



**PENGARUH MUTASI, PROMOSI JABATAN, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PTPN XII KEBUN
KALIKEMPIT
GLENMORE BANYUWANGI**

*EFFECT OF MOVEMENT, PROMOTION POSITION, AND COMPENSATION
TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES PTPN XII KALIKEMPIT
GLENMORE BANYUWANGI*

SKRIPSI

Oleh

ELOK FEBRIANDANI

NIM 120810201147

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember
2016**



**PENGARUH MUTASI, PROMOSI JABATAN, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PTPN XII KEBUN
KALIKEMPIT
GLENMORE BANYUWANGI**

*EFFECT OF MOVEMENT, PROMOTION POSITION, AND COMPENSATION
TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES PTPN XII KALIKEMPIT
GLENMORE BANYUWANGI*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

ELOK FEBRIANDANI

NIM 120810201147

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember**

2016

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Elok Febriandani
NIM : 120810201147
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 19 Agustus 2016

Yang
menyatakan,

Elok
Febriandani

NIM :

120810201147



TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH MUTASI, PROMOSI JABATAN, DAN
KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
TETAP PTPN XII KEBUN KALIKEMPIT GLENMORE
BANYUWANGI

Nama Mahasiswa : Elok Febriandani

NIM : 120810201147

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal : 24 Agustus 2016

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Sudarsih M.Si.
NIP. 196212121992012001

Drs. Muhammad Syaharudin M.M.
NIP. 195509191985031003

Menyetujui,
Ketua Program Studi
S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, SE., MM.
NIP. 19780525 200312 2 002

JUDUL SKRIPSI

PENGARUH MUTASI, PROMOSI JABATAN, DAN KOMPENSASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PTPN XII KEBUN
KALIKEMPIT GLENMORE BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Elok Febriandani

NIM : 120810201147

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

19 September 2016

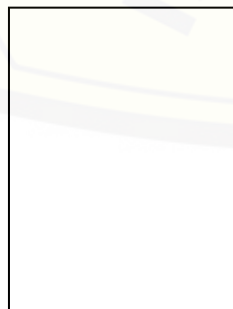
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Dr. Sri Wahyu Lelly Hana S. S.E., M.Si. : (.....)
NIP. 19740502 200003 2 001

Sekretaris : Hadi Paramu MBA. Ph.D. : (.....)
NIP. 19690120 199303 1 002

Anggota : Dr. Bambang Irawan M.Si. : (.....)
NIP. 19610317 198802 1 001



Mengetahui/ Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

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

NIP. 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

Yang utama dari segalanya...

Puji syukur atas kehadiran kepada Allah SWT yang telah memberikan kelancaran dalam mengerjakan skripsi ini. Taburan cinta dan kasih sayangNya telah memberikanku kekuatan, membekaliku dengan yang cukup bermanfaat. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Sholawat serta salam selalu tercurah limpahkan kepada junjungan besar Rasulullah Muhammad SAW.

Kupersembahkan skripsi ini kepada:

1. Ayahanda tercinta Sularno dan Ibunda yang tersayang Yayuk Supriyati yang telah membesarkan, mendoakan, dan memberi kasih sayang kepada anakmu ini.
2. Kakakku Veyosa Titim A., Any Puji Y., dan Aisyah Ayu S. yang sangat saya sayangi.
3. Jajaran guru pengajar baik di sekolah maupun diluar sekolah sejak Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi yang telah mendidik, membagikan ilmu serta pengalamannya yang sangat bermanfaat.
4. Almamater Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang selalu menjadi kebanggaan. Terutama pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

MOTTO

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat ”

(Q.S Al Mujadalah : 11)

"Ilmu merupakan kunci untuk mengungkapkan segala hal, baik dalam jangka waktu yang lama maupun sebentar"

(Dr. Maurice Bucaille)

“Tujuan dalam menuntut ilmu bukan hanya sekedar mendapatkan ijazah, melainkan untuk mendapatkan pengalaman belajar yang akan diterapkan pada lingkungan sehingga menjadi ilmu yang bermanfaat”

(Elok Febriandani)

RINGKASAN

Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi; Elok Febriandani; 120810201147; 2016; 113 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Sumber daya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Perusahaan harus berupaya agar karyawan mau dan mampu memberikan apresiasi sebaik mungkin guna mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Berkaitan dengan hal tersebut, perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawan baik yang bersifat materiil maupun non materiil. Terdapat beberapa strategi yang mempengaruhi kinerja karyawan beberapa diantaranya adalah promosi jabatan dan mutasi yang diberikan perusahaan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar. Begitupun dengan kompensasi yang diberikan juga mempengaruhi kinerja karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai karya mereka.

PTPN XII Kebun Kalikempit sangat mengutamakan kualitas sumber daya manusianya, karena karyawan yang berkualitas akan berpengaruh terhadap hasil kerja sehingga produk perusahaan akan meningkat. Apabila perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan karyawan, maka hal tersebut akan memicu timbulnya penurunan kinerja. Oleh karena itu pemberian kesempatan untuk mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi besar manfaatnya terhadap perusahaan karena karyawan memiliki hak yang sama dan diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 76 karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit dan metode pengambilan sampelnya menggunakan metode sensus yang artinya semua populasi yang ada dijadikan sampel. Metode Analisis data dalam penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda

Hasil pengujian regresi linier berganda menunjukkan bahwa Mutasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,003. Begitu juga hasil Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,000. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melihat taraf signifikansinya yaitu sebesar 0,000.

SUMMARY

Effect of Movement, Promotion Position, and Compensation to Performance of Employees PTPN XII Kalikempit Glenmore Banyuwangi; Elok Febriandani; 120810201147; 2016; 113 pages; Management Faculty of Economics and Bussines, University of Jember.

Human resources are the individuals who worked as activator of an organization, whether institutional or companies and function as an an asset to be trained and developed abilities. Companies must attempt to make employees want and able to give appreciation as possible in order maintain and improve employee performance. In this regard, the company obliged to pay attention needs of employees of both material and non-material. There are several strategies that affect employee performance some of them are promotions and transfers provided by the company to give greater responsibility. Likewise with the compensation awarded also affect performance because of the amount of compensation reflects the value of their work.

PTPN XII Kalikempit Glenmore Banyuwangi emphasis on quality of human resources, as qualified employees will affect the results of the work so that the company's products will increase. If the company is not able to meet needs of employees, then it will lead to a decrease in performance. Therefore providing the opportunity to mutation, promotion, and compensation of great benefit to the company because the employees have the same rights and are expected to improve its performance

Population used in this study were 76 employees of PTPN XII Kalikempit Gardens and method of taking the sample using census method which meant all populations sampled. Methods of data analysis using multiple linear regression analysis

The test results of multiple linear regression indicate that that the mutations influence on employee's performance by looking at the significance level that is equal to 0.003. So also the result Promotions influence on employee performance by looking at the significance level is 0.000. The results of multiple regression analysis showed that the compensation influence on employee performance by looking at the significance level is equal to 0.000

PRAKATA

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat, hidayah, dan karuniaNya sehingga diberi kemudahan, kesabaran, kekuatan, serta hikmah yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH MUTASI, PROMOSI JABATAN, DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP PTPN XII KEBUN KALIKEMPIT GLENMORE BANYUWANGI.” Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kemampuan penulis. Oleh karena itu penulis menerima segala saran dan kritik yang berguna untuk perbaikan skripsi ini.

Penyusunan skripsi ini dapat berjalan sebagai mana mestinya karena adanya dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dr. Moehammad Fathorrazi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriyono, M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Dra. Sudarsih M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah dengan sepenuh hati, sabar, meluangkan waktu disela-sela kesibukan dan pengertian memberikan banyak pembelajaran, semangat dan nasehat yang bermanfaat bagi penulis.
4. Drs. Muhammad Syaharudin, M.M., selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sepenuh hati, sabar, meluangkan waktu disela-sela kesibukan dan pengertian memberikan banyak pembelajaran, semangat dan nasehat yang bermanfaat bagi penulis.
5. Dr. Sri Wahyu Lelly H. S. S.E., M.Si selaku dosen Penguji Utama, Hadi Paramu MBA, Ph. D., dan Dr. Bambang Irawan M.Si selaku Penguji Anggota yang telah memberikan koreksi, kritik dan saran demi kesempurnaan skripsi ini.
6. Seluruh dosen, staf, dan karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
7. Kedua Orang Tuaku, Bapak Sularno dan Ibu Yayuk Supriyati tercinta yang telah memberikan dukungan baik secara materi dan spritual, cinta yang tulus serta semangat yang tiada henti.
8. Kakakku Veyosa Titim A. P., Any Puji Y., dan Aisyah Ayu S. yang sangat saya sayangi dan saya cintai.
9. Guru-guru sekolahku, di TK PGRI 4, SDN Dabasah 5 Bondowoso, SMP Negeri 2 Bondowoso dan SMA Negeri 1 Tenggarang, Bondowoso serta seluruh dosen pengajar di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah memberikan banyak ilmu, pengalaman dan semua pembelajaran yang sangat bermanfaat untuk hidupku.

10. Seluruh Teman-temanku Chairunisa, Eka Arisandi, Ayik Puji Hartini, Sairotul Auniah, Sri Hidayati, Zahra Nur, Nadlirotun Nisa, Vionanda AR, Marisa Dwi M., Dila Amalia, dan teman-teman yang tidak bisa saya sebutkan satu satu terimakasih selama ini sudah menjadi sandaran terbaik, tempat curhat, teman main, teman nongkrong, teman berbagi terimakasih sudah menjadi teman terbaik yang setia menemani selama ini.
11. Teman-teman KKN 170 gelombang II periode 2014/2015 desa Lampeji kecamatan Mumbulsari Sepmigia Putri D., Anggita Lintang, Moh. Agus, Septiyan Ulva, Gati S., Muhammad Gufron, Iis Septiyaningsih, Yusrina Saharani, Yusrizal terimakasih sudah menjadi keluarga baru yang susah senang bersama membangun desa selama satu setengah bulan lamanya, terimakasih juga untuk kenangan dan kebersamaannya.
12. Teman-teman Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2012 yang selalu jadi kebanggaan.
13. Seluruh karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi
14. Seluruh pihak yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan, dan semangat yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah menganugerahkan balasan rahmat serta hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember, Agustus 2016

Penulis

Elok Febriandani
NIM.120810201147

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vi
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1 Landasan Teori.....	6
2.1.1 Mutasi.....	6
2.1.2 Promosi Jabatan	10
2.1.3 Kompensasi	14
2.1.4 Kinerja karyawan	19
2.1.5 Pengaruh Mutasi terhadap Kinerja karyawan	22
2.1.6 Pengaruh Promosi jabatan terhadap Kinerja karyawan	23
2.1.7 Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan.....	23

2.1.8 Penelitian Terdahulu	24
2.1.9 Kerangka Konseptual	26
2.1.10 Hipotesis Penelitian.....	26
BAB III. METODE PENELITIAN	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Populasi dan Sampel	28
3.3 Jenis dan Sumber Data	28
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	29
3.5 Identifikasi Variabel	29
3.6 Definisi Operasional dan Skala Pengukuran Variabel	29
3.6.1 Definisi Operasional.....	29
3.6.2 Skala Pengukuran Variabel	33
3.7 Uji Instrumen.....	33
3.7.1 Uji Validitas	33
3.7.2 Uji Reliabilitas	34
3.8 Metode Analisis Data.....	34
3.8.1 Analisis Regresi Linier Berganda	34
3.9 Uji Asumsi Klasik.....	35
3.10 Uji Hipotesis	36
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah	38
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	39
4.1 Gambaran Singkat PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi	39
4.1.1 Profil PTPN XII Kebun Kalikempit.....	39
4.1.2 Visi dan Misi PTPN XII Kebun Kalikempit.....	41
4.1.3 Struktur organisasi PTPN XII Kebun Kalikempit	42

4.1.4 Tugas dan Pokok Fungsi	44
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	46
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian.....	51
4.3.1 Deskripsi Variabel Mutasi (X1).....	51
4.3.2 Deskripsi Variabel Promosi Jabatan (X2).....	52
4.3.3 Deskripsi Variabel Kompensasi (X3)	53
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	54
4.4 Uji Instrumen	57
4.4.1 Uji Validitas	57
4.4.2 Uji Reliabilitas	58
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda	59
4.6 Uji Asumsi Klasik	60
4.6.1 Uji Multikolinieritas.....	60
4.6.2 Uji Heterokedastisitas	61
4.6.3 Uji Normalitas Model	61
4.7 Uji Hipotesis	61
4.7.1 Uji t.....	61
4.7.2 Uji Koefisien Determinasi	63
4.8 Pembahasan.....	64
4.8.1 Mutasi terhadap kinerja karyawan	64
4.8.2 Promosi Jabatan terhadap kinerja karyawan.....	65
4.8.3 Kompensasi terhadap kinerja karyawan.....	66
4.9 Keterbatasan Penelitian.....	66
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	68
5.1 Kesimpulan	68
5.1 Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN.....	72

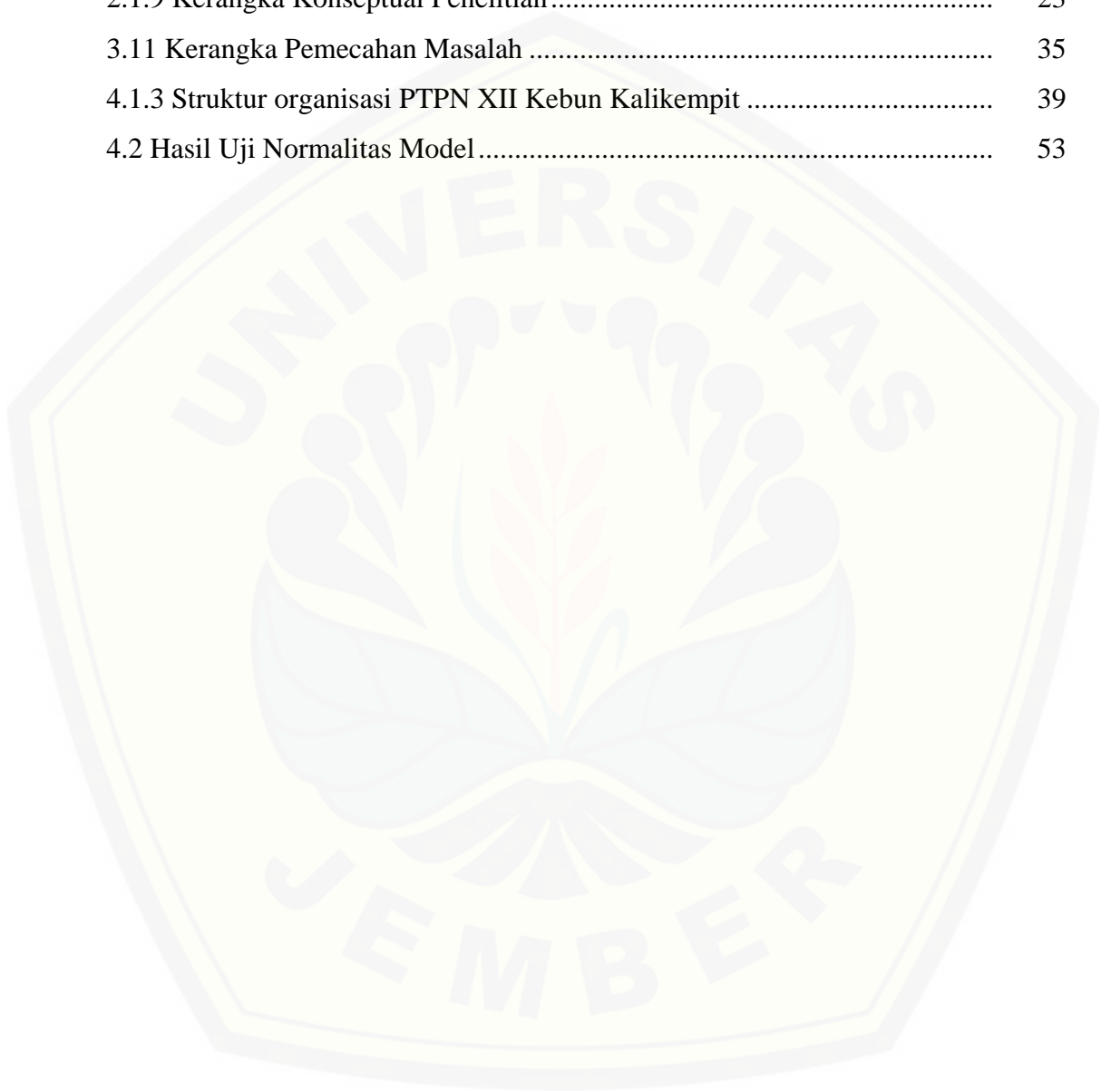
DAFTAR TABEL

	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	22
4.1 Daftar Afdeling PTPN XII Kebun Kalikempit	38
4.2 Data Jumlah Karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit	38
4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	42
4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	43
4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	43
4.6 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja	46
4.7 Deskripsi Variabel Mutasi	45
4.8 Deskripsi Variabel Promosi Jabatan	46
4.9 Deskripsi Variabel Kompensasi	47
4.10 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan	48
4.11 Hasil Uji Validitas	49
4.12 Hasil Uji Reliabilitas	50
4.13 Hasil Uji Multikolinieritas	52
4.14 Hasil Uji Heterokedastisitas	52
4.15 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	54



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1.9 Kerangka Konseptual Penelitian.....	23
3.11 Kerangka Pemecahan Masalah	35
4.1.3 Struktur organisasi PTPN XII Kebun Kalikempit	39
4.2 Hasil Uji Normalitas Model	53



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	73
Lampiran 2. Rekapitulasi Jawaban Responden.....	78
Lampiran 3. Analisis Deskriptif.....	90
Lampiran 4. Deskriptif Jawaban Responden	93
Lampiran 5. Uji Validitas	98
Lampiran 6. Uji Reliabilitas	102
Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	103
Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik	104
Lampiran 9. Uji Hipotesis	105
Lampiran 10. R Tabel	106
Lampiran 11. T Tabel.....	109
Lampiran 11 Data Karyawan Mutasi dan Promosi tahun 2012-2016.....	101

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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

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

Strategi lain yang digunakan perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni mutasi. Mutasi adalah pemindahan karyawan dari tempat yang lama ke tempat yang baru tetapi masih memiliki kedudukan, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan yang sama dengan tujuan meningkatkan efektifitas dan efisiensi kinerja karyawan. Pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan, namun mutasi

tidak terlepas dari alasan mengurangi rasa bosan karyawan kepada pekerjaan serta untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing.

Selain promosi jabatan dan mutasi, kompensasi juga merupakan strategi perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi merupakan dorongan dan motivasi seorang karyawan untuk bekerja. Perusahaan harus memenuhi kebutuhan dasar karyawannya baik secara rohani ataupun jasmani, apabila semua kebutuhan karyawan tersebut terpenuhi, maka ada semangat yang kuat atau dapat membangkitkan karyawan untuk bekerja. Semakin puas karyawan terhadap kompensasi yang diterima, semakin meningkat pula kinerjanya. Begitupun sebaliknya, semakin tidak puas karyawan terhadap kompensasi yang diterima maka kinerja karyawan akan menurun dan mengakibatkan absensi karyawan.

Kinerja karyawan dalam perusahaan sangat penting untuk diperhatikan, karena bila kinerja karyawan kurang baik maka akan berdampak terhadap perusahaan dan perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Terdapat beberapa strategi yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya adalah promosi jabatan dan mutasi yang diberikan perusahaan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar. Begitupun dengan kompensasi yang diberikan juga mempengaruhi kinerja karena besarnya kompensasi mencerminkan nilai karya mereka. Oleh sebab itu perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui program tersebut.

PT Perkebunan Nusantara XII selanjutnya disebut dengan PTPN XII merupakan Badan Usaha Milik Negara yang keseluruhan sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia. PTPN XII didirikan berdasarkan PP nomor 17 tahun 1996, dituangkan dalam akte notaris Harun Kamil, SH nomor 45 tanggal 11 Maret 1996 dan disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan SK nomor C.2-8340 HT.01.01 tanggal 8 Agustus 1996. PTPN XII mengelola areal perkebunan seluas 80.000 ha dan tersebar di seluruh wilayah Jawa Timur yang terbagi menjadi 3

wilayah dan 34 unit kebun. Arah pengembangan perusahaan adalah terbentuknya PTPN XII sebagai perusahaan *World Class* ditinjau dari segi nilai penjualan serta terciptanya *Good Corporate Governance*.

Salah satu areal perkebunan yang terdapat di Jawa Timur yaitu Kebun Kalikempit terletak di Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi. PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi adalah perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis dengan menghasilkan produk cacao, tebu, kayu, dan karet. Saat ini PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi sedang memproduksi tanaman tebu. Tebu tersebut diproduksi sebanyak mungkin dari musim tanam sebelumnya. Hal ini dilakukan karena tebu tersebut digunakan sebagai bahan baku untuk pabrik gula terbesar se-Asia Tenggara yang berada di Glenmore Banyuwangi. Maka dari itu dibutuhkan tenaga yang profesional untuk menghasilkan produk yang berkualitas.

PTPN XII Kebun Kalikempit sangat mengutamakan kualitas sumber daya manusianya, karena karyawan yang berkualitas akan berpengaruh terhadap hasil kerja sehingga produk perusahaan akan meningkat. Setiap karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit memiliki kesempatan untuk mendapat promosi jabatan, baik itu karyawan baru maupun karyawan lama. Promosi jabatan yang dilakukan di PTPN XII Kebun Kalikempit berupa pengangkatan karyawan. Promosi jabatan pada PTPN XII Kebun Kalikempit tidak selalu tentang naik jabatan atau naik pangkat, tetapi pada tanggung jawab yang dari kecil ke tanggung jawab yang lebih besar. Selain itu juga adanya naik golongan yang mulanya hanya karyawan biasa menjadi karyawan golongan IA. Kemudian beberapa pengangkatan biasanya diikuti dengan mutasi. Mutasi yang terjadi di PTPN XII Kebun Kalikempit dalam tiga tahun terakhir ini yaitu sebanyak 20 karyawan tetap. Hal ini sangat berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya yang biasanya hanya sekitar 2 sampai 3 karyawan yang dimutasi dalam setahun (Lampiran 14). Hal tersebut terjadi karena berkurangnya tenaga profesional di beberapa wilayah bagian Kebun Kalikempit dan banyaknya karyawan senior yang sudah memasuki masa pensiun. Perusahaan sedang membutuhkan produk yang lebih

berkualitas dari sebelumnya untuk bahan baku pabrik gula terbesar se-Asia Tenggara yang berada di Glenmore. Maka dari itu, PTPN XII Kebun Kalikempit memutasi karyawan ke bagian yang kekurangan tenaga profesional untuk menghasilkan tujuan yang diinginkan. Begitu pula dengan beberapa karyawan lama yang berprofesional diangkat atau naik jabatan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai dan menghasilkan produk yang berkualitas.

Selain mutasi dan promosi jabatan, PTPN XII Kebun Kalikempit memberikan kompensasi yang sesuai dengan tanggung jawab dan jabatan yang dijalankan. Kompensasi yang di berikan oleh PTPN XII Kebun Kalikempit berupa gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas seperti rumah untuk karyawan. Kompensasi merupakan salah satu cara guna meningkatkan kinerja karyawan. Apabila perusahaan tidak mampu memenuhi kebutuhan karyawan, maka hal tersebut akan memicu timbulnya penurunan kinerja. Oleh karena itu pemberian kesempatan untuk mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi besar manfaatnya bagi PTPN XII Kebun Kalikempit karena karyawan memiliki hak yang sama dan diharapkan mampu meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti mengambil judul "Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi?
- b. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi?
- c. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi?

1.3 Tujuan penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang akan diteliti, maka tujuan penelitian ini adalah untuk :

- a. Menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi
- b. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi
- c. Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi

1.4 Manfaat penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung :

- a. Bagi Instansi
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tambahan dan bahan evaluasi bagi PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi mengenai pengaruh mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- b. Bagi Peneliti
Penelitian ini diharapkan sebagai wadah dalam mengasah daya pikir dan instrumen pelatihan penulisan karya ilmiah dengan pemanfaatan ilmu teoritis dan kajian aktualisasi sehingga dapat menambah ilmu dan wawasan yang lebih luas.
- c. Bagi Akademisi
Hasil ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan dalam kajian sumber daya manusia serta dapat digunakan referensi penelitian selanjutnya dengan mengangkat topik yang sama.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Mutasi

Menurut Hasibuan (2008 : 102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Menurut Wursanto (2007:65), mutasi adalah suatu kegiatan memindahkan karyawan dari unit/bagian yang kelebihan tenaga ke unit/bagian yang kekurangan tenaga atau yang lebih memerlukan. Sedangkan menurut Moekijat (2010: 112) mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji.

Ada tiga dasar atau landasan pelaksanaan mutasi karyawan menurut Hasibuan (2011: 103). Dasar atau landasan yang dimaksud adalah:

1. *Merit system*, adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya. *Merit system* atau *carrer system* ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 - a. *Output* dan produktivitas kerja meningkat.
 - b. Semangat kerja meningkat.
 - c. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
 - d. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.
 - e. Jumlah kecelakaan akan menurun.
2. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan. Sistem

mutasi seperti ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu memangku jabatan baru.

3. *Spoil system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka atau tidak suka (*like or dislike*).

Menurut Manullang (2008: 276) dalam penerapan mutasi, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Jabatan karyawan yang dipindahkan harus bersamaan isinya dengan jabatan yang ditinggalkan.
2. Metode melakukan pekerjaan harus sama antara yang satu dengan yang lain.
3. Pejabat yang dimutasikan harus mempunyai pengalaman yang memungkinkan mengerti dasar-dasar pekerjaan baru.

Adapun tujuan dari mutasi menurut Hasibuan (2012: 102) adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berusaha meningkatkan karir yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman/ sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang baik

10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

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

1. Mempertahankan pegawai-pegawai yang telah lama masa kerjanya sebagai perubahan atau pengurangan keperluan produksi.
2. Mengembangkan kecakapan pegawai dalam berbagi bidang.
3. Megadakan penggantian antar regu.
4. Memperbaiki penempatan yang tidak memuaskan.

Mutasi penting dilakukan sebagai salah satu cara menghilangkan kejenuhan dan kebosanan, pegawai akan menemukan suasana baru, selain itu mutasi akan menambah kemampuan dan keahlian.

Menurut Siagian (2001:172) melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk:

- a. Pengalaman baru
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas
- c. Tidak terjadinya kejenuhan atau kebosanan
- d. Perolehan pengetahuan dari keterampilan baru
- e. Perolehan prospektif baru mengenai kehidupan organisasional
- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru misal karena promosi
- g. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Manfaat mutasi menurut Wursanto (2007:67) adalah:

- a. Memenuhi kebutuhan tenaga di bagian/unit yang kekurangan tenaga, tanpa merekrut tenaga dari luar.

- b. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing.
- c. Menjamin keyakinan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kurang mampu atau kurang cakapan mereka.
- d. Memberikan motivasi kepada pegawai
- e. Mengatasi rasa bosan pegawai pada pekerjaan, jabatan dan tempat kerja yang sama.

Mutasi juga dapat menurunkan kegairahan kerja karena dianggap sebagai hukuman dan memperburuk produktivitas kerja karena adanya ketidaksesuaian dan ketidakmampuan kerja karyawan. Bila terjadi keadaan yang demikian maka mutasi tidak mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu bertambahnya efektivitas dan efisiensi dalam pekerjaan. Menurut Nitisemito (2002:119), hal ini terjadi karena:

- a. Karyawan tersebut telah terlanjur mencintai pekerjaannya.
- b. Hubungan kerja sama yang baik dengan sesama rekan.
- c. Perasaan dari karyawan bahwa pekerjaan-pekerjaan lain yang sederajat, dan lain-lain.

Adapun indikator-indikator yang digunakan dalam melakukan mutasi karyawan menurut Singarimbun (dalam Richa, 2011:17) yaitu :

1. Frekuensi mutasi
2. Alasan mutasi
3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan :
 - a. Kemampuan kerja pegawai
 - b. Tanggung jawab dan beban kerja
 - c. Kebijakan perusahaan

2.1.2 Promosi jabatan

Promosi merupakan jenjang kenaikan karir karyawan yang dapat menimbulkan kepuasan pribadi, kebanggaan, memberi harapan dalam penghasilan, menambah pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan yang bersangkutan sekaligus akan menjadi daya dorong bagi karyawan lain. Kesempatan promosi akan membangkitkan kemauan untuk maju bagi setiap karyawan serta menimbulkan kesungguhan dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

Menurut Mangkuprawira (2003:168), sebuah promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi dalam hal pembayarana gaji, tanggung jawab, dan atau tingkat status keorganisasiannya yang diberikan sebagai pengakuan dari kinerja masa lalu dan hal yang menjanjikan di masa depan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2012:108), promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Menurut Wursanto (2007:152), promosi adalah suatu kenaikan jabatan yang dialami oleh seorang karyawan disertai dengan kekuasaan yang lebih tinggi dan tanggung jawab yang lebih besar pula. Berdasarkan pengertian tersebut, promosi merupakan perubahan kedudukan seorang karyawan dalam rangkaian susunan kepangkatan atau jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat kerja atau penghasilan.

Menurut Siagian (2004:169), promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Umumnya promosi diberikan sebagai pengakuan terhadap hasil kerja karyawan sebelumnya.

Adapun tujuan dalam promosi jabatan menurut Hasibuan (2012:113) yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang karyawan agar lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (*multiplier effect*) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan jabatan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.

11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

Perusahaan menerapkan jenis promosi yang berbeda-beda untuk para karyawannya. Hasibuan (2012:113) mengemukakan beberapa jenis promosi yang dikenal luas saat ini, yaitu:

1. Promosi Sementara (*Temporary Promotion*)
Seseorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat dekan.
2. Promosi Tetap (*Permanent Promotion*)
Seseorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk di promosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang dosen dipromosikan menjadi dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.
3. Promosi Kecil (*Small Scale Promotion*)
Menaikkan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu. Tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.
4. Promosi Kering (*Dry Promotion*)
Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Manfaat promosi jabatan menurut Mangkuprawira (2003:168) bagi perusahaan dan karyawan yaitu:

1. Dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.

2. Dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.
3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Sedangkan manfaat promosi menurut Wursanto (2007:154) sebagai berikut :

- a. Promosi merupakan motivasi bagi karyawan untuk lebih maju dan lebih mengembangkan bakat dan karirnya.
- b. Promosi merupakan usaha meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan.
- c. Promosi merupakan usaha mengisi formasi jabatan dengan mempergunakan sumber tenaga kerja dari dalam.
- d. Bagi karyawan, promosi lebih penting daripada kenaikan gaji, meskipun pada umumnya promosi disertai pemberian gaji yang lebih tinggi.
- e. Promosi dapat menjamin keyakinan para karyawan, bahwa setiap karyawan selalu diberi kesempatan untuk maju dan mengembangkan karir.
- f. Promosi merupakan salah satu usaha menciptakan persaingan yang sehat diantara para karyawan.

Sebagai salah satu usaha dalam pengembangan karyawan, promosi jabatan sangat diharapkan oleh setiap karyawan, karena melalui promosi, karyawan yang dipromosikan dapat memperoleh hak-hak yang lebih baik dari yang diperoleh sebelumnya.

Indikator-indikator yang digunakan dalam melakukan promosi jabatan menurut Hasibuan (2012:111) adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran
Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan

tersebut, harus sesuai dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian, akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik diantara semua karyawan.

5. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

2.1.3 Kompensasi

Kompensasi merupakan bentuk imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan baik itu kompensasi secara langsung maupun tidak langsung. Menurut Handoko (2012:155), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi penting bagi karyawan sebagai imbalan dan motivasi atas hasil kerja keras yang telah mereka berikan

kepada perusahaan, dan kompensasi mencerminkan nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Menurut Ike kusdyah (2008:146) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Henry Simamora (2004:442) mendefinisikan: “Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan jasa nirwujud serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”.

Panggabean (dalam Subekhi, 2012:176), “kompensasi didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Mangkunegara (dalam Subekhi, 2012:175) mengatakan, “kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”.

Menurut Rivai (2004:358), kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut:

1. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a) Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- b) Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial terdiri atas karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Terdapat tujuan dalam pemberian kompensasi. Tujuan Kompensasi menurut Handoko (2012: 156-158), antara lain :

1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi suplai dan permintaan tenaga kerja.

2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada

Bila tingkat kompensasi tidak kompetitif, niscaya banyak karyawan yang baik akan keluar. Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan

eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian yang sistematis, organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, administrasi kompensasi menghadapi batasan-batasan legal. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

Sedangkan menurut Suwatno (2011:222) tujuan kompensasi adalah:

1. Ikatan kerja sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha (perusahaan) dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan.

2. Kepuasan kerja

Karyawan bekerja dengan mengerahkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengadaan efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan program pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

4. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

5. Menjamin keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan didalam organisasi. Pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun keadilan eksternal.

6. Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Karyawan juga akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan.

7. Pengaruh serikat pekerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruhserikat buruh atau serikat pekerja. Serikat ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawannya. Apabila serikat buruhnya kuat, maka bisa dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan tinggi, begitupun sebaliknya.

8. Pengaruh pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Untuk itu, melalui kebijakan perundangan dan regulasi, pemerintah mengeluarkan berbagai macam peraturan yang

pada intinya untuk melindungi pekerja, sekaligus mendorong investasi dari para pengusaha agar mau menanamkan modalnya.

Indikator yang digunakan dalam pemberian kompensasi menurut Simamora (2004:445) meliputi :

1. Upah dan gaji
Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan tarif basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.
2. Insentif
Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.
3. Tunjangan
Setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan hari raya.
4. Fasilitas
Kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

2.1.4 Kinerja karyawan

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

Sedangkan menurut Hasibuan (2006:94) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Setyanti (2009:49), kinerja adalah penampilan kinerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi

karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan organisasi. Menurut Soeprihantono (2003:7) kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan tanggung jawab. Kinerja karyawan akan dinilai oleh perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan dan dalam periode yang ditentukan.

Menurut Umar (dalam Mangkunegara, 2005:18) aspek-aspek yang terdapat dalam kinerja antara lain :

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran
- e. Sikap
- f. Kerjasama
- g. Keandalan
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan
- i. Tanggung jawab
- j. Pemanfaatan waktu kerja

Pimpinan organisasi menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan yang lainnya dibawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja ditempat yang sama namun kinerja mereka tidaklah sama.

Menurut Setyanti (2009:51), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
 - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin

2. Variabel Organisasional, terdiri dari:
 - a. Sumberdaya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Imbalan
 - d. Struktur
 - e. Desain pekerjaan
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Sikap
 - c. Kepribadian
 - d. Belajar
 - e. Motivasi

Menurut Mangkunegara (2009:67), kinerja karyawan dapat dinilai dari:

1. Kualitas kerja
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas kerja
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. Tanggung jawab
Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
4. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

2.1.5 Pengaruh mutasi terhadap kinerja karyawan

Salah satu tujuan mutasi kerja yaitu untuk melaksanakan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat atau “the right man on the right place”. Dengan demikian akan lebih meningkatkan kinerja karyawan. Mutasi dijalankan agar pekerjaan dapat dilakukan secara lebih efektif. Untuk itu mutasi dalam suatu perusahaan memerlukan pemikiran dan pertimbangan yang matang. Bila tidak demikian, mutasi yang dilaksanakan bukannya merupakan tindakan yang menguntungkan justru merugikan perusahaan. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas kinerja yang dicapai oleh pegawai mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para karyawan untuk mengembangkan potensi dan kinerjanya. Menurut Penelitian yang telah dilakukan oleh Lila Fitri (2015), mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Pascasarjana Universitas Andalas.

2.1.6 Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan

Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawan adalah dengan melakukan promosi jabatan bagi karyawan yang mampu memberikan prestasi kerja lebih di satu pihak dan memberikan tindakan disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku bagi mereka yang tidak mampu melaksanakan kewajibannya sesuai dengan tanggung jawabnya di lain pihak. Menurut Nitisemito

(2002:177), promosi jabatan adalah proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi. Adanya promosi jabatan akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat, bersemangat, disiplin, dan meningkatkan prestasi kerja, sehingga mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Kesarinaldi (2010) menemukan bahwa promosi sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan sesuai dengan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong untuk bekerja giat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai (Hasibuan, 2012:107).

2.1.7 Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan

Sistem pemberian kompensasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Karena tujuan utama setiap karyawan yang bekerja yaitu untuk mendapatkan uang dalam memenuhi kebutuhannya. Jika dikelola dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan dalam memelihara, memperoleh, dan menjaga karyawan. Sebaliknya, jika kompensasi tidak dikelola dengan baik maka karyawan akan enggan untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, Sudibya & Utama (2012) menyatakan bahwa kompensasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan pada lingkungan kantor dinas pekerjaan umum provinsi Bali. Ini berarti kenaikan kompensasi akan memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawannya dan sebaliknya jika kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan kurang atau tidak baik, maka dampak yang terjadi di perusahaan adalah kinerja karyawan akan menjadi rendah. Dari pemberian kompensasi yang adil, maka karyawan akan memiliki semangat dalam bekerja dan kinerjanya akan semakin baik. Seperti yang dikemukakan oleh Saydam (2000:267), kompensasi yang

memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja lebih baik.

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Anggita (2004) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh promosi, mutasi, dan pelatihan melalui penilaian kinerja dan peluang karir. Penelitian ini menggunakan analisis Rank's Spearman dengan variabel bebas (X) yang diteliti promosi (X_1), mutasi (X_2), dan pelatihan (X_3) terhadap penilaian kinerja (Y) dan peluang karir (Z). Penelitian ini menunjukkan penilaian kinerja memiliki hubungan terhadap jenjang karir, promosi, dan pengembangan karir.

Safrina (2014) melakukan penelitian pada PTPN XII Kantor Wilayah 2 Jember dan variabel yang diteliti yaitu promosi (X_1), mutasi (X_2), dan demosi (X_3), dengan menggunakan alat analisis jalur yang membuktikan bahwa promosi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi sedangkan demosi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi. Kemudian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan demosi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Riani Nitasari (2016) melakukan penelitian pada karyawan Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 dan variabel yang diteliti yaitu motivasi (X_1), lingkungan kerja (X_2), dan kompensasi (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan alat analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

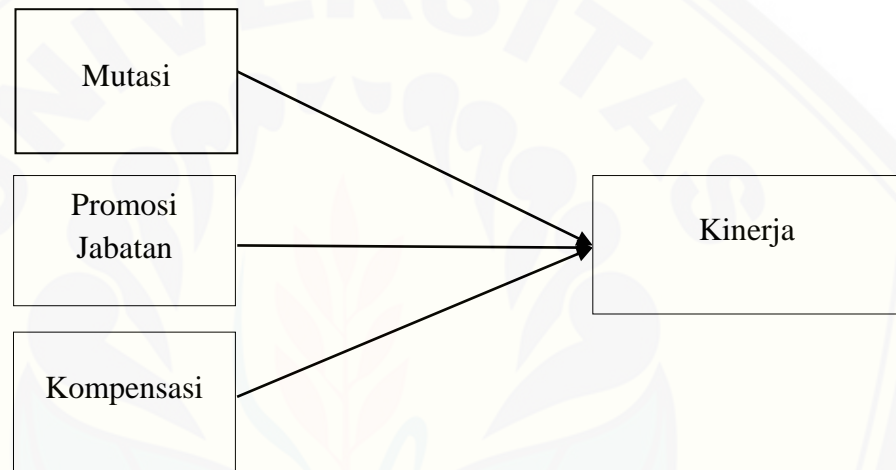
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan (hasil)
1	Anggita (2004)	Promosi (X_1) Mutasi(X_2) Pelatihan(X_3) Penilaian kinerja(Y) Peluang karir(Z)	Analisis Rank's Spearman	a. Penilaian kinerja memiliki hubungan terhadap jenjang karir, promosi, dan pengembangan karir
2	Safrina Hafifatur Rochmah (2014)	Penempatan karyawan: Promosi (X_1) Mutasi (X_2) Demosi (X_3) Kinerja Karyawan (Y) Motivasi (Z)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	a. Promosi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi b. Demosi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap motivasi c. Promosi dan mutasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan d. Demosi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan e. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Riani Nitasari (2016)	Motivasi (X_1) Lingkungan Kerja (X_2) Kompensasi (X_3) Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linier Berganda	a. Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b. Motivasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan c. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan d. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

2.1.9 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini digunakan secara sistematis untuk membantu menjelaskan pokok permasalahan yang akan diteliti. Kerangka konseptual dalam penelitian ini bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian ini menjadikan Mutasi, Promosi jabatan, dan Kompensasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat.

Berikut gambar kerangka konseptual dalam penelitian ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Keterangan : ——— : parsial

2.1.10 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan kajian empirik, maka dapat diajukan hipotesis atau dugaan sementara sebagai berikut:

1. Menurut Hasibuan (2008 : 102) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Menurut Penelitian yang telah dilakukan oleh Lila Fitri (2015), mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ : Mutasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi

2. Menurut Siagian (2004:169), promosi ialah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaannya ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Penelitian yang dilakukan oleh Kesarinaldi (2010) menemukan bahwa promosi sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang berdampak langsung terhadap kinerja karyawan.

H₂ : Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi

3. Menurut Ike kusdyah (2008:146) kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif, dan tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lain-lain. Penelitian yang dilakukan oleh Dhermawan, Sudibya & Utama (2012) menyatakan bahwa kompensasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan pada lingkungan kantor dinas pekerjaan umum provinsi Bali.

H₃ : Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit Kecamatan Glenmore Kabupaten Banyuwangi

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*. Penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan fokus dalam meneliti masalah pengaruh variabel Mutasi, Promosi Jabatan, dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Tetap pada PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan tetap yang terdapat pada PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi sebanyak 76 karyawan. Metode pengambilan sampel menggunakan metode *saturated sampling* yang keseluruhan populasi dijadikan sampel yaitu 76 karyawan tetap PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer, yang berasal dari responden PTPN XII Kebun Kalikempit yang berjumlah 76 karyawan dengan mengisi pernyataan dari peneliti melalui kuisisioner.

Sumber data dalam penelitian ini merupakan data tambahan yang di peroleh dari pihak perusahaan berupa gambaran umum dari PTPN XII Kebun Kalikempit yang berupa sejarah, visi dan misi, data karyawan, dan data lain yang di butuhkan oleh peneliti.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun dalam proses pengumpulan data adalah sebagai berikut:

1) Kuesioner

Kuesioner adalah seperangkat pernyataan tertulis yang disusun oleh peneliti yang diberikan kepada karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit

sebagai responden. Kuesioner berisikan pernyataan tentang variabel mutasi, promosi jabatan, serta kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2) Studi pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan mempelajari literatur atau referensi yang berasal dari buku, jurnal dan penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel-variabel yang akan diteliti dan dianalisis dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Variabel bebas (*independent variabel*)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah mutasi (X_1), promosi jabatan (X_2) serta kompensasi (X_3).

b. Variabel terikat (*dependent variabel*)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y)

3.6 Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran Variabel

Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah:

a. Variabel Mutasi (X_1)

Mutasi (X_1) merupakan kegiatan memindahkan karyawan dari satu tempat ke tempat yang lain tetapi masih dalam lingkungan internal PTPN XII Kebun Kalikempit atau yang lebih memerlukan. Skala pengukuran untuk variabel ini adalah skala ordinal.

Indikator-indikator yang digunakan dalam melakukan mutasi karyawan menurut Singarimbun (dalam Richa, 2011:17) yaitu :

1. Frekuensi mutasi

Frekuensi mutasi yaitu tingkat keseringan pelaksanaan mutasi dalam suatu perusahaan.

2. Alasan mutasi

Untuk menghindari rasa jenuh karyawan terhadap pekerjaannya dan untuk memberikan pengalaman baru di bidang lain dalam perusahaan.

3. Ketepatan dalam melaksanakan mutasi yang disesuaikan dengan :
 - a) Kemampuan kerja pegawai yaitu kemampuan kerja karyawan dalam menyelesaikan tugas perusahaan.
 - b) Tanggung jawab yaitu beban kerja yang harus diselesaikan karyawan sesuai perintah perusahaan.
 - c) Kebijakan perusahaan yaitu peraturan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

b. Variabel Promosi Jabatan (X_2)

Promosi jabatan (X_2) merupakan pemindahan yang disertai dengan kenaikan jenjang/jabatan/golongan pada karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi. Skala pengukuran untuk variabel ini adalah skala ordinal.

Indikator-indikator yang digunakan dalam melakukan promosi jabatan menurut Hasibuan (2012:111) adalah sebagai berikut:

1. Kejujuran
Sikap yang dibutuhkan dalam mengemban jabatan yang diberikan oleh perusahaan.
2. Disiplin
Sikap yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai hasil yang optimal bagi perusahaan.
3. Prestasi kerja
Hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitasnya.
4. Kerja sama
Hubungan baik yang dilakukan sesama karyawan sehingga dapat bekerja sama secara harmonis untuk mencapai sasaran perusahaan.
5. Komunikatif

Komunikasi antar karyawan agar tercipta hubungan baik dan tidak terjadi miskomunikasi dalam bekerja.

c. Variabel Kompensasi (X_3)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit baik berupa finansial maupun non finansial sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Skala pengukuran untuk variabel ini adalah skala ordinal.

Indikator yang digunakan dalam pemberian kompensasi menurut Simamora (2004:445) adalah sebagai berikut :

1. Upah dan Gaji

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam. Upah merupakan tarif basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan.

2. Insentif

Tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan.

3. Tunjangan

Setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja, misalnya tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan hari raya.

4. Fasilitas

Kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

d. Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan PTPN XII dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Skala pengukuran untuk variabel ini adalah skala ordinal.

Indikator yang digunakan menurut Mangkunegara (2009:67) adalah :

1. **Kualitas Kerja**
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan.
2. **Kuantitas Kerja**
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektifitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. **Tanggung Jawab**
Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
4. **Kerjasama**
Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan
5. **Inisiatif**
Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

3.7 Metode Analisis Data

Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan tetap PTPN XII Kebun Kalikempit dilakukan beberapa langkah untuk menjawab permasalahan penelitian ini. Beberapa langkah yang dilakukan diantaranya yaitu:

- a. Langkah pertama dilakukan uji instrumen untuk apakah kuisioner sudah tepat dalam penelitian ini. Dalam uji instrumen dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas.
- b. Langkah kedua dilakukan uji regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

- c. Ketiga dilakukan uji asumsi klasik untuk mengetahui apakah persamaan regresi yang didapatkan memiliki ketepatan dalam estimasi tidak bias dan konsisten. Dalam uji ini terdapat uji multikolinieritas, uji heterokedastisitas dan uji normalitas data.
- d. Keempat dilakukan uji hipotesis yaitu untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat pada penelitian ini.

3.7.1 Uji Instrumen

Uji instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Agar data yang diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsisten maka penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel.

a. Uji Validitas

Uji validitas yaitu untuk mengukur seberapa akurat suatu instrumen (kuesioner) melakukan fungsi ukurannya yang diindikasikan oleh kecilnya persentase jawaban responden yang tidak terlalu menyimpang dari jawaban responden lainnya. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode *Product moment pearson*, rumusnya yaitu :

$$r = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n\sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n\sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana :

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas adalah :

Jika r positif dan r hitung > r tabel maka variabel tersebut valid

Jika r positif dan r hitung < r tabel maka variabel tersebut tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran apabila dilakukan dua kali atau lebih (Sugiyono, 2002:116). Instrumen harus *valid* dan *reliable* (dapat diandalkan). Instrumen dikatakan *valid* apabila benar dan sesuai dengan data instrument dikatakan *reliable* apabila alat ukur tersebut memperoleh hasil-hasil yang konsisten dan stabil.

Pengujian keandalan alat ukur dalam penelitian ini menggunakan reliabilitas *metode alpha* (a) yang digunakan dalam metode *cronbach*. Uji reliabilitas menggunakan metode *cronbach alpha*, suatu instrumen dikatakan *reliable* apabila *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005:42), dengan rumus sebagai berikut :

$$a = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Dimana :

a = koefisien reliabilitas

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

c. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Untuk menguji normalitas distribusi populasi diajukan hipotesis sebagai berikut:

1) Memformulasikan H_0 dan H_a

H_0 : $b_i = 0$, artinya data penelitian berdistribusi normal

H_a : $b_i \neq 0$, artinya data penelitian tidak berdistribusi normal

2) Menentukan tingkat signifikansi dalam penelitian ini adalah $\alpha = 1\%$, 5% , atau 10% tergantung kebutuhan peneliti.

3) Kesimpulan

- a) Apabila nilai p-value $< \alpha$, maka H_0 ditolak yang berarti bahwa data tidak berdistribusi normal.
- b) Apabila nilai p-value $> \alpha$, maka H_0 diterima yang berarti bahwa data berdistribusi normal.

3.7.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yaitu mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Berikut adalah persamaan regresi linier berganda dalam penelitian ini:

$$Y_i = b_0 + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + b_3X_{3i} + e_i$$

Keterangan :

X_1 : variabel mutasi

X_2 : variabel promosi jabatan

X_3 : variabel kompensasi

Y_i : kinerja karyawan

3.7.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan uji asumsi yang dilakukan guna untuk mengetahui bahwa antara variabel-variabel independen dalam suatu model tidak ada hubungannya atau tidak berkorelasi antara satu dan lainnya. Salah satu cara untuk mengetahui adanya gejala multikolinieritas yaitu dengan melihat VIF (*Varian Inflation Faktor*), dan nilai *tolerance* masing-masing variabel bebasnya. Apabila nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* $> 0,1$ maka dinyatakan tidak ada indikasi multikolinieritas antar variabel bebasnya (ghozali, 2007:147). Apabila nilai VIF > 10 dan nilai *tolerance* $< 0,1$ maka

dinyatakan ada indikasi multikolinieritas antar variabel bebasnya. Apabila terjadi gejala multikolinieritas, maka tindakan yang dilakukan oleh peneliti dalam mengambil perbaikan yaitu dengan menghilangkan atau mengeluarkan sebuah atau beberapa variabel X dari model (Gujarati, 2007:74).

b. Uji Heteroskedasitas

Uji heteroskedasitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui apakah suatu model terdapat varian yang tidak sama dalam semua pengamatan. Penelitian ini menggunakan uji Glejser (*Glejser Test*) dalam menguji ada tidaknya heteroskedasitas. Pengujian heteroskedasitas dengan uji Glejser dilakukan dengan meregresikan nilai residual dan nilai absolut terhadap seluruh variabel bebas, jika nilai signifikan $> 5\%$ maka tidak terjadi heteroskedasitas (Gujarati, 2007:93). Adapun hipotesis yang akan diuji dinyatakan sebagai berikut:

- 1) Memformulasikan H_0 dan H_a
 $H_0 : b_i = 0$, artinya ada gejala heterokedastisitas
 $H_a : b_i \neq 0$, artinya tidak ada gejala heterokedastisitas
- 2) Menentukan tingkat signifikansi dalam penelitian ini adalah $\alpha = 1\%$, 5% , atau 10% tergantung kebutuhan peneliti.
- 3) Kesimpulan
 - a) Apabila nilai $p\text{-value} > \alpha$, maka H_0 ditolak yang berarti tidak ada gejala heterokedastisitas.
 - b) Apabila nilai $p\text{-value} < \alpha$, maka H_0 diterima yang berarti terdapat gejala heterokedastisitas.

Jika terdeteksi adanya heterokedastisitas maka langkah yang akan dilakukan yaitu dengan menggunakan metode *Weighted Least Square* (WLS). Mengatasi heterokedastisitas dengan WLS dilakukan dengan cara mendapat nilai prediktor terlebih dahulu dengan cara melakukan pengalihan masing-masing variabel nilai variabel dependen dan independen. Lakukan uji heterokedastisitas kembali terhadap hasil nilai pembobotan tersebut.

Transformasi dilakukan dengan mengestimasi regresi dengan cara melakukan pembobotan data atas nilai pada variabel dependen dan independen dengan suatu faktor pengali (pembobot) yaitu dengan masing-masing observasi Y dan X dibagi dengan deviasi standarnya sendiri dan melakukan regresi OLS atas data yang telah tertransformasikan.

3.8 Uji Hipotesis

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikan pengaruh dari variabel bebas (*independent variabel*) yaitu mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi terhadap variabel terikat (*dependent variable*) yaitu kinerja karyawan.

a. Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui secara bersamaan koefisien regresi variabel bebas yaitu variabel mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi mempunyai pengaruh nyata terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

Langkah-langkah dalam uji F adalah sebagai berikut:

1) Merumuskan Hipotesis

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ yang artinya mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ yang artinya mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

2) Menghitung nilai F_{hitung}

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

$F = F_{hitung} >$ selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel}

R = koefisien korelasi ganda

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah sampel

3) Menentukan Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi dalam penelitian ini adalah $\alpha = 1\%$, 5% , 10% tergantung kebutuhan penelitian.

4) Menentukan kriteria pengujian

- a) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 ditolak yang artinya bahwa seluruh variabel mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi memiliki pengaruh nyata terhadap variabel kinerja karyawan.
- b) Apabila $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima yang artinya bahwa seluruh variabel mutasi, proosi jabatan, dan kompensasi tidak mempunyai pengaruh yang nyata terhadap variabel kinerja karyawan.

b. Uji t

Uji hipotesis ini digunakan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan dari mutasi (X_1), promosi jabatan (X_2), dan kompensasi secara individual terhadap variabel kinerja karyawan (Y) pada PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dengan signifikan dibawah $0,05$ (5%) maka secara parsial atau individual variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.

Kriteria pengujian dalam uji t adalah sebagai berikut:

1) Memformulasikan H_0 dan H_a

- a) H_{01} = Mutasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit
- b) H_{a1} = Mutasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit
- c) H_{02} = Promosi jabatan secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit
- d) H_{a2} = Promosi jabatan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit

- e) H_{03} = Kompensasi secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit
 - f) H_{a3} = Kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII Kebun Kalikempit
- 2) Menghitung distribusi probabilitas

$$t = \frac{bi}{Se(bi)}$$

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

Se(bi) = *standard error* dari koefisien korelasi

- 3) Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikan yang digunakan adalah 1%, 5%, atau 10%. Pemilihan tingkat signifikan didasarkan pada tingkat signifikan yang sesuai dengan kepentingan penelitian.

- 4) Menentukan kriteria pengujian

Uji ini dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan ketentuan sebagai berikut:

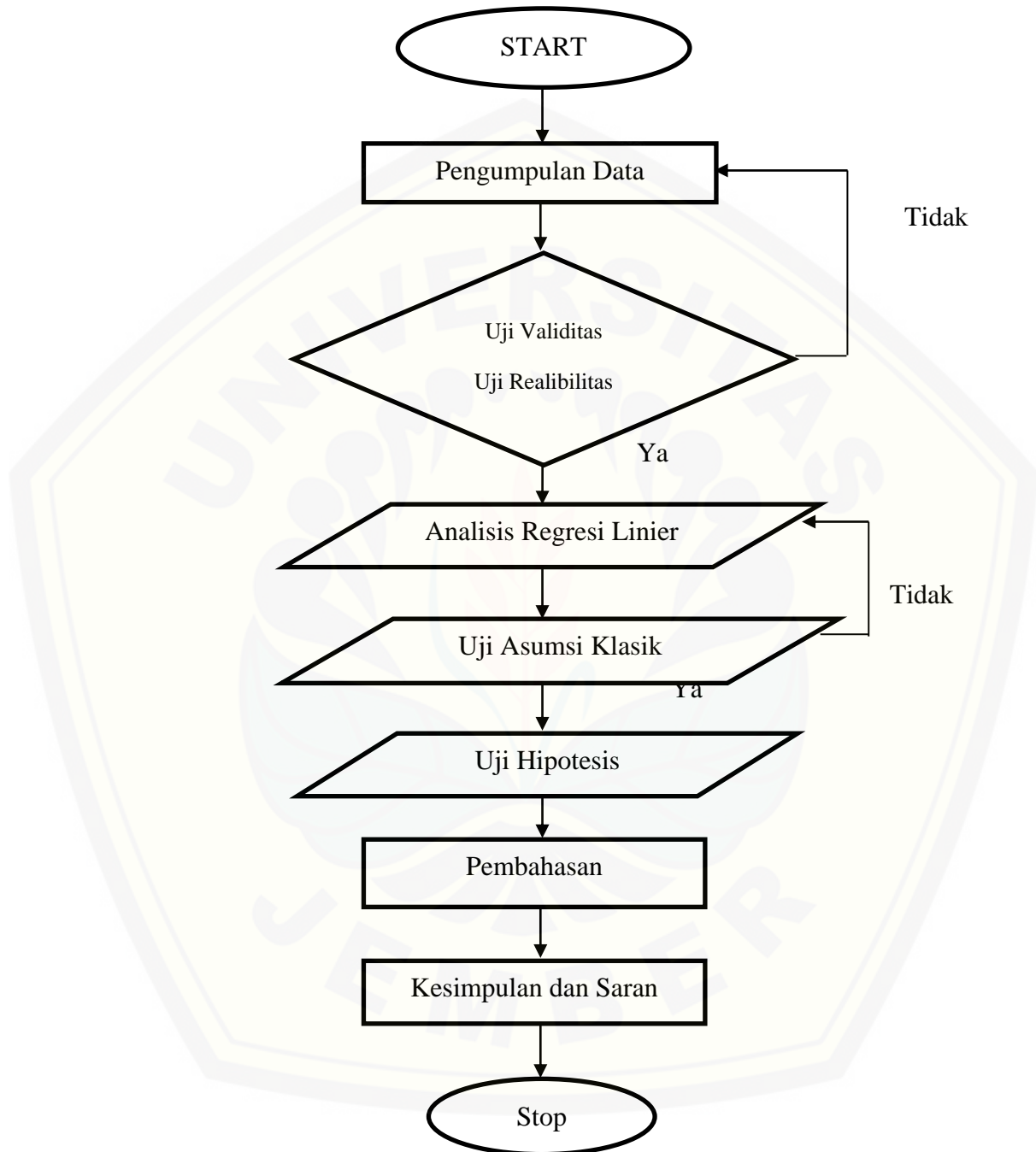
- a) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima

Hal ini berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

- b) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak

Hal ini berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel mutasi, promosi jabatan, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. *Start* adalah tahap persiapan materi untuk mencari data.
- b. Pengumpulan data adalah mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian wawancara dan penyebaran kuesioner untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan.
- c. Uji validitas dan uji reliabilitas adalah untuk mengetahui layak tidaknya alat pengukuran yang digunakan dan untuk mengetahui ketepatan konsistensi dan stabilitas nilai hasil skala pengukuran tertentu.
- d. Analisis regresi linear berganda adalah untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).
- e. Uji asumsi klasik merupakan pengolahan data berikutnya yaitu dengan melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang dikemukakan yaitu mencari tahu ada tidaknya permasalahan dalam suatu model.
- f. Uji hipotesis adalah melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel (X) terhadap variabel terikat (Y)
- g. Pembahasan
- h. Kesimpulan dan saran merupakan menarik suatu kesimpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
- i. *Stop* adalah penyelesaian atau berakhirnya penelitian dilakukan dengan pemberian hasil penelitian.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah peneliti jelaskan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh Mutasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan hasil signifikansi sebesar 0,003. Ini membuktikan bahwa Mutasi yang terjadi di PTPN XII Kebun Kalikempit dalam bentuk rasa aman dan giat bekerja terwujud dengan baik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
2. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh Promosi Jabatan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan hasil signifikansinya sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa Promosi Jabatan pada PTPN XII Kebun Kalikempit yang mampu meningkatkan kinerja karyawannya secara optimal.
3. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan hubungan yang positif dengan hasil signifikansinya sebesar 0,000. Ini membuktikan bahwa Kompensasi yang diberikan oleh PTPN XII Kebun Kalikempit mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

5.2 Saran

1. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel-variabel independen lainnya seperti lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja psikis dan pengembangan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Dhermawan, A.A.N.B., Sudibya, I.G.A., Utama, I.W.M. (2012). Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan kantor dinas pekerjaan umum provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 6(2).
- Fitri, Lila. 2015. Pengaruh mutasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pasca Sarjana Universitas Andalas. *Jurnal: Padang*
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gujarati, Damodar. 2003. *Basic Econometric, 4th Edition*. New York: Mc. Graw-Hill, Inc.
- Handoko, H. 2012. *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu, S.P., 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi : PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- _____ 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Akasara.
- _____ 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Akasara.
- Kusdyah, Ike. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset
- Mangkunegara, Prabu. 2002. *Manajemen sumber daya manusia perubahan, cetakan ke-2*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen sumber daya manusia strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Moekijat. 2010. *Manajemen Kepegawaian (Personal Management)*. Bandung: Alumni.
- Nitasari, Riani. 2016. Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Asuransi Jiwa Bersama (AJB) Bumiputera 1912 Jember. Skripsi. Jember: Universitas Jember.
- Nitisemito. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: ghalia indonesia
- PT Perkebunan Nusantara XII 2015. *Profil Perusahaan*. <http://www.ptpn12.com/index.php/tentang-kami/profil>. (Diakses tanggal 20 Maret 2016).
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan (Dari teori ke praktek)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Santoso, Singgih. 2004. *SPSS Versi 10*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Saydam, Gouzali. 2000. *Manajemen sumber daya manusia (human resources management jilid 2)*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Siagian.S.P. 2001. *Teori Motivasi Dan Implikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. S.P. 2004. *Teori Motivasi Dan Implikasinya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Simamora, Henrys. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi IV)*. Jakarta: STIE YKPN
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. *Metode Penelitian*. Jakarta: LP3ES.
- Sondang P. Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pt. Bumi Aksara.
- Subekhi, Akhmad dan Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Sugiyono. 2002. *Statistika Penelitian dan Aplikasi Dengan SPSS 10.0 For Windows*. Jakarta: Alfbeta.

Suwatno dan Donni Juni Priansa.2014. *Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis*. Bandung: Alfabeta

Umar, Husein. 2005. *Riset sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Wursanto. 2007. *Dasar-dasar ilmu organisasi*. Yogyakarta: Andi



LAMPIRAN 1. KUESIONER PENELITIAN

Yth Bapak/ibu saudara/i

Karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi

Dengan hormat,

Sehubungan dengan adanya tugas akhir (Skripsi) sebagai syarat menyelesaikan program studi manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana (S1) maka saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/ I untuk memberikan informasi dan berkenan menjawab pertanyaan dalam kuisisioner yang berkaitan dengan topik penelitian yang saya ajukan. Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Mutasi, Promosi Jabatan, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi”**.

Informasi yang Bapak/Ibu/ Saudara/I berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Penelitian menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diberikan oleh Bapak/Ibu/ Saudara / I. Oleh karena itu sayamohon kesediaan Bapak/ Ibu/ Saudara/ I untuk mengisi kuisisioner dengan jujur dan sebenar-benarnya. Atas perhatian, kerja sama dan bantuan yang telah di berikan bapak/ Ibu/ Saudara/ I, saya sampaikan terimakasih.

Hormat saya,

Elok Febriandani

120810201147

Lembar Kuisisioner**i. IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :
Umur :
Jenis Kelamin : Pria/Wanita
Lama bekerja :
Pendidikan Terakhir :

ii. Petunjuk Pengisian

1. Pertanyaan-pertanyaan berikut dimohon diisi dengan jujur dan sesuai dengan kondisi perusahaan pada realitanya.
2. Berilah tanda check list (√) pada salah satu jawaban dari setiap pertanyaan sesuai dengan apayang anda alami dan rasakan selama ini.
3. Setiap jawaban pertanyaan akan di beri skor sebagai berikut :
 - a. **Sangat setuju (SS)** skor : 5
 - b. **Setuju (S)** skor : 4
 - c. **Cukup Setuju (CS)** skor : 3
 - d. **Tidak Setuju (TS)** skor : 2
 - e. **Sangat Tidak Setuju(STS)** skor : 1

iii. Daftar Pernyataan**1. Mutasi (X_1)**

No	Mutasi (X_1)	SS	S	CS	TS	STS
1	Mutasi sering dilakukan untuk memberikan pengalaman terhadap karyawan di bidang yang baru					
2	Saya merasa mutasi dapat mengurangi rasa jenuh terhadap pekerjaan					
3	Mutasi yang dilakukan perusahaan berdasarkan kemampuan kerja yang saya miliki					
4	Setelah mutasi saya memiliki tanggung jawab baru dalam pekerjaan yang harus diselesaikan					
5	Mutasi merupakan salah satu kebijakan yang ada di dalam perusahaan					

2. Promosi Jabatan (X₂)

No	Promosi Jabatan (X ₂)	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya selalu jujur dalam mengemban jabatan yang diberikan					
2	Saya selalu disiplin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh atasan					
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitasnya					
4	Saya memiliki hubungan baik dengan sesama karyawan sehingga dapat bekerja sama secara harmonis					
5	Saya selalu berkomunikasi secara efektif dengan sesama karyawan agar tidak terjadi miskomunikasi dalam bekerja					

3. Kompensasi (X₃)

No	Kompensasi (X ₃)	SS	S	CS	TS	STS
1	Gaji yang diterima sudah sesuai dengan usaha yang saya berikan					
2	Besarnya insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan saya					
3	Tunjangan yang diberikan perusahaan sesuai harapan saya					
4	Fasilitas yang disediakan perusahaan membuat saya merasa nyaman dalam bekerja					

4. Kinerja Karyawan (Y)

No	Kinerja Karyawan (Y)	SS	S	CS	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kualitas perusahaan					
2	Saya mampu mengerjakan pekerjaan sesuai target dan tanggung jawab saya					
3	Saya dapat melaksanakan semua pekerjaan dengan baik dan penuh tanggung jawab					
4	Saya selalu membina hubungan baik dengan karyawan lain untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan					
5	Saya selalu berinisiatif untuk menyelesaikan masalah pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan					

LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN**Mutasi (X1)**

Responden	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	Jumlah X1
1	4	2	3	3	4	16
2	4	4	4	3	4	19
3	3	4	4	4	4	19
4	5	4	5	4	5	23
5	4	4	4	4	3	19
6	3	4	4	3	4	18
7	4	3	4	4	5	20
8	5	5	4	4	4	22
9	3	3	3	3	3	15
10	5	5	4	4	4	22
11	5	5	4	4	4	22
12	5	5	4	4	4	22
13	5	5	4	4	4	22
14	5	5	4	4	4	22
15	5	5	4	4	4	22
16	4	5	4	5	5	23
17	4	3	4	4	4	19
18	5	3	5	4	5	22
19	4	4	4	4	4	20
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	4	5	21
22	4	4	4	4	5	21
23	4	4	4	4	4	20
24	4	5	5	5	5	24
25	5	5	5	5	5	25
26	4	3	4	4	4	19
27	4	4	4	5	5	22
28	4	4	4	5	5	22
29	5	5	4	4	4	22
30	5	4	4	4	4	21
31	4	4	4	4	4	20
32	4	4	4	4	3	19
33	4	4	4	5	5	22
34	4	4	4	4	4	20
35	4	5	5	4	4	22
36	5	5	4	4	4	22
37	5	5	5	5	5	25
38	4	4	4	4	5	21
39	4	4	4	5	4	21

40	5	4	4	5	5	23
41	5	4	4	4	4	21
42	4	4	4	4	5	21
43	4	3	4	4	4	19
44	5	5	4	4	4	22
45	5	4	4	5	4	22
46	5	4	4	5	4	22
47	4	4	4	5	5	22
48	5	4	4	5	4	22
49	4	4	5	4	4	21
50	5	5	5	4	4	23
51	4	4	4	3	5	20
52	4	4	4	5	5	22
53	4	4	4	4	4	20
54	4	4	4	5	5	22
55	4	4	4	4	4	20
56	4	4	5	5	5	23
57	4	4	4	4	4	20
58	4	4	3	4	4	19
59	4	4	3	4	4	19
60	4	4	4	5	5	22
61	4	4	4	4	4	20
62	5	5	5	4	4	23
63	4	4	5	5	5	23
64	4	4	4	4	4	20
65	4	4	4	4	3	19
66	5	4	4	4	4	21
67	4	5	5	5	5	24
68	4	4	4	4	4	20
69	5	4	4	4	4	21
70	4	4	3	3	3	17
71	4	4	4	4	4	20
72	4	5	5	4	4	22
73	4	4	4	5	5	22
74	5	5	4	4	4	22
75	4	4	4	4	5	21
76	5	4	4	4	4	21

Promosi Jabatan (X2)

Responden	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	Jumlah X2
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	5	4	4	21
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	4	4	20
5	5	5	4	5	5	24
6	4	4	4	5	5	22
7	4	4	4	5	5	22
8	5	5	5	5	4	24
9	5	5	5	4	4	23
10	5	5	5	4	5	24
11	4	4	4	3	5	20
12	4	4	3	4	4	19
13	4	4	3	5	5	21
14	4	5	5	5	5	24
15	5	5	5	5	4	24
16	4	4	4	4	4	20
17	5	5	5	5	5	25
18	5	5	5	5	5	25
19	4	4	3	4	4	19
20	5	5	5	5	5	25
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	4	4	4	22
23	5	5	5	5	4	24
24	4	3	4	4	4	19
25	5	5	5	4	5	24
26	4	4	4	5	4	21
27	5	4	4	3	4	20
28	5	4	3	4	4	20
29	4	3	5	4	4	20
30	5	4	4	3	3	19
31	4	4	4	4	4	20
32	3	4	4	4	4	19
33	4	4	4	4	3	19
34	5	5	4	4	4	22
35	4	4	4	4	4	20
36	4	5	4	5	5	23
37	5	5	5	4	4	23
38	4	4	4	4	4	20
39	4	4	4	4	3	19
40	4	4	4	4	5	21
41	5	5	4	5	5	24
42	4	4	4	4	4	20

43	4	4	5	4	4	21
44	4	4	3	3	3	17
45	4	4	3	4	5	20
46	5	4	4	5	4	22
47	5	4	5	4	4	22
48	4	5	4	5	4	22
49	5	4	4	4	4	21
50	5	4	4	4	4	21
51	4	5	5	4	4	22
52	4	4	4	4	3	19
53	4	4	5	5	4	22
54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	5	4	5	22
56	5	5	4	4	4	22
57	5	5	5	5	5	25
58	5	4	4	4	4	21
59	3	4	4	5	5	21
60	4	4	5	5	5	23
61	4	4	4	5	4	21
62	5	4	4	4	4	21
63	4	3	4	4	4	19
64	4	4	5	5	4	22
65	5	5	4	4	4	22
66	4	5	4	4	5	22
67	5	4	4	5	4	22
68	4	4	4	5	5	22
69	5	4	4	4	4	21
70	5	5	5	4	4	23
71	5	4	3	4	4	20
72	4	5	4	5	4	22
73	4	4	4	4	4	20
74	4	4	5	5	4	22
75	4	4	4	4	4	20
76	5	5	5	4	4	23

Kompensasi (X3)

Responden	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Jumlah X3
1	4	4	4	4	16
2	4	4	3	3	14
3	4	4	4	4	16
4	5	4	4	5	18
5	5	5	4	5	19
6	2	2	2	4	10
7	2	2	2	4	10
8	2	1	1	2	6
9	4	4	4	4	16
10	4	4	5	5	18
11	2	3	4	5	14
12	4	3	3	3	13
13	4	4	3	3	14
14	5	4	5	5	19
15	4	5	5	5	19
16	4	4	3	3	14
17	4	5	5	5	19
18	4	5	5	5	19
19	2	4	4	3	13
20	4	3	4	4	15
21	3	3	4	5	15
22	4	3	4	4	15
23	4	3	4	3	14
24	4	5	5	5	19
25	5	5	5	4	19
26	4	3	3	3	13
27	4	4	4	4	16
28	4	4	4	4	16
29	4	4	4	4	16
30	4	4	4	4	16
31	4	3	3	4	14
32	3	4	3	3	13
33	4	3	3	3	13
34	4	4	4	4	16
35	4	4	3	3	14
36	3	5	5	5	18
37	4	4	5	5	18
38	4	4	3	3	14
39	4	3	3	3	13
40	3	4	4	4	15
41	5	4	4	3	16

42	4	3	3	3	13
43	4	4	3	3	14
44	4	3	3	3	13
45	4	4	3	3	14
46	5	5	4	3	17
47	5	4	4	4	17
48	4	4	5	4	17
49	4	3	4	4	15
50	4	4	3	4	15
51	4	4	4	5	17
52	3	4	3	3	13
53	4	4	4	4	16
54	4	4	3	3	14
55	4	4	4	4	16
56	4	4	4	4	16
57	5	5	5	4	19
58	4	4	3	4	15
59	3	4	4	4	15
60	4	4	4	5	17
61	4	3	4	4	15
62	4	4	4	3	15
63	4	3	3	3	13
64	4	4	4	5	17
65	4	4	4	5	17
66	4	5	4	4	17
67	4	4	5	4	17
68	5	4	4	4	17
69	4	4	4	3	15
70	4	4	5	5	18
71	3	3	3	4	13
72	5	4	4	4	17
73	3	4	3	3	13
74	4	5	4	4	17
75	3	3	3	4	13
76	4	4	4	3	15

Kinerja Karyawan (Y)

NO	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Jumlah Y
1	4	4	4	4	4	20
2	4	4	4	5	4	21
3	4	4	4	4	4	20
4	4	4	4	5	5	22
5	3	3	3	5	4	18
6	4	4	4	5	4	21
7	4	4	4	5	4	21
8	4	4	4	5	2	19
9	4	4	4	4	5	21
10	4	5	4	4	5	22
11	4	4	4	4	4	20
12	3	3	4	5	3	18
13	3	4	4	5	5	22
14	5	5	5	5	5	25
15	5	5	5	5	5	25
16	4	4	4	5	4	21
17	5	5	5	5	5	25
18	5	5	5	5	5	25
19	3	3	4	5	4	19
20	5	5	5	5	5	25
21	4	4	4	5	5	22
22	4	5	5	4	4	22
23	5	3	5	4	4	21
24	5	5	5	5	5	25
25	4	4	5	5	5	25
26	4	4	4	4	4	20
27	3	5	5	5	5	23
28	5	5	5	4	4	23
29	5	5	4	4	5	23
30	4	4	5	5	4	22
31	4	4	5	4	4	21
32	4	4	4	4	4	20
33	4	4	4	4	4	20
34	4	4	4	5	5	23
35	5	4	4	4	4	21
36	5	5	5	5	4	24
37	5	4	5	5	5	24
38	5	4	4	4	4	21
39	4	4	4	4	4	20
40	4	4	4	5	5	22
41	3	5	5	5	5	23
42	4	4	4	4	4	20

43	4	4	4	5	4	21
44	3	3	4	5	3	18
45	3	4	4	5	5	21
46	3	5	5	5	5	23
47	5	5	5	4	4	23
48	5	5	4	4	5	23
49	4	4	5	5	4	22
50	5	4	5	4	4	22
51	5	5	4	4	5	23
52	4	4	4	4	4	20
53	5	5	4	4	5	23
54	4	4	4	4	4	20
55	4	4	5	5	5	23
56	4	5	5	4	5	23
57	5	5	5	5	5	25
58	4	4	5	4	5	22
59	5	5	4	4	4	22
60	5	5	4	5	5	24
61	4	4	5	5	4	22
62	5	4	5	4	4	22
63	4	4	4	4	4	20
64	4	4	5	5	5	23
65	4	5	5	4	5	23
66	5	5	5	4	4	23
67	5	4	4	5	5	23
68	5	5	4	5	4	23
69	5	4	4	4	5	22
70	5	4	5	5	5	24
71	4	5	4	3	4	20
72	5	5	4	4	5	23
73	4	4	4	4	4	20
74	5	5	4	4	5	23
75	4	4	4	4	4	20
76	5	4	5	4	4	22

LAMPIRAN 3. ANALISIS DESKRIPTIF

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	76	15.00	25.00	21.0789	1.85302
X2	76	17.00	25.00	21.4605	1.81432
X3	76	6.00	19.00	15.3553	2.35912
Y	76	18.00	25.00	21.9211	1.78709
Valid N (listwise)	76				

Statistik Karakteristik Responden

Umur					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28.00	1	1.3	1.3	1.3
	29.00	2	2.6	2.6	3.9
	31.00	2	2.6	2.6	6.6
	32.00	1	1.3	1.3	7.9
	33.00	2	2.6	2.6	10.5
	34.00	1	1.3	1.3	11.8
	37.00	2	2.6	2.6	14.5
	39.00	1	1.3	1.3	15.8
	40.00	4	5.3	5.3	21.1
	41.00	5	6.6	6.6	27.6
	42.00	2	2.6	2.6	30.3
	43.00	4	5.3	5.3	35.5
	45.00	2	2.6	2.6	38.2
	46.00	4	5.3	5.3	43.4
	47.00	6	7.9	7.9	51.3
	48.00	10	13.2	13.2	64.5
	49.00	3	3.9	3.9	68.4
	50.00	4	5.3	5.3	73.7
	51.00	5	6.6	6.6	80.3
	52.00	5	6.6	6.6	86.8
	53.00	2	2.6	2.6	89.5
	54.00	6	7.9	7.9	97.4
	55.00	2	2.6	2.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	L	65	85.5	85.5	85.5
	P	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	D1	1	1.3	1.3	1.3
	D3	1	1.3	1.3	2.6
	S1	15	19.7	19.7	22.4
	SD	5	6.6	6.6	28.9
	SMA	30	39.5	39.5	68.4
	SMP	24	31.6	31.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Masa Kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.6	6.6	6.6
	3.00	8	10.5	10.5	17.1
	4.00	12	15.8	15.8	32.9
	5.00	2	2.6	2.6	35.5
	6.00	1	1.3	1.3	36.8
	8.00	8	10.5	10.5	47.4
	10.00	7	9.2	9.2	56.6
	12.00	6	7.9	7.9	64.5
	13.00	1	1.3	1.3	65.8
	22.00	3	3.9	3.9	69.7
	24.00	5	6.6	6.6	76.3
	25.00	6	7.9	7.9	84.2
	26.00	1	1.3	1.3	85.5
	28.00	1	1.3	1.3	86.8
	29.00	5	6.6	6.6	93.4

30.00	3	3.9	3.9	97.4
33.00	2	2.6	2.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	



LAMPIRAN 4. DESKRIPTIF JAWABAN RESPONDEN

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.9	3.9	3.9
	4.00	46	60.5	60.5	64.5
	5.00	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	6	7.9	7.9	9.2
	4.00	48	63.2	63.2	72.4
	5.00	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.6	6.6	6.6
	4.00	57	75.0	75.0	81.6
	5.00	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	7.9	7.9	7.9
	4.00	49	64.5	64.5	72.4
	5.00	21	27.6	27.6	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	3.00	5	6.6	6.6	6.6
	4.00	45	59.2	59.2	65.8
	5.00	26	34.2	34.2	100.0
Total		76	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	2.6	2.6	2.6
	4.00	42	55.3	55.3	57.9
	5.00	32	42.1	42.1	100.0
Total		76	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	3.9	3.9	3.9
	4.00	47	61.8	61.8	65.8
	5.00	26	34.2	34.2	100.0
Total		76	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	7	9.2	9.2	9.2
	4.00	44	57.9	57.9	67.1
	5.00	25	32.9	32.9	100.0
Total		76	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	5.3	5.3	5.3
	4.00	45	59.2	59.2	64.5
	5.00	27	35.5	35.5	100.0
Total		76	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.6	6.6	6.6
	4.00	49	64.5	64.5	71.1
	5.00	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	6.6	6.6	6.6
	3.00	9	11.8	11.8	18.4
	4.00	52	68.4	68.4	86.8
	5.00	10	13.2	13.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	2	2.6	2.6	3.9
	3.00	17	22.4	22.4	26.3
	4.00	45	59.2	59.2	85.5
	5.00	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	1.3	1.3	1.3
	2.00	2	2.6	2.6	3.9
	3.00	23	30.3	30.3	34.2
	4.00	37	48.7	48.7	82.9
	5.00	13	17.1	17.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	25	32.9	32.9	34.2
	4.00	33	43.4	43.4	77.6
	5.00	17	22.4	22.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	9	11.8	11.8	11.8
	4.00	37	48.7	48.7	60.5
	5.00	30	39.5	39.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	6.6	6.6	6.6
	4.00	43	56.6	56.6	63.2
	5.00	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.3	1.3	1.3
	4.00	44	57.9	57.9	59.2
	5.00	31	40.8	40.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

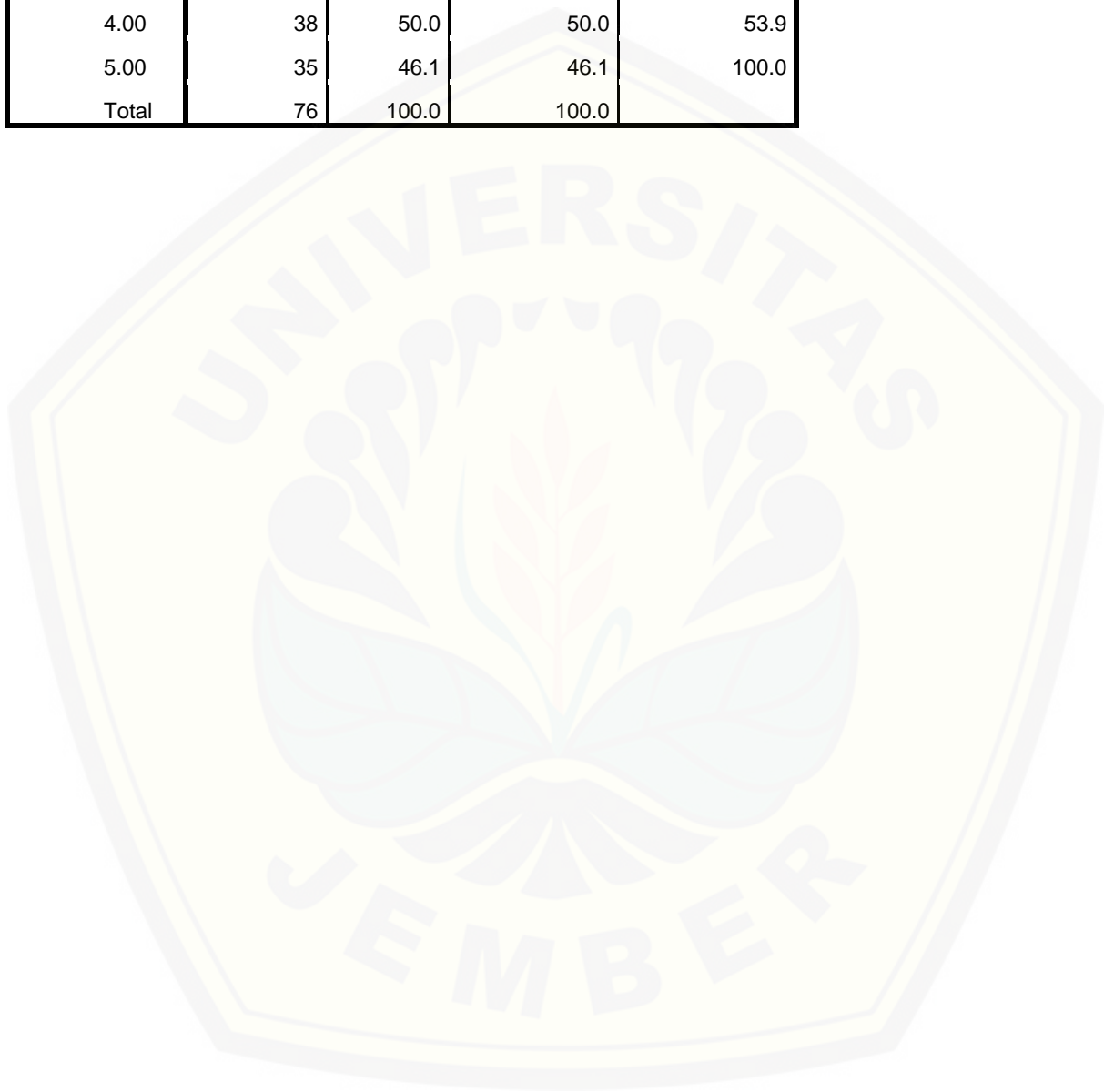
Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	1.3	1.3	1.3
	4.00	37	48.7	48.7	50.0
	5.00	38	50.0	50.0	100.0

Total	76	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	1.3	1.3	1.3
	3.00	2	2.6	2.6	3.9
	4.00	38	50.0	50.0	53.9
	5.00	35	46.1	46.1	100.0
	Total	76	100.0	100.0	



LAMPIRAN 5. UJI VALIDITAS

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.468**	.257*	.184	.016	.580**
	Sig. (2-tailed)		.000	.025	.112	.894	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.2	Pearson Correlation	.468**	1	.416**	.245*	.052	.673**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.033	.654	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.3	Pearson Correlation	.257*	.416**	1	.396**	.400**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000		.000	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.4	Pearson Correlation	.184	.245*	.396**	1	.563**	.722**
	Sig. (2-tailed)	.112	.033	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1.5	Pearson Correlation	.016	.052	.400**	.563**	1	.613**
	Sig. (2-tailed)	.894	.654	.000	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
X1	Pearson Correlation	.580**	.673**	.725**	.722**	.613**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

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

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

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2
X2.1	Pearson Correlation	1	.494**	.238*	-.003	.013	.530**
	Sig. (2-tailed)		.000	.039	.977	.913	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.2	Pearson Correlation	.494**	1	.386**	.306**	.303**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.007	.008	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.3	Pearson Correlation	.238*	.386**	1	.292*	.196	.673**
	Sig. (2-tailed)	.039	.001		.010	.090	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.4	Pearson Correlation	-.003	.306**	.292*	1	.460**	.641**
	Sig. (2-tailed)	.977	.007	.010		.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2.5	Pearson Correlation	.013	.303**	.196	.460**	1	.610**
	Sig. (2-tailed)	.913	.008	.090	.000		.000
	N	76	76	76	76	76	76
X2	Pearson Correlation	.530**	.765**	.673**	.641**	.610**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

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

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

Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3
X3.1	Pearson Correlation	1	.508**	.440**	.117	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.314	.000
	N	76	76	76	76	76
X3.2	Pearson Correlation	.508**	1	.678**	.350**	.820**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.000
	N	76	76	76	76	76
X3.3	Pearson Correlation	.440**	.678**	1	.656**	.907**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	76	76	76	76	76
X3.4	Pearson Correlation	.117	.350**	.656**	1	.700**
	Sig. (2-tailed)	.314	.002	.000		.000
	N	76	76	76	76	76
X3	Pearson Correlation	.653**	.820**	.907**	.700**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	76	76	76	76	76

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

Correlations

		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y
Y.1	Pearson Correlation	1	.464**	.259*	-.236*	.210	.579**
	Sig. (2-tailed)		.000	.024	.040	.069	.000
	N	76	76	76	76	76	76
Y.2	Pearson Correlation	.464**	1	.346**	-.137	.464**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.239	.000	.000
	N	76	76	76	76	76	76
Y.3	Pearson Correlation	.259*	.346**	1	.165	.241*	.639**
	Sig. (2-tailed)	.024	.002		.154	.036	.000
	N	76	76	76	76	76	76
Y.4	Pearson Correlation	-.236*	-.137	.165	1	.160	.295**
	Sig. (2-tailed)	.040	.239	.154		.167	.010
	N	76	76	76	76	76	76
Y.5	Pearson Correlation	.210	.464**	.241*	.160	1	.721**
	Sig. (2-tailed)	.069	.000	.036	.167		.000
	N	76	76	76	76	76	76
Y	Pearson Correlation	.579**	.707**	.639**	.295**	.721**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.010	.000	
	N	76	76	76	76	76	76

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

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

LAMPIRAN 6. UJI RELIABILITAS**MUTASI (X1)****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.762	6

PROMOSI JABATAN (X2)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.755	6

KOMPENSASI (X3)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	5

KINERJA KARYAWAN (Y)**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.727	6

LAMPIRAN 7. UJI NORMALITAS DATA

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		X1	X3	X3	Y
N		76	76	76	76
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	26.0286	21.0000	21.3714	17.0857
	Std. Deviation	2.35754	1.62698	1.69923	1.42192
Most Extreme Differences	Absolute	.234	.331	.247	.263
	Positive	.234	.331	.247	.263
	Negative	-.166	-.212	-.210	-.194
Test Statistic		.234	.331	.247	.263
Asymp. Sig. (2-tailed)		.112 ^c	.167 ^c	.182 ^c	.200 ^c

- a. Test distribution is Normal.
 b. Calculated from data.
 c. Lilliefors Significance Correction.

LAMPIRAN 8. ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.463	2.026		1.709	.092
X1	.205	.066	.212	3.094	.003
X2	.367	.075	.373	4.928	.000
X3	.407	.058	.538	7.071	.000

a. Dependent Variable: Y



LAMPIRAN 9. UJI ASUMSI KLASIK**Uji Multikolinieritas****Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3.463	2.026		1.709	.092		
X1	.205	.066	.212	3.094	.003	.982	1.018
X2	.367	.075	.373	4.928	.000	.808	1.237
X3	.407	.058	.538	7.071	.000	.800	1.250

a. Dependent Variable: Y

Uji Heteroskedastisitas**Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.351E-15	2.026		.000	1.000
X1	.000	.066	.000	.000	1.000
X2	.000	.075	.000	.000	1.000
X3	.000	.058	.000	.000	1.000

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

LAMPIRAN 10. UJI HIPOTESIS**Uji F****ANOVA^a**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	159.710	3	53.237	48.023	.000 ^b
	Residual	79.816	72	1.109		
	Total	239.526	75			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Uji t**Coefficients^a**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.463	2.026		1.709	.092
	X1	.205	.066	.212	3.094	.003
	X2	.367	.075	.373	4.928	.000
	X3	.407	.058	.538	7.071	.000

a. Dependent Variable: Y

LAMPIRAN 11

Rtabel

N	The Level of Significance		N	The Level of Significance	
	5%	1%		5%	1%
3	0.997	0.999	38	0.320	0.413
4	0.950	0.990	39	0.316	0.408
5	0.878	0.959	40	0.312	0.403
6	0.811	0.917	41	0.308	0.398
7	0.754	0.874	42	0.304	0.393
8	0.707	0.834	43	0.301	0.389
9	0.666	0.798	44	0.297	0.384
10	0.632	0.765	45	0.294	0.380
11	0.602	0.735	46	0.291	0.376
12	0.576	0.708	47	0.288	0.372
13	0.553	0.684	48	0.284	0.368
14	0.532	0.661	49	0.281	0.364
15	0.514	0.641	50	0.279	0.361
16	0.497	0.623	55	0.266	0.345
17	0.482	0.606	60	0.254	0.330
18	0.468	0.590	65	0.244	0.317
19	0.456	0.575	70	0.235	0.306
20	0.444	0.561	75	0.227	0.296
21	0.433	0.549	80	0.220	0.286
22	0.432	0.537	85	0.213	0.278
23	0.413	0.526	90	0.207	0.267
24	0.404	0.515	95	0.202	0.263
25	0.396	0.505	100	0.195	0.256
26	0.388	0.496	125	0.176	0.230
27	0.381	0.487	150	0.159	0.210
28	0.374	0.478	175	0.148	0.194
29	0.367	0.470	200	0.138	0.181
30	0.361	0.463	300	0.113	0.148
31	0.355	0.456	400	0.098	0.128
32	0.349	0.449	500	0.088	0.115
33	0.344	0.442	600	0.080	0.105
34	0.339	0.436	700	0.074	0.097
35	0.334	0.430	800	0.070	0.091
36	0.329	0.424	900	0.065	0.086
37	0.325	0.418	1000	0.062	0.081

LAMPIRAN 12. Ftabel

df. untuk penyebut (N2)	df. untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80

LAMPIRAN 13. Ttabel

P_{α}	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
Df	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096

LAMPIRAN 14. Data Karyawan Mutasi dan Promosi (Naik Golongan) Tahun 2000 sampai 2016

No	Nama	NIK	Pendidikan	Tanggal			Keterangan
				Lahir	Masuk	Promosi	
1	Ir. Harso Wibowo	20534	SI	9/20/1965		1-Feb-15	mutasi dari tretes ke kalikempit
2	Juni, SP	32155	SI	9/10/1965	1-4-1986	01-Feb-14	mutasi dari kendenglembu ke kalikempit, naik jabatan dari asstan menjadi wamen
3	Imam Supardi	31432	SMA	12-Sep-68	12-01-91	1/10/2014	mutasi dari sungailembu ke kalikempit
4	Nugraha Adi Krishna, SP	20732	S.1	01-23-1985	1/06/2010	01/08/15	mutasi dari zeelandia ke kalikempit
5	Suroto Hari Susanto, S.E	20770	S.1	5/12/1984	1/12/2012	1/6/14	mutasi dari direksi ke kebun kalikempit, naik jabatan menjadi ASAKU
6	Riski Sakti Setiawan, S.P.	20803	S.1	1/10/1987	1/12/2012	1/6/14	mutasi dari direksi ke kalikempit, naik jabatan menjadi asstan
7	Afid Tri Prasetyo Hadi U,STP	20800	S1	6/19/1987	1/12/2012	1/2/13	mutasi dari direksi ke kalikempit, naik jabatan menjadi astekpol
8	Mias Winadi Pamungkas, SP	20772	S1	1/25/1985	1/12/2012	1/10/13	mutasi dari sungailembu ke kalikempit, naik jabatan menjadi asstan
9	Septian Andriyansyah, SP	20810	S1	5/10/1988	1/12/2012	01-Oct-13	naik jabatan menjadi asstan
10	Waridi	31921	SPP	11-21-1967	01-10-1991	01-Nov-15	naik jabatan menjadi asstan
11	Syaiful Kahfi, S. kep	32508	S1	11-17-1970	01-01-2003	01-Nov-15	mutasi dari silosanen ke kalikempit
12	Sunoko, S Kep	32509	S1	21-07-1970	01-10-2003	1-Apr-16	mutasi dari kalisepanjang ke kalikempit
13	Moch. Sadik	32237	SMEA	22-06-1966	01-04-1991	2012	mutasi dari BK ke WR
14	Sucipto,SP	32233	S1	11-06-1963	01-04-1986	2002	mutasi dari WR ke KW
15	Riva'i	32235	SPMA	17-10-1965	01-04-1986	2016	mutasi dari KW

							ke KJ
16	Satriyo Supriyadi	32234	S1	02-09-1965	01-09-1987	2008	mutasi dari mabes kebun ke mabes pabrik
17	Wasiat	32229	SMA	03-07-1962	01-07-1987	2010	naik jabatan dari mandor ke mabes
18	Marsini	32230	SPMA	12-10-1962	01-04-1991	1991	pengangkatan dari KHL ke KHT
19	Moch. Saleh	32238	SMEA	12-12-1966	01-04-1991	2008	mutasi dari KJ ke KW, naik jabatan dari mandor ke mabes
20	Sugiyanto	31773	SPMA	05-06-1963	01-07-1990	2010	mutasi dari waringin ke pabrik
21	Gunawan	32228	SMA	28-04-1962	01-07-1991	2012	naik jabatan dari mandor ke staf kantor
22	Edy Susanto	32225	SMA	16-03-1961	01-04-1991	2008	mutasi dari KW ke BK
23	Nur Efendi	50314	DIPLOMA	03-06-1979	10-01-2008	2015	pengangkatan dari KHL ke KHT
24	Agun Sujarwanto	47826	SPMA	03-04-1964	01-07-1983	2010	mutasi dari kantor ke KW
25	Moch. Saleh	49790	SPMA	04-07-1961	01-07-1987	2010	mutasi dari MS ke KJ
26	Sukati	49801	SPMA	09-06-1968	01-04-1994	2008	mutasi dari KW ke KJ
27	Liama	47835	SPMA	02-01-1967	01-03-1987	2012	mutasi dari staf BP ke KW
28	Juhari Edi Prahmono	49066	S1	09-07-1966	01-04-1994	2008	mutasi dari ngrangka pawon ke kalikempit
29	Endang Supadmi	49799	SMP	11-12-1965	01-01-1992	2012	mutasi dari WR ke MS
30	Budiono	49802	SPMA	22-11-1968	01-01-1992	2016	mutasi dari MS ke WR
31	Umi Nurhayati	49074	SPBMA	21-07-1969	01-04-1994	2013	mutasi dari MS ke KW
32	Sugiharto, S.P.	50059	S1	28-02-1974	01-07-2004	2016	mutasi dari WR ke MS, naik jabatan dari mandor ke mabes
33	Tatik Lasmiati	49797	SMEA	06-11-1964	01-10-1987	2013	mutasi dari WR ke KJ, naik jabatan menjadi juru tulis
34	Moch. Munip	49793	SD	01-12-1962	01-01-1992	2010	mutasi dari KW ke WR
35	Supanto	50060	STM	12-11-1968	01-07-2004	2004	pengangkatan dari KHL ke KHT
36	Edy Riyanto	50061	SPG	15-09-1968	01-07-2004	2004	pengangkatan dari KHL ke KHT

37	Mat Fatar	50062	MTsN	09-09-1974	01-07-2004	2004	pengangkatan dari KHL ke KHT
38	Radius Hartono	50230	SPPMA	12-06-1970	01-07-2006	2006	pengangkatan dari KHL ke KHT
39	Abdul Kadir	50232	SMA	29-12-1968	01-07-2006	2006	pengangkatan dari KHL ke KHT
40	Ahmadiyah	50064	SMP	14-07-1962	01-07-2004	2008	mutasi dari KW ke WR
41	Sugiyanto.	50063	SD	12-12-1973	01-07-2004	2004	pengangkatan dari KHL ke KHT
42	Akhmad Junaedi	50234	SMTp	12-01-1970	01-07-2006	2005	mutasi dari KW ke kantor, naik jabatan menjadi sekretaris
43	Harsono	50236	SMP	22-08-1969	01-07-2006	2006	pengangkatan dari KHL ke KHT
44	Irsad Santoso	50235	SMP	20-05-1967	01-07-2006	2006	pengangkatan dari KHL ke KHT
45	Awok Efendi	50233	SMEA	27-12-1969	01-07-2006	2006	pengangkatan dari KHL ke KHT
46	Victor	49798	SMA	01-12-1978	01-10-1990	2012	mutasi dari WR ke BK, naik jabatan menjadi juru tulis
47	Parno	50231	MAN	07-04-1964	01-07-2006	2013	mutasi WR ke MS
48	Imam Hanafi	50627	STM	03-02-1975	01-10-2008	2008	pengangkatan dari KHL ke KHT
49	Suhud Marsudi	50625	SMA	12-03-1969	01-10-2008	2008	pengangkatan dari KHL ke KHT
50	Ponirah	50626	SMP	25-11-1975	01-10-2008	2008	pengangkatan dari KHL ke KHT
51	Ahmad Suriyanto	50624	SPMA	11-03-1976	01-10-2008	2008	pengangkatan dari mandor KHL ke mandor KHT
52	Santosa	50623	SMEA	02-12-1968	01-10-2008	2008	pengangkatan dari KHL ke KHT
53	Ahmad Afandi	50628	SMEA	26-04-1966	01-10-2008	2008	pengangkatan dari KHL ke KHT
54	Butasan	50629	SMP	27-12-1971	01-10-2008	2008	pengangkatan dari KHL ke KHT
55	Mokhamad Afandi	50682	SMEA	11-06-1968	01-05-2011	2011	pengangkatan dari KHL ke KHT
56	Ahmad Zainal Abidin	50740	SMP	21-06-1976	01-05-2011	2014	mutasi dari BK ke WR
57	Komarudin, SP	50842	S1	29-09-1975	01-09-2012	2012	mutasi dari KJ ke KW
58	Wiji Astuti, SP	50843	S1	23-08-1969	01-09-2012	2013	mutasi dari KW ke MS
59	Sanito	50844	SMA	04-09-1968	01-09-2012	2013	WR ke KJ, pengangkatan dari mandor KHL ke mandor KHT
60	Halil	50845	SD	18-10-1964	01-09-2012	2014	mutasi KJ ke BK

61	Gatot Cahyono	50846	SMP	16-05-1973	01-09-2012	2013	KW ke BK, naik jabatan menjadi mandor tetap
62	Lucky Widya Yulianti	50847	SMA	24-07-1983	01-09-2012	2010	mutasi dari KJ ke kantor
63	Moh. Muksin	50848	SMA	25-06-1973	01-09-2012	2013	MS ke kantor
64	Moch. Busairi	51080	SMP	14-08-1970	01-10-2013	2013	pengangkatan dari KHL ke KHT
65	Karyadi	51095	SPP	26-05-1971	01-10-2013	2013	pengangkatan dari mandor KHL ke mandor KHT
66	Agus Liawi	51157	SPP	15-10-1975	01-10-2013	2013	pengangkatan dari mandor KHL ke mandor KHT
67	Ari Budi Pratomo	51158	SMA	12-09-1975	01-10-2013	2013	pengangkatan dari KHL ke KHT
68	Marsudi	51124	SMEA	09-10-1976	01-10-2013	2013	pengangkatan KHL ke KHT
69	Irwan Handoyo	51183	STM	06-04-1977	01-10-2013	2013	pengangkatan dari KHL ke KHT, naik jabatan menjadi mandor pabrik
70	Ari Purwaningsih	51258	SMEA	25-12-1982	01-10-2013	2013	pengangkatan dari KHL ke KHT, naik jabatan menjadi juru tulis tetap
71	M. Sofyan Syauri	51262	D1	01-05-1983	01-10-2013	2013	pengangkatan dari KHL ke KHT, naik jabatan menjadi staf juru tulis
72	Eko Hari Susanto	51402	SMK	10-02-1979	01-10-2014	2014	mutasi KW ke KJ, naik jabatan dari mandor KHL ke KHT
73	Bambang Setya	51373	SMTD	12-03-1976	01-10-2014	2014	mutasi MS ke WR
74	Mathur	51301	SMEA	7/17/1968	01-10-2014	2014	mutasi WR ke MS
75	Gatot Hariyanto	51313	SMU	31-10-1969	01-10-2014	2014	mutasi BK ke KJ
76	Tirmidi	51335	SMU	5/3/1973	01-10-2014	2014	pengangkatan dari KHL ke KHT

Sumber: Data Karyawan PTPN XII Kebun Kalikempit Glenmore Banyuwangi Tahun 2000-2016