	3	2	2	7	4	3	4	3	14	4	4	3	4	15	
24	4	3	4	11	4	2	2	2	10	2	2	2	6	5	4	4	5	18	4	4	4	3	15	
25	4	4	4	12	4	2	2	2	10	2	2	3	7	4	4	4	4	16	4	4	4	4	16	
26	4	2	2	8	4	4	4	2	14	2	2	4	8	4	4	3	4	15	4	4	4	4	16	
27	4	2	2	8	4	4	4	2	14	2	2	4	8	5	5	4	5	19	4	4	4	4	16	
28	5	4	5	14	3	2	2	1	8	1	1	1	3	5	5	5	5	20	5	5	4	4	18	
29	4	2	4	10	3	2	4	2	11	1	1	1	3	5	5	5	3	18	5	4	4	4	17	
30	4	3	4	11	4	1	1	2	8	2	2	1	5	5	5	5	5	20	5	4	4	4	17	
31	4	3	3	10	4	2	3	3	12	3	2	1	6	4	3	4	3	14	4	3	4	3	14	
32	3	2	4	9	4	3	3	4	14	2	2	2	6	3	4	3	3	13	4	3	3	4	14	
Σ	X1			317	X2				392	X3			195	Z					524	Y				510

Lampiran 8. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**Variabel Promosi (X1)****Uji Validitas Variabel Promosi**

		Correlations			
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.199	.217	.516**
	Sig. (2-tailed)		.274	.234	.002
	N	32	32	32	32
X1.2	Pearson Correlation	.199	1	.679**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.274		.000	.000
	N	32	32	32	32
X1.3	Pearson Correlation	.217	.679**	1	.869**
	Sig. (2-tailed)	.234	.000		.000
	N	32	32	32	32
X1.TOTAL	Pearson Correlation	.516**	.874**	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	
	N	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Variabel Promosi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	3

Variabel Mutasi (X2)**Uji Validitas Variabel Mutasi**

		Correlations				
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.628**	.081	.262	.637**
	Sig. (2-tailed)		.000	.661	.148	.000
	N	32	32	32	32	32
X2.2	Pearson Correlation	.628**	1	.565**	.551**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.001	.000
	N	32	32	32	32	32
X2.3	Pearson Correlation	.081	.565**	1	.643**	.748**
	Sig. (2-tailed)	.661	.001		.000	.000
	N	32	32	32	32	32
X2.4	Pearson Correlation	.262	.551**	.643**	1	.787**
	Sig. (2-tailed)	.148	.001	.000		.000
	N	32	32	32	32	32
X2.TOTAL	Pearson Correlation	.637**	.903**	.748**	.787**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Variabel Mutasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.773	4

Variabel Demosi (X3)**Uji Validitas Variabel Demosi**

		Correlations			
		X3.1	X3.2	X3.3	X3.TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	.755**	.362*	.790**
	Sig. (2-tailed)		.000	.042	.000
	N	32	32	32	32
X3.2	Pearson Correlation	.755**	1	.494**	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000
	N	32	32	32	32
X3.3	Pearson Correlation	.362*	.494**	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.042	.004		.000
	N	32	32	32	32
X3.TOTAL	Pearson Correlation	.790**	.852**	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Variabel Demosi**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	3

Variabel Motivasi (Z)**Uji Validitas Variabel Motivasi**

		Correlations				
		Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.TOTAL
Z.1	Pearson Correlation	1	.212	.637**	.395*	.781**
	Sig. (2-tailed)		.245	.000	.025	.000
	N	32	32	32	32	32
Z.2	Pearson Correlation	.212	1	.124	.453**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.245		.499	.009	.000
	N	32	32	32	32	32
Z.3	Pearson Correlation	.637**	.124	1	.234	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.499		.197	.000
	N	32	32	32	32	32
Z.4	Pearson Correlation	.395*	.453**	.234	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.025	.009	.197		.000
	N	32	32	32	32	32
Z.TOTAL	Pearson Correlation	.781**	.648**	.667**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Variabel Motivasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.674	4

Variabel Kinerja (Y)**Uji Validitas Variabel Kinerja**

		Correlations				
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	.678**	.425*	.204	.772**
	Sig. (2-tailed)		.000	.015	.262	.000
	N	32	32	32	32	32
Y.2	Pearson Correlation	.678**	1	.675**	.154	.859**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.401	.000
	N	32	32	32	32	32
Y.3	Pearson Correlation	.425*	.675**	1	.000	.709**
	Sig. (2-tailed)	.015	.000		1.000	.000
	N	32	32	32	32	32
Y.4	Pearson Correlation	.204	.154	.000	1	.529**
	Sig. (2-tailed)	.262	.401	1.000		.002
	N	32	32	32	32	32
Y.TOTAL	Pearson Correlation	.772**	.859**	.709**	.529**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.002	
	N	32	32	32	32	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Variabel Kinerja

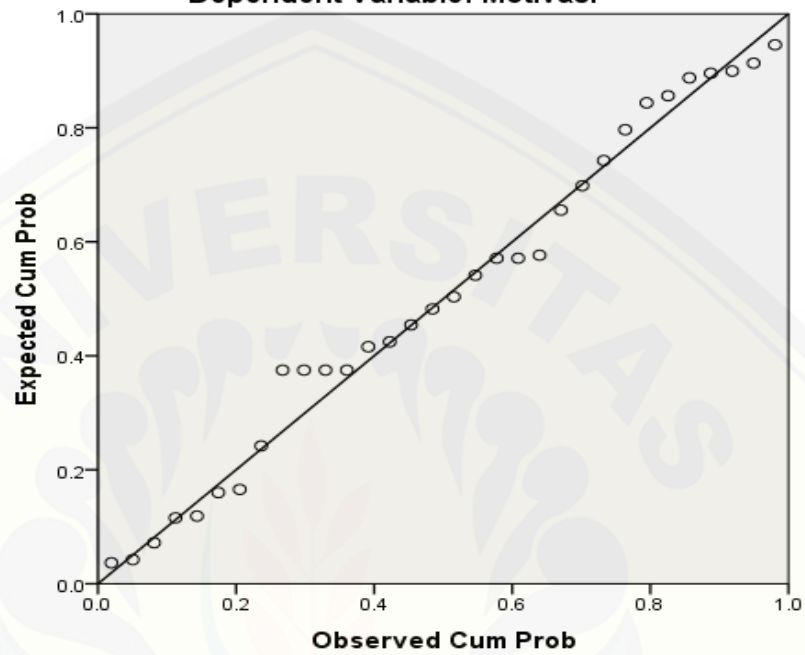
Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.660	4

Lampiran 9. Hasil Uji Normalitas Data

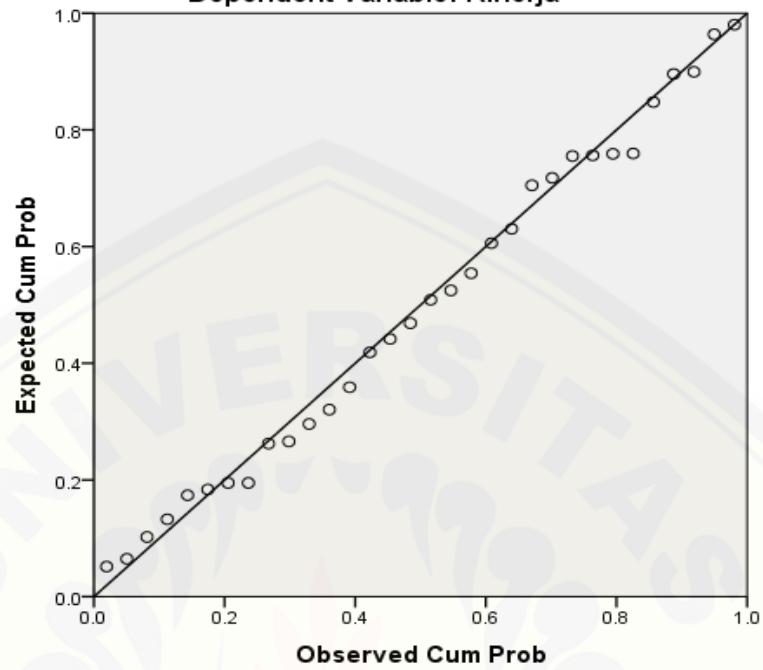
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.47676198
Most Extreme Differences	Absolute	.116
	Positive	.074
	Negative	-.116
Test Statistic		.116
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. This is a lower bound of the true significance.

Lampiran 10. Normalitas Model**Output Normalitas Model Jalur 1****Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual****Dependent Variable: Motivasi****Output Normalitas Model Jalur Pada Jalur 2**

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual
Dependent Variable: Kinerja



Lampiran 11. Uji Multikolinieritas**Output Uji Multikolinieritas Pada Jalur 1**

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10.319	2.560		4.031	.000		
	Promosi	.574	.171	.618	3.362	.002	.667	1.498
	Mutasi	.003	.183	.003	.014	.989	.567	1.763
	Demosi	-.026	.205	-.026	-.125	.902	.539	1.857

a. Dependent Variable: Motivasi

Output Uji Multikolinieritas Pada Jalur 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.741	1.670		1.042	.306		
	Promosi	.638	.090	.687	7.098	.000	.663	1.508
	Mutasi	.011	.096	.012	.118	.907	.567	1.763
	Demosi	-.039	.108	-.038	-.357	.724	.538	1.857
	Motivasi	.440	.051	.685	8.641	.000	.990	1.010

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 12. Uji Heterokedastisitas

Output Uji Heterokedastisitas Jalur 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.266	.962		2.356	.026
	Promosi	-.018	.064	-.062	-.279	.782
	Mutasi	-.033	.069	-.116	-.482	.634
	Demosi	-.045	.077	-.145	-.587	.562

a. Dependent Variable: RES_2

Output Uji Heterokedastisitas Jalur 2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.605	.925		-.654	.519
	Promosi	.077	.050	.342	1.545	.134
	Mutasi	.000	.053	-.002	-.007	.995
	Demosi	.002	.060	.010	.039	.969
	Motivasi	-.003	.028	-.018	-.099	.922

a. Dependent Variable: RES2

Lampiran 13. Uji Autokorelasi**Output Uji Autokorelasi Jalur 1****Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.099 ^a	.010	-.096	1.895	1.575

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

b. Dependent Variable: Motivasi

Output Uji Autokorelasi Jalur 2**Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.912 ^a	.832	.807	.511	1.644

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

b. Dependent Variable: Kinerja

14. Lampiran Hasil Analisis Jalur

Output Analisis Jalur 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.606 ^a	.368	.300	.973

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

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.435	3	5.145	5.429	.005 ^b
	Residual	26.534	28	.948		
	Total	41.969	31			

a. Dependent Variable: Motivasi

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

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.319	2.560		4.031	.000
	Promosi	.574	.171	.618	3.362	.002
	Mutasi	.003	.183	.003	.014	.989
	Demosi	-.026	.205	-.026	-.125	.902

a. Dependent Variable: Motivasi

Output Analisis Jalur 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.912 ^a	.832	.807	.511	1.644

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

b. Dependent Variable: Kinerja

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	34.922	4	8.731	33.454	.000 ^b
	Residual	7.046	27	.261		
	Total	41.969	31			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Demosi, Promosi, Mutasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.741	1.670		1.042	.306
	Promosi	.638	.090	.687	7.098	.000
	Mutasi	.011	.096	.012	.118	.907
	Demosi	-.039	.108	-.038	-.357	.724
	Motivasi	.440	.051	.685	8.641	.000

a. Dependent Variable: Kinerja