

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , MUTASI, DAN PROMOSI  
JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN  
PADA PT. PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)  
Program Studi Manajemen*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh:

**NAMA : NOVIRA AZRA  
NPM : 2005160390  
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN  
KONSENTRASI : SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2025**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 21 April 2025, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : NOYIRA AZRA  
 NPM : 2005160390  
 Program Studi : MANAJEMEN  
 Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
 Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MUTASI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN

Dinyatakan : (A) *Lulus Uidjium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Muslih, S.E., M.Si.

Willy Yusnandar, S.E., M.Si.

Pembimbing

**UMSU**

Nugraha Pratama S.E., M.M

PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris

Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA.



Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan Telp. 061-6624567 Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Tugas Akhir ini disusun oleh :

Nama : NOVIRA AZRA  
N.P.M : 2005160390  
Program Studi : MANAJEMEN  
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, MUTASI DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN.

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan Tugas Akhir.

Medan, Maret 2025

Pembimbing Tugas Akhir

(NUGRAHA PRATAMA, S.E., M.M.)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.)



(Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si., CMA.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA BIMBINGAN TUGAS AKHIR**

Nama Mahasiswa : Novira Azra  
NPM : 2005160390  
Dosen Pembimbing : Nugraha Pratama, S.E., M.M.  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1			
Bab 2			
Bab 3			
Bab 4	uji validitas & uji realibilitas pindahkan ke bab 3		
Bab 5			
Daftar Pustaka			
Persetujuan Sidang Meja Hijau	<i>acc sidang meja hijau</i>	<i>22/3/25</i>	

Diketahui oleh:  
Ketua Program Studi

Asman Saripuddin Hasibuan, S.E., M.Si.)

Medan, Maret 2025  
Disetujui oleh:  
Dosen Pembimbing

(Nugraha Pratama, S.E., M.M.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

**PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR**

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Novira Azra  
NPM : 2005160390  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bawah Tugas Akhir saya yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi, Mutasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT Pegadaian Kanwil 1 Medan”** adalah bersifat asli (original), bukan hasil menyadur secara mutlak hasil karya orang lain.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sesungguhnya dan dengan sebenar-benarnya.

**Yang Menyatakan**



*Novira Azra*  
**Novira Azra**

## ABSTRAK

### **PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , MUTASI, DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN PADA PT. PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN**

**NOVIRA AZRA  
NPM: 2005160390**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email : [noviraazra@gmail.com](mailto:noviraazra@gmail.com)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja. Untuk mengetahui dan menganalisis Mutasi terhadap Semangat Kerja. Untuk mengetahui dan menganalisis Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan. Didalam penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan setiap variabel. Data yang disajikan dalam bentuk data kuantitatif yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dan pengujian tersebut. Dalam penelitian ini objek yang diteliti adalah karyawan Pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan dengan populasi 67 orang dan sampel sebanyak 67 orang dengan penarikan sampel menggunakan sampling jenuh. Hasil penelitian ini adalah Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja. Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja. Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja. Dan Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja Pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

***Kata Kunci : Budaya Organisasi, Mutasi, Promosi Jabatan dan Semangat Kerja***

## **ABSTRACT**

### **THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE, MUTATION, AND JOB PROMOTION ON EMPLOYEE WORK SPIRIT AT PT. PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN**

**NOVIRA AZRA  
NPM: 2005160390**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Jln. Kapten Muchtar Basri No. 3 Telp (061) 6624567 Medan 20238  
Email : [noviraazraa@gmail.com](mailto:noviraazraa@gmail.com)

*The purpose of this study is to determine and analyze the influence of Organizational Culture on Work Spirit. To determine and analyze Mutation on Work Spirit. To determine and analyze Job Promotion on Work Spirit. To determine and analyze the influence of Organizational Culture, Mutation and Job Promotion on Work Spirit at PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan. In this study using an associative approach to determine the relationship of each variable. The data presented in the form of quantitative data, namely testing and analyzing data by calculating numbers and then drawing conclusions and testing. In this study the objects studied were employees at PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan with a population of 67 people and a sample of 67 people with sampling using saturated sampling. The results of this study are Organizational Culture has a significant effect on Work Spirit. Mutation has a significant effect on Work Spirit. Job Promotion has a significant effect on Work Spirit. And Organizational Culture, Mutation and Job Promotion have a significant effect on Work Spirit at PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.*

**Keywords: Organizational Culture, Mutation, Job Promotion and Work Spirit**

## KATA PENGANTAR



*Assalamu Alaikum Wr. Wb*

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tugas akhir yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi, Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan”** dengan baik dan penuh suka cita. Penyusunan tugas akhir ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam menyelesaikan SI jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Penyusunan Tugas akhir ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan yang sangat berarti dari berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa Tugas akhir ini tidak mungkin terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan dan nasehat dari berbagai pihak selama penyusunan tugas akhir ini.

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih setulus-tulusnya kepada Serta berterimakasih kepada yang terhormat ::

1. Kedua orang tua penulis, Ayahanda Muhammad Yunus dan Ibunda Sukmawati yang selalu memberikan kasih dan sayang, doa, nasehat serta bimbingan yang sangat luar biasa
2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE,MM.,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

4. Bapak Assoc. Prof Dr. Ade Gunawan, SE.,M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE, M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Jasman Syarifuddin SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Nugraha Pratama S.E.,MM. Selaku Dosen Pembimbing tugas akhir yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun tugas akhir.
8. Bapak Dedek Kurniawan Gultom, S.E., M.Si. Selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan masukan kepada penulis dalam pendidikan selama kuliah di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak dan ibu dosen serta karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak berjasa memberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.
10. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Terima kasih juga saya ucapkan seluruh Staff Karyawan Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Semoga tugas akhir ini dapat menambah dan memperluas pengetahuan terutama bagi penulis dan pembaca lainnya. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca. Semoga Allah SWT memberikan balasan atas semua bantuan yang diberikan

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb*

Medan, Februari 2025  
Penulis

**NOVIRA AZRA**  
**NPM : 2005160390**

## DAFTAR ISI

<b>ASBTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ASBTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	8
1.3. Batasan Masalah .....	9
1.4. Rumusan Masalah .....	9
1.5. Tujuan Penelitian .....	10
1.6. Manfaat Penelitian .....	10
<b>BAB 2 KERANGKA KONSEPTUAL</b> .....	<b>12</b>
2.1. Landasan Teori .....	12
2.1.1. Semangat Kerja.....	12
2.1.1.1. Pengertian Semangat Kerja .....	12
2.1.1.2. Faktor-Faktor Semangat Kerja .....	14
2.1.1.3. Tujuan Semangat Kerja .....	15
2.1.1.4. Indikator Semangat Kerja .....	16
2.1.2. Budaya Organisasi .....	18
2.1.2.1. Pengertian Budaya Organisasi .....	18
2.1.2.2. Peranan Budaya Organisasi .....	19
2.1.2.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi .....	20
2.1.2.4. Indikator Budaya Organisasi .....	22
2.1.3. Mutasi Kerja .....	25
2.1.3.1. Pengertian Mutasi Kerja.....	25
2.1.3.2. Tujuan dan Manfaat Mutasi Kerja .....	26
2.1.3.3 Faktor Faktor Mutasi Kerja.....	27
2.1.3.4. Indikator Mutasi Kerja .....	28

2.1.4. Promosi Jabatan .....	30
2.1.4.1. Pengertian Promosi Jabatan .....	30
2.1.4.2. Tujuan Promosi Jabatan .....	31
2.1.4.3. Faktor Faktor Promosi Jabatan.....	32
2.1.4.4. Indikator Promosi Jabatan.....	35
2.2 Kerangka Konseptual .....	37
2.3 Hipotesis .....	42
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>44</b>
3.1. Pendekatan Penelitian .....	44
3.2 Definisi Oprasional .....	44
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....	46
3.4 Populasi dan Sampel .....	47
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	48
3.6 Teknik Analisis Data.....	50
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	58
4.2 Pembahasan .....	80
<b>BAB 5 PENUTUP.....</b>	<b>86</b>
5.1. Kesimpulan .....	86
5.2 Saran .....	86
5.3. Keterbatasan Penelitian .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Pra Riset .....	7
Tabel 3.1 Devinisi Operasional Variabel .....	45
Tabel 3.2 Waktu Penelitian .....	46
Tabel 3.3 Populasi .....	47
Tabel 3.4 Skala Pengukuran .....	48
Tabel 3.5. Uji Validitas .....	49
Tabel 3.6. Uji Realibilitas .....	51
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden .....	58
Tabel 4.2 Umur Responden .....	59
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden .....	59
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden .....	60
Tabel 4.5 Skor Angket Semangat Kerja .....	61
Tabel 4.6 Skor Angket Budaya Organisasi .....	62
Tabel 4.7 Skor Angket Mutasi Kerja .....	65
Tabel 4.8 Skor Angket Promosi Jabatan .....	66
Tabel 4.9. Kolmogorov Smirnov .....	69
Tabel 4.10. Multikolinieritas .....	70
Tabel 4.11. Autokorelasi .....	73
Tabel 4.12. Regresi Linear Berganda .....	75
Tabel 4.13. R Square .....	75
Tabel 4.14. Uji t .....	77
Tabel 4.15. Uji F .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	42
Gambar 4.1 Uji Normalitas .....	68
Gambar 4.2 Uji Heterokedasitas.....	72

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktifitas dalam suatu organisasi. Sumber Daya Manusia berbeda dengan sumber daya yang lainnya karena diperlukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat mengatur kelangsungan suatu organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan adalah yang berkualitas, berdedikasi tinggi dan profesional terhadap organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan professional merupakan pertimbangan dari perusahaan dalam menentukan jabatan dalam sebuah organisasi.

Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju mundurnya perusahaan. Jika dibandingkan dengan sumber daya lain seperti teknologi, modal, dan bahan baku, karyawan merupakan elemen utama karena manusia mampu mengendalikan factor lain. Sehingga, asset berharga tersebut harus terus dikembangkan kemampuannya agar dapat menjadi karyawan yang berkualitas. Karyawan yang berkualitas tentu memiliki semangat kerja yang tinggi (Hasibuan, 2019).

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (Yusnandar, 2023). Semangat kerja sangat penting bagi dinas, dimana

dengan tingginya semangat kerja tentu dapat memotivasi karyawan untuk mengurangi angka absensi atau tidak bekerja karena malas, selain itu dengan semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat. Bila ditinjau dari pihak organisasi dengan semangat kerja yang tinggi, dinas memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan karena semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar angka kerusakan. Semangat kerja juga mampu mengurangi angka kecelakaan karena karyawan yang mempunyai semangat kerja tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti sehingga bekerja sesuai dengan prosedur yang ada (Setiawan, 2018).

Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam dinas. Semangat kerja karyawan dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan dan tanggung jawab. Peranan sumber daya manusia dalam dinas sangat penting demi terciptanya kelangsungan kinerja dinas. Selain semangat kerja yang tinggi, karyawan juga harus didukung dengan adanya kepuasan dalam bekerja.. Semangat kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini dapat terlihat dalam sikap positif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Masalah semangat kerja karyawan harus menjadi perhatian bagi seluruh pimpinan organisasi, karena hal ini akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut dimasa yang akan datang (Idris, 2021).

Untuk membantu karyawan yang berkualitas dapat dipengaruhi oleh beberapa factor diantaranya pengaruh Budaya Organisasi , mutasi, dan promosi

jabatan. Budaya Organisasi merupakan suatu peluang dalam membangun sumber daya manusia (SDM) melalui aspek perubahan sikap dan perilaku yang diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan tantangan yang akan datang. Budaya Organisasi memiliki peranan penting dalam mengelola dan menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Budaya Organisasi yang kuat dapat mendukung tujuan-tujuan dari suatu perusahaan atau instansi karena Budaya Organisasi merupakan persepsi yang sama tentang makna hakiki kehidupan bersama dalam organisasi. Kesamaan persepsi meliputi semua aspek kehidupan berorganisasi seperti hakekat tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai, strategi yang hendak diterapkan, visi dan misi organisasi, norma-norma berperilaku dalam organisasi, serta bentuk interaksi yang dikehendaki antara para anggota organisasi (Tanjung et al., 2020).

Budaya Organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik organisasi yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*). Pada level *observable*, Budaya Organisasi mencakup beberapa aspek organisasi seperti arsitektur, seragam, pola perilaku, peraturan, bahasa, dan seremoni yang dilakukan perusahaan. Sementara itu, pada level *unobservable* Budaya Organisasi mencakup *shared value*, norma-norma, kepercayaan, asumsi-asumsi para anggota organisasi untuk mengelola masalah dan keadaan-keadaan sekitarnya. Perusahaan yang berorientasi pada kepentingan pasar memerlukan budaya dukungan (*support culture*) dan budaya prestasi (*achievement culture*) sebagai cara meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Budaya Organisasi yang efektif adalah Budaya Organisasi yang mengakar kuat dan dalam.

Diperusahaan yang berbudaya demikian, hampir semua individunya menganut nilai-nilai yang seragam dan konsisten (Arianty, 2014).

Organisasi yang memiliki budaya akan mampu bertahan melewati sejumlah tantangan yang muncul dalam berbagai masa. Usaha untuk menanamkan dan memperkuat Budaya Organisasi antara lain menyusun desain mutasi dan promosi, menyusun prosedur dan sistem organisasi, mendesain ruang fisik dan bangunan kantor, menanamkan sejarah, legenda, mitos dan kejadian-kejadian tertentu, orang-orang penting serta pernyataan formal menyangkut filosofi organisasi. Budaya Organisasi yang ada mengacu pada rumusan keyakinan (belief), nilai-nilai (value) dan cara belajar dari pengalaman yang dibangun sepanjang sejarah organisasi yang dimanifestasikan dalam tiap pengaturan materi dan perilaku tiap anggota organisasi tersebut atau nilai-nilai yang menjadi pegangan (Nasrullah, 2019).

Faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja adalah mutasi. Tujuan perusahaan dapat dicapai dengan sempurna apabila tenaga kerja diberikan kesempatan dalam mengembangkan karier dan meningkatkan kemampuan kerja terutama melalui mutasi personal yang tepat. Dengan mutasi personal yang tepat, karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya karena hal ini merupakan suatu tantangan untuk mereka sehingga keefektifan dalam bekerja dapat tercapai. Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan karyawan kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan Semangat Kerja serta untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya. Meskipun begitu, mutasi kerja sering disalahtafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan

dengan bawahan. Pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan. Dengan adanya mutasi, diharapkan dapat terjadi hubungan yang cocok antara karyawan dan jabatan (*the right man in the right place*), sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien pada jabatan tersebut. Pada dasarnya, mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi kerja dalam suatu organisasi (Idris, 2021)

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 Semangat Kerja. 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 (Malini et al., 2024)

Faktor lain yang mempengaruhi semangat kerja adalah promosi. Promosi merupakan suatu masalah yang penting, bukan saja dalam hal memilih atau penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat tetapi juga merupakan dorongan bagi atasan untuk merencanakan suatu kebijakan di dalam bidang personalia dalam memfasilitasi bawahan untuk mengembangkan diri sampai dapat berprestasi (Martina, 2017).

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Dengan adanya target promosi, karyawan akan merasa dihargai,

diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi. Promosi dilakukan untuk memotivasi Semangat Kerja, agar mengemban tugas yang lebih baik, dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik. Adanya promosi jabatan dalam perusahaan pada dasarnya juga bertujuan memotivasi karyawan agar meningkatkan prestasi kerja. Karyawan yang mendapat promosi jabatan harus memenuhi kriteria - kriteria yang telah ditentukan sehingga dapat mempermudah promosi karyawan tersebut (Fadli, 2020)

PT Pegadaian adalah anak usaha dari Bank Rakyat Indonesia yang terutama bergerak di bidang gadai. Selain melayani dibidang bisnis gadai pegadaian juga melayani di bidang pembiayaan fidusia, investasi emas, dan jasa lainnya baik secara konvensional maupun syariah. Untuk mendukung kegiatan bisnisnya, hingga akhir tahun 2022, perusahaan ini memiliki 12 unit kantor wilayah, 61 unit kantor area, 642 unit kantor cabang, dan 3.444 unit pelayanan yang tersebar di seantero Indonesia. Salah satunya PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan, Jl. Pegadaian No. 112, A U R, Kec. Medan Maimun, Kota Medan.

Berdasarkan hasil pra riset yang dilakukan penulis maka dapat dilihat ada permasalahan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan, dimana hasil pra riset sebagai berikut :

Tabel. 1.1. Hasil Pra Riset

No	Indikator	Pernyataan	Ya	Tidak
1	Semangat Kerja	Beban kerja karyawan yang sangat tinggi membuat karyawan kurang semangat	75 %	25 %
2	Budaya Organisasi	Budaya Organisasi belum baik, terlihat dari masih ada hubungan antar karyawan yang tidak harmonis dan kolaboratif dengan yang lain	80 %	20 %
3	Mutasi	Kurangnya Sosialisasi dan Persiapan sehingga mutasi yang dilakukan tanpa perencanaan yang matang dan komunikasi yang jelas bisa membuat karyawan merasa tidak siap	60 %	40 %
4	Promosi Jabatan	Promosi jabatan yaitu perusahaan jarang mengembangkan kebijakan promosi yang transparan dan berbasis kriteria objektif untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama	55 %	45 %

Sumber : Hasil Prariset (2024)

Fenomena tentang maka penulis menemukan fenomena masalah terkait semangat kerja adalah beban kerja karyawan yang sangat tinggi. Dimana karyawan merasa beban kerja mereka berlebihan, hal ini dapat menyebabkan kelelahan fisik dan mental, yang mengakibatkan semangat kerja menurun

Fenomena mengenai masalah Budaya Organisasi . Dimana PT. Pegadaian adalah masih belum diterapkannya Budaya Organisasi belum baik. Budaya Organisasi PT. Pegadaian adalah AKHLAK yang terdiri dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Budaya Organisasi ini belum dilaksanakan dengan baik terlihat dari masih ada hubungan antar karyawan

yang tidak harmonis dan kolaboratif dengan yang lain, masih ada juga yang tidak amanah dan loyal dimana ada karyawan yang masuk dan pulang kerja tidak tepat pada waktunya sehingga menjadi kebiasaan dikalangan pegawai

Fenomena yang terdapat pada mutasi yakni Kurangnya Sosialisasi dan Persiapan sehingga mutasi yang dilakukan tanpa perencanaan yang matang dan komunikasi yang jelas bisa membuat karyawan merasa tidak siap. Ketidakjelasan mengenai alasan mutasi dan persyaratan pekerjaan baru dapat menyebabkan ketidaknyamanan dan kebingungan.

Dan selanjutnya terdapat fenomena yang berkaitan dengan promosi jabatan yaitu perusahaan jarang mengembangkan kebijakan promosi yang transparan dan berbasis kriteria objektif untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama, Proses promosi yang tidak transparan dapat menyebabkan ketidakpercayaan di kalangan karyawan dan merusak moral.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi, Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diperoleh informasi tentang permasalahan sebagai berikut :

1. Kurangnya semangat kerja sebagian karyawan disebabkan beban kerja yang tinggi.

2. Budaya Organisasi belum diterapkan dengan baik, dimana masih terdapat hubungan antar karyawan yang belum harmonis dan kolaboratif serta kurang amanah dan loyal terhadap pekerjaan
3. Kurangnya Sosialisasi dan Persiapan dalam mutasi kerja karyawan
4. Perusahaan jarang mengembangkan kebijakan promosi yang transparan dan berbasis kriteria objektif

### **1.3 Batasan Masalah**

Banyak faktor yang mempengaruhi semangat kerja. Namun untuk menghindari pembahasan yang melebar, maka penulis membatasi penelitian ini dengan hanya meliputi variabel Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan. Dan penelitian dilakukan pada karyawan tetap PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan batasan masalah yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
2. Apakah ada pengaruh Mutasi terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
3. Apakah ada pengaruh Promosi Jabatan terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?
4. Apakah ada pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Mutasi terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Promosi Jabatan terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini pada akhirnya diharapkan dapat memberikan manfaat, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat yaitu:

- a. Dapat menambah teori atau wawasan pengaruh Pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi, Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
- b. Sebagai pijakan dan referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan Pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi, Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan bagian dari proses belajar yang diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, sehingga dapat lebih memahami teori-teori yang selama ini dipelajari dibandingkan dengan kondisi yang sesungguhnya di lapangan.

### b. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang berguna dan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi terkait untuk lebih mengetahui seberapa besar Pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi, Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

## **BAB 2**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Semangat Kerja**

###### **2.1.1.1 Pengertian Semangat Kerja**

Untuk tercapainya jenjang karir yang bagus maka perlu didukung dengan adanya semangat kerja yang tinggi dan optimal guna terwujudnya perkembangan kerja karyawan disuatu perusahaan. Seorang karyawan yang memiliki semangat kerja yang baik tentunya akan memberikan sikap yang positif dan keinginan untuk melakukan pekerjaan dengan semangat dan rasa senang. Orang dengan semangat kerja tinggi biasanya positif, optimistik, kooperatif dan suportif terhadap visi dan misi tim. Kondisi melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik merupakan gambaran awal dari produktivitas karyawan dalam bekerja.

Menurut (Swastha & Handoko, 2020) semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan, bekerja dan hubungan-hubungan kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya. Semangat kerja memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang.

Menurut (Kasmir, 2019) semangat kerja yang menggambarkan suatu perasaan, ini memang agak berhubungan dengan tabiat (jiwa) semangat kerja kelompok. Untuk kerja kelompok, pekerjaan yang lazim menyatakan bahwa semangat kerja menunjukkan iklim dan suasana pekerja, apabila para pekerja

nampaknya merasa senang, maka mereka optimis mengenai kegiatan-kegiatan dan tugas kelompoknya, serta ramah dengan satu sama lainnya.

Menurut (Daulay et al., 2017) semangat kerja adalah sejauh mana karyawan bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Dengan kata lain, terdapat kecenderungan hubungan langsung antara produktivitas yang tinggi dan semangat yang tinggi. Semangat kerja adalah dorongan atau menggerakkan. motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut (Agustini, 2017) menyatakan semangat kerja adalah sikap individu untuk melakukan pekerjaan dengan lebih giat, bekerja sama, berdisiplin dan tanggung jawab sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lebih cepat dan baik. Dan semangat kerja adalah kondisi rohaniah atau perilaku baik individu maupun kelompok yang dapat menimbulkan kesenangan yang mendalam pada diri tenaga kerja untuk bekerja dengan giat (Busro, 2018)

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa semangat kerja ialah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melakukan pekerjaan secara giat dan baik serta disiplin yang tinggi untuk mencapai prestasi kerja maksimal dan juga mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi

### **2.1.1.2 Faktor Faktor Semangat Kerja**

Menurut (Daulay et al., 2017) faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan yaitu

1. Faktor yang berhubungan dengan keuangan

Misalnya gaji atau upah, bonus insentif. Gaji merupakan salah satu faktor semangat kerja yang penting bagi karyawan yang menunjukkan pengakuan secara formal dan sosial terhadap pekerjaan mereka. Karyawan dapat memperoleh kompensasi yang terkait uang dalam bentuk gaji, upah, makanan, perumahan, transportasi dan bentuk dukungan lain.

2. Faktor non keuangan

- a. Status pekerjaan, dengan memberikan status atau sebutan jabatan yang lebih tinggi dapat memberikan semangat kerja karyawan.
- b. Pengakuan/penghargaan, karyawan dapat memberikan semangat kerja dengan adanya pengakuan atau penghargaan terhadap pekerjaan mereka terutama bila pengakuan tersebut datang dari atasan tertinggi.
- c. Delegasi wewenang, delegasi wewenang membuat karyawan merasa dipercaya dan dapat memberikan semangat kerja untuk mengerjakan wewenang tersebut dengan penuh dedikasi dan komitmen.
- d. Kondisi tempat kerja, semangat kerja dapat meningkat dengan adanya kondisi tempat kerja yang baik, seperti tersedianya peralatan dan fasilitas yang dibutuhkan, kebersihan lingkungan kerja, ruangan kerja yang nyaman.
- e. Hubungan yang harmoni, hubungan kerja yang terjalin antar anggota organisasi yang terjalin dengan baik dan sehat dapat memberikan semangat kerja karyawan.

- f. Beberapa faktor yang lain seperti tersedianya pelatihan, promosi, mutasi dan fasilitas kesejahteraan juga dapat mempengaruhi semangat karyawan untuk bekerja optimal.

Sedangkan menurut (Agustini, 2017) faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja adalah sebagai berikut:

1. Menyangkut kepuasan diluar pekerjaan seperti pendapatan, rasa aman, dan lingkungan kerja.
2. Menyangkut kepuasan terhadap pekerjaan, yaitu minat kerja, peluang untuk maju, prestise dalam organisasi, dan kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaan.
3. Menyangkut kepuasan pribadi seperti kebanggan pekerja atau pekerjaannya, perasaan telah diberlakukan dengan baik, dan kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja.

### **2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Semangat Kerja**

Menurut (Tohardi, 2016) ada beberapa manfaat semangat kerja adalah sebagai berikut :

1. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat.
2. Dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas.
3. Dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena

seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan.

4. Dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerja atau karyawan akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan tersebut akan pindah bekerja ketempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau labour turn over.
5. Dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut (Nitisemito, 2019) mengatakan bahwa tujuan dan manfaat semangat kerja adalah untuk meningkatkan produktivitas yang lebih baik. Sehingga instansi atau organisasi perlu menimbulkan semangat kerja karyawan yang tinggi, akan mempermudah untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, sementara apabila semangat kerja rendah maka produktivitas juga rendah.

#### **2.1.1.4 Indikator Semangat Kerja**

Menurut (As'ad, 2018) ada juga mengatakan bahwa ada empat indikator yang mempengaruhi semangat kerja yaitu :

1. Kedisiplinan kerja,

Yaitu usaha untuk mematuhi peraturan yg dikeluarkan organisasi untuk dilaksanakan oleh karyawan.

2. Ketelitian kerja

Yaitu sejauh mana karyawan mempunyai rasa kecermatan kerja, sehingga kesalahan dalam berkerja mejadi sangat rendah.

3. Kegairahan kerja

Yaitu adanya keinginan yg tinggi dari karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

4. Kerajinan kerja

Yaitu karyawan dalam mengemban tugas-tugas dan tanggung jawab mempunyai rasa kesungguhan berusaha

Menurut (Daulay et al., 2017) adapun indikator semangat kerja yaitu :

1. Turunnya/rendahnya produktivitas

Salah satu indikasi turunnya semangat kerja adalah turunnya produktivitas.

Turunnya produktivitas merupakan indikasi turunnya semangat kerja.

2. Tingkat absensi yang naik/tinggi

Tingkat absensi yang tinggi juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja karyawan. Pada umumnya bila semangat kerja turun, mereka akan malas untuk datang setiap hari kerja

3. Labor turnover (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi.

Bila dalam suatu perusahaan tingkat keluar-masuk karyawan naik dari tingkat sebelumnya, hal ini merupakan indikasi turunnya semangat kerja.

4. Tingkat kerusakan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya semangat karyawan adalah tingkat kerusakan terhadap bahan baku, maupun peralatan yang dipergunakan naik.

5. Kegelisahan dimana-mana Kegelisahan dimana-mana akan terjadi bila semangat kerja turun, kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluhan kesah, serta hal-hal lain.
6. Tuntutan sering kali terjadi  
Sering terjadinya tuntutan juga merupakan indikasi turunnya semangat kerja. Tuntutan yang terjadi berasal dari ketidakpuasan karyawan.
7. Pemogokan  
Pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan rasa kekecewaan yang begitu mendalam dan sebagainya.

## **2.1.2. Budaya Organisasi**

### **2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi memiliki peran yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektivitas kinerja sosial, khususnya Semangat Kerja baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran Budaya Organisasi adalah sebagai alat untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan sumber daya organisasional dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan organisasi.

Menurut (Noor, 2021) Budaya Organisasi adalah seperang nilai yang mengendalikan antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Budaya Organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personil baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari kehari (Onsardi, 2020)

Menurut (Bismala et al., 2015) Budaya Organisasi adalah serangkaian nilai yang mengendalikan antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani. Menurut (Yusnandar & Viawanty, 2021) Budaya Organisasi merupakan sesuatu yang dapat dilakukan oleh seseorang dengan memiliki arti sifat atau perbuatan yang ada pada seseorang dengan mempengaruhi perilaku setiap anggota agar sesuai dengan aturan pada organisasi.

Sedangkan menurut (Wirawan, 2020) Budaya Organisasi adalah sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama yang berinteraksi dengan orang-orang suatu perusahaan, struktur organisasi dan sistem pengawasan untuk menghasikan norma-norma perilaku yang

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Budaya Organisasi dapat memberikan stabilitas bagi suatu organisasi, tetapi juga dapat sebagai penghambat terhadap perubahan.

#### **2.1.2.2. Peranan Budaya Organisasi**

Menurut (Wirawan, 2020) peranan Budaya Organisasi sebagai berikut :

1. Identitas organisasi Budaya Organisasi berisi satu set karakteristik yang membedakan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain. Budaya Organisasi menunjukkan identitas organisasi kepada orang diluar organisasi.
2. Menyatukan organisasi Budaya Organisasi merupakan sistem normatif yang merekatkan unsur-unsur organisasi menjadi satu. Norma atau nilai-nilai,

dan kode etik Budaya Organisasi menyatukan dan mengoordinasi anggota organisasi.

3. Reduksi Konflik Pola pikir, asumsi, dan filsafat organisasi yang sama memperkecil perbedaan dan terjadinya konflik diantara anggota organisasi. Jika terjadi perbedaan atau konflik, Budaya Organisasi mempunyai cara untuk menyelesaikannya.
4. Komitmen Kepada Organisasi dan Kelompok Budaya Organisasi bukan saja menyatukan, tetapi juga memfasilitasi komitmen anggota organisasi kepada organisasi dan kelompok kerjanya. Budaya Organisasi yang kondusif mengembangkan ras memiliki dan komitmen tinggi terhadap organisasi dan kelompok kerjanya.
5. Reduksi Ketidakpastian Budaya Organisasi mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepastian. Budaya Organisasi menentukan kemana arah, apa yang akan dicapai, dan bagaimana mencapainya.
6. Menciptakan Konsistensi Budaya Organisasi menciptakan konsistensi berfikir, berperilaku, dan merespons lingkungan organisasi. Budaya Organisasi memberikan peraturan, panduan, prosedur, serta pola memproduksi dan melayani konsumen, pelanggan, nasabah, atau klien organisasi.
7. Motivasi Budaya Organisasi memotivasi anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam mencapai tujuan organisasi, mereka juga memotivasi untuk menggunakan perilaku dan cara tertentu, yaitu cara yang dapat diterima oleh Budaya Organisasi .

8. Kinerja Organisasi Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja tinggi. Budaya Organisasi yang kondusif menciptakan kepuasan kerja, etos kerja, dan motivasi kerja karyawan.
9. Keselamatan Kerja Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap keselamatan kerja. Untuk meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja, perlu dikembangkan budaya keselamatan dan kesehatan kerja.
10. Sumber Keunggulan Kompetitif Budaya Organisasi merupakan salah satu sumber keunggulan kompetitif. Budaya Organisasi yang kuat mendorong motivasi kerja, konsistensi, efektifitas, dan efisiensi, serta menurunkan ketidakpastian yang memungkinkan kesuksesan organisasi dalam pasar dan persaingan.

Menurut (Sutrisno, 2019) ada beberapa pendapat tentang peran Budaya Organisasi, sebagai berikut :

1. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.

5. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

### **2.1.2.3. Faktor Faktor Budaya Organisasi**

Menurut (Bismala et al., 2015) ada beberapa faktor Budaya Organisasi yaitu :

1. Kebijakan perusahaan

Kebijakan perusahaan ditunjang oleh filosofi perusahaan serangkaian nilai-nilai yang menjelaskan bagaimana perusahaan dengan pelanggan, proudk atau pelayanannya, bagaimana karyawan berhubungan satu sama lain.

2. Gaya perusahaan.

Ditunjang oleh profil karyawan, pengembangan SDM dan masyarakat perusahaan atau bagaiman penampilan perusahaan tersebut di lingkungan perusahaan lainnya.

3. Jati diri perusahaan

Jati diri perusahaan ditunjang oleh citra perusahaan, semboyan perusahaan dan proyeksi perusahaan atau apa yang ditonjolkan perusahaan.

Menurut (Busro, 2018) menyatakan ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi Budaya Organisasi yaitu :

1. Faktor dari luar

Mencakup faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan atau hanya sedikit dapat dikendalikan oleh organisasi.

2. Faktor Nilai-nilai masyarakat

Keyakinan-keyakinan dan nilai-nilai yang dominan dari masyarakat luas misalnya kesopansantunan dan kebersihan.

3. Faktor dari dalam organisasi

Organisasi selalu berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam mengatasi baik masalah eksternal maupun internal organisasi akan mendapatkan penyelesaian yang baik

#### **2.1.2.4. Indikator Budaya Organisasi**

Menurut (Robbins & Judge, 2017) ada tujuh indikator Budaya Organisasi , yaitu

1. Inovasi dan pengambilan resiko.

Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.

2. Perhatian ke hal yang rinci.

Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.

4. Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

5. Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam timtim kerja, bukannya individu.

6. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan bukannya santai-santai.

7. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dari pertumbuhan.

Sedangkan menurut (Busro, 2018) indikator Budaya Organisasi adalah sebagai berikut:

1. Jaminan diri (*Self Assurance*).
2. Ketegasan dalam bersikap (*Decisiveness*).
3. Kemampuan dalam pengawasan (*Supervisory Ability*).
4. Kecerdasan emosi (*Intelligence*).
5. Inisiatif (*Initiative*).
6. Kebutuhan akan pencapaian prestasi (*Need For Achievement*).
7. Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Need Self Actualization*).
8. Kebutuhan akan jabatan/posisi (*Need For Power*).
9. Kebutuhan akan penghargaan (*Need For Reward*).
10. Kebutuhan akan rasa aman (*Need For Security*)

### **2.1.3. Mutasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Mutasi**

Mutasi atau yang biasa disebut sebagai perpindahan karyawan merupakan hal yang biasa dilakukan oleh perusahaan yang memiliki cabang baik itu di dalam

ataupun di luar daerah. Perpindahan karyawan ini merupakan salah satu kebijakan dari manajemen personalia suatu perusahaan untuk dapat melakukan pendistribusian SDM secara tepat dengan menempatkan SDM dengan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini menjadi salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil kinerja atau kepuasan kerja seorang karyawan.

Menurut (Moekjizat, 2019) 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. Menurut (Manullang, 2016) mutasi adalah pemindahan karyawan/karyawan dari satu instansi ke instansi yang lain, baik itu dalam satu daerah bisa juga dari luar daerah. 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 (Hasibuan, 2019).

Menurut (Sastrohadiwiryo & Syuhada, 2021) mutasi adalah kegiatan tenaga kerja yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan kepuasan kerja yang semaksimal mungkin kepada organisasi. Dan menurut (Siagian, 2020) menyatakan, mutasi adalah perpindahan seorang karyawan dari posisi kerja semula ke posisi kerja yang baru. Posisi kerja tersebut dapat meningkat (*Promosi*), namun dapat juga lebih rendah dari jabatan

semula (*Demosi*). Istilah-istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan rotasi pekerjaan (*Job Rotation*) karyawan

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Mutasi adalah kegiatan kekaryawanan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status kekaryawanan seorang karyawan ke situasi tertentu dengan tujuan agar karyawan yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja mendalam dan dapat memberi prestasi kerja semaksimal mungkin

### **2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Mutasi**

Adapun tujuan dari pelaksanaan mutase karyawan menurut (Hasibuan, 2019), yaitu :

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

11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

Selain tujuan, mutasi juga memiliki manfaat bagi karyawan. Menurut (Siagian, 2020) manfaat dilakukannya mutasi yaitu :

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

### **2.1.3.3 Faktor Faktor Mutasi**

Menurut (Siswanto, 2021) dalam melaksanakan kegiatan mutasi harus dipertimbangkan faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu :

1. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer
2. Mutasi atas dasar prinsip *The right man on the right place*
3. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja
4. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal
5. Sebagai langkah untuk promosi
6. Mutasi untuk mengurangi labour turn over
7. Mutasi harus terkoordinasi.

Menurut (Hasibuan, 2019) ada beberapa sebab dan alasan dilakukannya mutasi adalah sebagai berikut :

1. Permintaan sendiri alasannya yaitu :
  - a. Kesehatan  
misalnya fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan. Misalnya dinas luar, mohon dimutasi menjadi dinas malam
  - b. Keluarga  
misalnya untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usianya
  - c. Kerja sama  
misalnya tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.
2. Alih Tugas Produktif (ATP) Alasannya didasarkan pada kecakapan, kemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Jadi ATP ini biasanya bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi).

#### **2.1.3.4 Indikator Mutasi**

Indikator Mutasi menurut (Hasibuan, 2019) yaitu :

1. Pengalaman  
Memiliki pengalaman sesuai dengan bidangnya, mempunyai sejumlah pengalaman yang mendukung pekerjaannya dan mempunyai jam terbang yang tinggi.
2. Pengetahuan  
Memahami dengan baik tugas pokok dan fungsi, mengetahui kebijakan-kebijakan tentang mutasi dan memahami mengenai tujuan dari mutasi.
3. Kebutuhan  
Adanya kebutuhan pada instansi tertentu, adanya kesesuaian mutasi dengan kebutuhan, dan kebutuhan sesuai dengan bidangnya

#### 4. Kecakapan

Memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya, memiliki kecakapan pada bidang lainnya, memiliki skill yang mampu diandalkan

#### 5. Tanggung Jawab

Memiliki tanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya, bertanggung jawab terhadap segala keputusan

Menurut (Simamora, 2017) mengemukakan penilaian mutasi yang ideal

menggunakan tiga indikator yang meliputi:

##### 1. Promosi

Promosi adalah pemindahan karyawan/karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi disertai dengan wewenang, dan tanggung jawab yang lebih besar.

##### 2. Keusangan Karyawan

Keusangan karyawan menekankan pada strategi dimana pemindahan karyawan dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

##### 3. Demosi

Demosi adalah pemindahan karyawan/karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi, sehingga wewenang, tanggung jawab, pendapatan, dan statusnya pun lebih rendah.

### **2.1.4. Promosi Jabatan**

#### **2.1.4.1 Pengertian Promosi Jabatan**

Dalam manajemen sumber daya manusia, yang dimaksud dengan promosi adalah perubahan pekerjaan atau status jabatan karyawan dari tingkat yang rendah

ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan tersebut biasanya diikuti dengan perubahan tanggung jawab, wewenang, kompensasi, status sosial, dan fasilitas yang didapat karyawan tersebut. Promosi jabatan bagi para karyawan/ karyawan memiliki arti yang penting karena dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan karyawan akan menjadi termotivasi untuk bekerja dan menyelesaikan tugas- tugas yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Promosi adalah perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Menurut (Sastrohadiwiryono & Syuhada, 2021) promosi dapat diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hirarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi daripada dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada tenaga kerja pada waktu sebelumnya.

Menurut (Kadarisman, 2020) mengemukakan promosi jabatan sebagai yaitu promosi terjadi apabila seorang karyawan atau karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab, dan atau/level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan kepuasan kerjanya di masa lampau. Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa suatu promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Menurut (Siagian, 2020), promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Sedangkan menurut (Manullang, 2016), promosi berarti kenaikan jabatan,

memerima kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Sedangkan menurut (Nitisemito, 2019) Promosi juga dapat diartikan sebagai proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih tinggi pula dari jabatan yang diduduki sebelumnya.

Dari pendapat ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan. Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi

#### **2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Promosi Jabatan**

Menurut (Fathoni, 2019) tujuan dilakukannya promosi jabatan yaitu:

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berkepuasan kerja kerja tinggi
2. Untuk dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai
3. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktifitas kerjanya meningkat
4. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosimerupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya

5. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.

Menurut (Sedarmayanti, 2018) adapun manfaat yang diharapkan dalam promosi jabatan yaitu :

1. Meningkatkan moral kerja
2. Meningkatkan disiplin kerja
3. Terwujudnya iklim organisasi yang kondusif
4. Meningkatkan produktiiftas kerja
5. Mutasi merupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamarpelamar untuk memasukkan lamarannya
6. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan
7. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.

#### **2.1.4.3. Faktor Faktor Promosi Jabatan**

Menurut (Priansa & Garnida, 2019) faktor–faktor yang mempengaruhi promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Kinerja dan Prestasi Kerja

Promosi ini menggunakan hasil penilaian prestasi kerja sebagai dasar dalam pengambilan keputusan.

## 2. Senioritas

Promosi ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja paling lama berhak memperoleh promosi jabatan.

## 3. Pengalaman

Karyawan dapat memperoleh promosi jabatan karena pengalaman kerja yang dimilikinya yang memang dibutuhkan oleh organisasi.

## 4. Kompetensi

Karyawan/ Karyawan mendapatkan jabatan karena pengalaman kerja yang dimilikinya yang memang dibutuhkan oleh organisasi

Menurut (Hasibuan, 2019) promosi jabatan dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

### 1. Kepuasan kerja

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

### 2. Disiplin

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

### 3. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Karyawan harus bisa bekerja

secara mandiri dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus menerus dari atasannya.

#### 4. Pendidikan

Karyawan harus memiliki pengetahuan serta pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi dari jabatannya.

#### 5. Kejujuran

Karyawan itu harus jujur terutama pada dirinya sendiri dan orang lain. Perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

#### 6. Loyalitas

Karyawan itu harus loyal dalam membela perusahaan atau korp, dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa karyawan ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan atau korpsnya.

#### 7. Kepemimpinan

Pimpinan harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Pimpinan harus dapat menjadi panutan bagi bawahannya.

#### 8. Kerjasama

Karyawan itu dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

## 9. Komunikatif

Karyawan harus dapat berkomunikasi secara efektif, dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun dari karyawan lainnya.

### **2.1.4.4. Indikator Promosi Jabatan**

Adapun pendapat lain yang dikemukakan para ahli terkait indikator promosi jabatan yaitu menurut (Sedarmayanti, 2018) :

#### 1. Kejujuran yang dimiliki

Untuk jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat promosi yang penting. Misalnya, pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, pemasaran dan sejenisnya, syarat-syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan. Semua karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, pada bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, serta harus sesuai kata dengan perbuatannya. Oleh karena itu, kejujuran dipandang amat penting karena untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

#### 2. Loyalitas

Loyalitas adalah kemampuan seorang karyawan dalam bekerja sama yang berarti bersedia mengorbankan diri, melakukan pengawasan diri dan kemampuan untuk menonjolkan kepentingan diri sendiri. Kesediaan dalam mengorbankan diri ini melibatkan adanya kesadaran untuk mengabdikan diri kepada perusahaan.

### 3. Tingkat Pendidikan/Prestasi

Lingkungan kerja saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.

### 4. Pengalaman Kerja/Senioritas

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

Menurut (Hamali, 2019) hal-hal yang menjadi indicator promosi jabatan yaitu terdiri atas :

#### 1. Kepercayaan.

Kepercayaan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugastugas dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan akan dipromosikan jika dapat menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapan dalam memangku jabatan.

#### 2. Keadilan.

Keadilan merupakan penilaian harus jujur, objektif, dan tidak pilih kasih. Karyawan yang mempunyai peringkat terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, agama,

golongan, dan keturunan. Promosi yang berasaskan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan lain untuk meningkatkan kepuasan kerja.

### 3. Formasi.

Promosi karyawan hanya dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan (*Job Description*) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi promosi disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

## **2.2. Kerangka Konseptual**

### **2.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja**

Budaya Organisasi merupakan suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman dalam pelaksanaan organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi yang lain (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Dengan kata lain, Budaya Organisasi adalah sebuah aturan perilaku atau norma dan nilai-nilai yang dipahami dan harus diterima oleh semua orang yang ada sebagai anggota sebuah organisasi tertentu dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut (Hasibuan, 2018). Seorang anggota organisasi harus menaati peraturan atau Budaya Organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dan tidak boleh melanggarnya, karena budaya ini merupakan suatu hal yang menjadi ciri khas dari organisasi tersebut sebagai pembeda dengan organisasi yang lain (Muis et al., 2018).

Budaya Organisasi dapat mempengaruhi hubungan dan juga suasana kerja ke arah lebih baik, yang mampu mempengaruhi semangat kerja yang juga lebih baik (Gultom, 2014). Keadaan tersebut dapat disebabkan dari Budaya Organisasi

yang baik dengan mendorong karyawan memiliki suatu energi positif dalam bekerja yaitu semangat kerja tinggi (Suhardi, 2022).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Manik & Megawati, 2019), (Sudana & Sugianingrat, 2021), (Suhardi, 2022), (Jauhari, 2015) dan (Wanggol et al., 2020) menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

### **2.2.2 Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja**

Setiap perusahaan pasti akan ada karyawan yang dipindahkan jabatannya secara vertical, sehingga setiap karyawan harus memahami prosedur kerja yang baru (Jufrizen, 2018). Hubungan antara mutasi kerja dengan semangat kerja adalah mutasi kerja berpengaruh positif bisa sebaliknya karna apabila seseorang dipindahkan posisi pekerjaannya secara vertical bisa saja karyawan tersebut kebingungan dengan prosedur kerja yang baru, sehingga dapat menurunkan semangat kerja karyawan tersebut. Namun apabila karyawan tersebut paham atas posisi pekerjaannya yang baru maka dapat membuat karyawan tersebut semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya untuk hal yang baru untuk mencapai tujuan (Novika, 2018).

Salah satu bentuk dari pengembangan terhadap karyawan adalah mutasi sebagai penjelmaan/ perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan karyawan kepada pekerjaan serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan, selain itu untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan

bawahan. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Semangat kerja karyawan juga dapat menurun apabila pihak atasan tidak memperhatikan kepentingan para bawahan (Idris, 2021)

Hasil penelitian ini searah dengan penelitian yang dilakukan oleh (Novika, 2018), (Waskito & Hidayat, 2019), (Ambarita & Ridho, 2015) dan (Novika, 2018) yang menyimpulkan bahwa Mutasi berpengaruh terhadap semangat kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja**

Dengan adanya promosi jabatan karyawan akan terpacu untuk bekerja lebih giat yang harus diiringin dengan semangat kerja untuk mencapai target yang diinginkan. Hubungan antara promosi jabatan dengan semangat kerja dapat berpengaruh positif terhadap karyawan karena saat karyawan ingin mendapatkan promosi jabatan, karyawan tersebut harus memiliki semangat kerja yang baik sehingga menghasilkan kinerja yang baik juga untuk mencapai tujuan yang dicapai (Mandalika et al., 2018).

Kegiatan promosi jabatan perusahaan dapat memberikan harapan kepada karyawan untuk dapat lebih maju dari posisi yang dimilikinya. Manusia bekerja dalam organisasi atau perusahaan akan berusaha memperoleh kedudukan yang diinginkannya dengan harapan dapat meningkatkan taraf hidup yang lebih baik, sehingga memaksimalkan kemampuan kerja karyawan tersebut. Apabila keinginan seorang karyawan terpenuhi akan timbul suatu kepuasan dalam dirinya. Perasaan puas inilah yang merupakan pendorong semangat kerja bagi setiap

karyawan. Manajemen karir yang terstruktur dan terencana dengan baik mengandung makna bahwa pihak manajemen perusahaan sangat memperhatikan pengembangan karir karyawannya. Hal tersebut dapat digunakan untuk menetapkan kebijakan promosi jabatan terhadap karyawannya. Dengan demikian, hal ini merupakan cara untuk memotivasi karyawan dalam peningkatan semangat kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan itu sendiri. Karyawan pada umumnya tidak semata-mata untuk mencari uang sebagai kebutuhan pokok, akan tetapi seorang karyawan ingin mengembangkan diri dan meningkatkan karir agar dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi ditempatnya bekerja (Rijalulloh et al., 2017).

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Tangngisalu & Thahir, 2021), (Nabila & Fu'ad, 2022) dan (Malini et al., 2024) bahwa Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

#### **2.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Dengan meningkatnya semangat kerja karyawan, maka akan berdampak pada pekerjaan menjadi lebih cepat terselesaikan, tingkat absensi karyawan dapat diturunkan, tingkat kerusakan barang akan dapat ditekan, serta kemungkinan berpindahya karyawan dapat diperkecil. Semangat kerja dapat diindikasikan dari terjalinnya hubungan harmonis antar karyawan, tingkat absensi yang rendah, labour turnover, dan naiknya produktivitas karyawan. Karyawan yang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik serta menjaga

kedisiplinan dalam bekerja, dapat dijadikan indikasi bahwa karyawan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi dalam perusahaan (Nabila & Fu'ad, 2022),

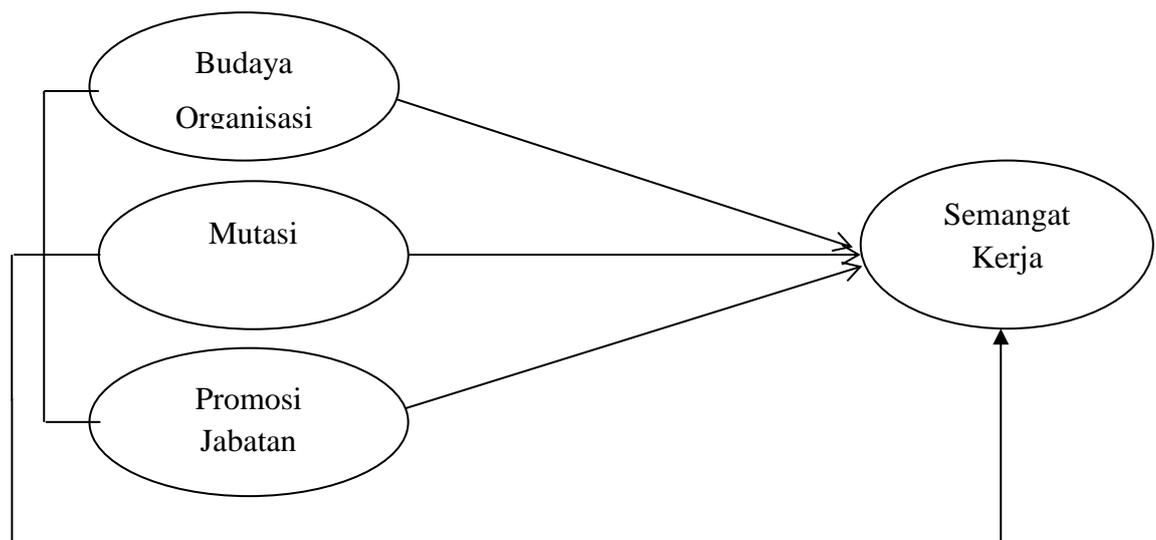
Semangat kerja yaitu perasaan karyawan pada hubungannya dengan jiwa, melalui semangat kelompok, kegembiraan, juga kegiatannya. Apabila pekerja terlihat merasa senang, serta optimis tentang kegiatan dan tugas, dan ramah satu dengan lain, maka karyawan dapat dikatakan telah mempunyai semangat yang tinggi. Dan sebaliknya, bila karyawan tampak merasa tidak puas, sering sakit, lekas marah, suka membantah, dan gelisah, serta pesimis, dengan demikian reaksi ini dapat dikatakan sebagai bukti yang menunjukkan semangat yang rendah (Saputra & Suhada, 2020)

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria atau dimensi untuk dinilai, dan ini berarti bahwa si karyawan mungkin berkinerja lebih baik dalam satu kriteria dibandingkan kriteria lainnya (Pratama, 2020). Beberapa kriteria mungkin memiliki nilai lebih penting dari pada kriteria lainnya. Budaya Organisasi, mutasi dan promosi memiliki dampak untuk meningkatkan semangat kerja, mempertahankan stabilitas, dan mengembangkan karyawan. Dengan adanya Budaya Organisasi, mutasi dan promosi di dalam perusahaan menandakan penghargaan terhadap hasil kerja para karyawan (Nurhasanah et al., 2022)

Mutasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan dalam pengembangan karier individu sehingga diharapkan karyawan akan mendapatkan semangat kerja yang lebih baik. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Masalah dalam pelaksanaan mutasi ini bisa timbul diakibatkan pihak manajemen yang belum

tepat dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan serta tindakan yang didasarkan pada kualifikasi, kuantitas, dan minat karyawan yang bersangkutan (Juniarti et al., 2020).

Kerangka konseptual pada penelitian ini dapat dilihat dari gambar dibawah ini :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis atau anggapan dasar adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian. Hipotesis merupakan kebenaran sementara yang masih harus diuji. Oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai cara untuk menguji kebenaran (Suryani & Hendrayadi, 2015)

1. Ada pengaruh Budaya Organisasi terhadap semangat kerja pada PT.

Pegadaian Kanwil 1 Medan

2. Ada pengaruh Mutasi terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
3. Ada pengaruh Promosi Jabatan terhadap karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.
4. Ada pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan berpengaruh secara terhadap semangat kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian.**

Penelitian ini membahas tentang bagaimana pengaruh Budaya Organisasi , mutasi dan promosi terhadap semangat kerja karyawan sehingga dalam penelitian ini diperlukan pendekatan penelitian kualitatif. Menurut (Sugiyono, 2019) penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data yang bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan asosiatif. Penelitian asosiatif menurut (Sugiyono, 2019) adalah “ penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih”.

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikan kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur suatu variabel tersebut. Definisi operasional dalam suatu variabel penelitian ialah suatu atribut, sifat atau nilai dari obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Peneliti menggunakan definisi operasional variabel bertujuan untuk menjadi petunjuk dalam penelitian ini, Definisi operasional variabel dalam penelitian ini yaitu:

**Tabel 3.1. Operasionalisasi Variabel indikator penelitian**

No.	Variabel	Definisi	Indikator	No Pertanyaan
1	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Budaya Organisasi adalah separang nilai yang mengendalikan antara satu individu dalam organisasi dengan individu dalam organisasi atau organisasi lain sebagai pemasok, dan anggota masyarakat yang dilayani Menurut (Bismala et al., 2015)	1. Inovasi dan pengambilan resiko. 2. Perhatian ke hal yang rinci. 3. Orientasi hasil. 4. Orientasi orang. 5. Orientasi tim. 6. Keagresifan 7. Kemantapan Menurut (Robbins & Judge, 2017)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10 11,12 13,14
2	Mutasi(X <sub>2</sub> )	Mutasi adalah pemindahan karyawan/karyawan dari satu instansi ke instansi yang lain, baik itu dalam satu daerah bisa juga dari luar daerah Menurut (Manullang, 2016)	1. Pengalaman 2. Pengetahuan 3. Kebutuhan 4. Kecakapan 5. Tanggung Jawab (Hasibuan, 2019)	1,2 3,4 5,6 7,8 9,10
3	Promosi Jabatan (X <sub>3</sub> )	Promosi adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Menurut (Siagian, 2020)	1. Kejujuran yang dimiliki 2. Loyalitas 3. Tingkat Pendidikan/Prestasi 4. Pengalaman Kerja/Senioritas Menurut (Sedarmayanti, 2018)	1,2 3,4 5,6 7,8
4	Semangat Kerja (Y)	Semangat kerja yang menggambarkan suatu perasaan, ini memang agak berhubungan dengan tabiat (jiwa) semangat kerja kelompok Menurut (Handoko, 2015)	1. Kedisiplinan kerja, 2. Ketelitian kerja 3. Kegairahan kerja 4. Kerajinan kerja Menurut (As'ad, 2018)	1,2 3,4 5,6 7,8



### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono, 2019)

Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medanyang berjumlah 67 orang.

**Tabel 3.3**  
**Populasi Karyawan PT Pegadaian Kanwil 1 Medan**

No	Unit Kerja	Jumlah
1	Pemimpin Wilayah PT Pegadaian Kanwil 1 Medan	2 Orang
2	Departemen Sumber daya Manusia	12 Orang
3	Departemen keuangan	10 Orang
4	Departemen Manajemen Resiko	10 Orang
5	Departemen Logistik dan Umum	16 Orang
6	Departemen Business Support	17 Orang
Jumlah		67 Orang

Sumber : Data PT. Pegadaian Kanwil I Medan

#### 3.4.2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diambil untuk diteliti dan hasil penelitiannya digunakan sebagai representasi dari populasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, sampel dapat dinyatakan sebagai bagian dari populasi yang diambil dengan teknik atau metode tertentu untuk diteliti dan digeneralisasi terhadap populasi(Suryani & Hendrayadi, 2015). Sampel dalam penelitian ini adalah semua PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan yang berjumlah 67 orang.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah sampling jenuh (total sampling). Sampling jenuh adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi kurang dari 100 (Suryani & Hendrayadi, 2015)

Mengingat jumlah populasi hanya sebesar 67 karyawan, maka layak untuk diambil keseluruhan untuk dijadikan sampel tanpa harus mengambil sampel dalam jumlah tertentu.

### 3.5 Teknik Pengumpulan Data

#### 1. Kuesioner / Angket

Teknik dan instrumen dalam penelitian yang digunakan adalah berupa kuesioner (angket/daftar pertanyaan). Kuesioner ini dibagikan kepada semua yang menjadi sampel penelitian yaitu karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan. Angket/kuesioner, yaitu pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden peneliti tentang suatu variabel yang diteliti. Angket dalam penelitian ini ditujukan dimana setiap pernyataan mempunyai 5 opsi sebagai berikut:

**Tabel 3.4 Skala Pengukuran**

<b>PERNYATAAN</b>	<b>BOBOT</b>
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Skala pengukuran tersebut menggunakan skala likert, untuk mengukur orang tentang fenomena sosial. Untuk menguji apakah instrument yang diukur cukup layak digunakan sehingga mampu menghasilkan data yang akurat sesuai dengan tujuan pengukurannya maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas:

### a. Uji Validitas

Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar hasil pengukuranpun kemungkinan akan benar (Juliandi et al., 2018). Berikut rumus yang digunakan untuk uji validitas :

$$r = \frac{n(\sum x_i y_i) - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \cdot \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\}\{n \cdot \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Sumber : (Sugiyono, 2019)

Dimana :

$n$  = Banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x$  = Jumlah pengamatan variabel  $x$

$\sum y$  = Jumlah pengamatan variabel  $y$

$(\sum x^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variable  $x$

$(\sum y^2)$  = Jumlah kuadrat pengamatan variable  $y$

$\sum xy$  = Jumlah hasil kali variable  $x$  dan  $y$

**Tabel 3.5. Uji Validitas**

Item Pernyataan		r hitung	r tabel	Keterangan
Semangat Kerja	Y1	0.596	0.2404	Valid
	Y2	0.660	0.2404	Valid
	Y3	0.731	0.2404	Valid
	Y4	0.789	0.2404	Valid
	Y5	0.819	0.2404	Valid
	Y6	0.456	0.2404	Valid
	Y7	0.535	0.2404	Valid
	Y8	0.480	0.2404	Valid
Budaya Organisasi	X1.1	0.718	0.2404	Valid
	X1.2	0.672	0.2404	Valid
	X1.3	0.730	0.2404	Valid
	X1.4	0.691	0.2404	Valid
	X1.5	0.819	0.2404	Valid

	X1.6	0.774	0.2404	Valid
	X1.7	0.690	0.2404	Valid
	X1.8	0.646	0.2404	Valid
	X1.9	0.349	0.2404	Valid
	X1.10	0.486	0.2404	Valid
	X1.11	0.467	0.2404	Valid
	X1.12	0.455	0.2404	Valid
	X1.13	0.467	0.2404	Valid
	X1.14	0.256	0.2404	Valid
Mutasi	X2.1	0.815	0.2404	Valid
	X2.2	0.847	0.2404	Valid
	X2.3	0.801	0.2404	Valid
	X2.4	0.791	0.2404	Valid
	X2.5	0.699	0.2404	Valid
	X2.6	0.738	0.2404	Valid
	X2.7	0.684	0.2404	Valid
	X2.8	0.442	0.2404	Valid
	X2.9	0.524	0.2404	Valid
	X2.10	0.537	0.2404	Valid
Promosi Jabatan	X3.1	0.557	0.2404	Valid
	X3.2	0.650	0.2404	Valid
	X3.3	0.402	0.2404	Valid
	X3.4	0.798	0.2404	Valid
	X3.5	0.764	0.2404	Valid
	X3.6	0.535	0.2404	Valid
	X3.7	0.628	0.2404	Valid
	X3.8	0.510	0.2404	Valid

Sumber : Data di olah SPSS 26

1. Nilai validitas untuk variabel Semangat Kerja lebih besar dari nilai r tabel yakni 0.2404 maka semua indikator pada variabel Semangat Kerja dinyatakan valid.
2. Nilai validitas Budaya Organisasi lebih besar dari nilai r tabel 0.2404 maka semua indikator pada variabel Budaya Organisasi dinyatakan valid.
3. Nilai validitas Mutasi lebih besar dari nilai r tabel 0.2404 maka semua indikator pada variabel Mutasi dinyatakan valid.
4. Nilai validitas Promosi Jabatan lebih besar dari nilai r tabel 0.2404 maka semua indikator pada variabel Promosi Jabatan dinyatakan valid.

## b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan bila terdapat kesamaan data waktu yang berbeda. Instrument yang reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama (Sugiyono, 2019). Dalam menetapkan butir item pertanyaan dalam kategori reliable menurut (Juliandi et al., 2018). kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha*  $> 0,6$ , maka instrument dinyatakan reliable (terpercaya).
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas *cronbach alpha*  $< 0,6$ , maka instrument dinyatakan tidak reliable (tidak terpercaya).

**Tabel 3.6 Hasil Uji Realibilitas**

No	Variabel	Nilai Alpha	Status
1	Semangat Kerja	0,785	Realibilitas Baik
2	Budaya Organisasi	0,856	Realibilitas Baik
3	Mutasi	0,880	Realibilitas Baik
4	Promosi Jabatan	0,757	Realibilitas Baik

Sumber : Data di olah SPSS 26

1. Semangat Kerja memiliki nilai reliabilitas sebesar  $0,785 > 0,600$  maka variabel Semangat Kerja adalah reliabel
2. Budaya Organisasi memiliki nilai reliabilitas sebesar  $0,856 > 0,600$  maka variabel Budaya Organisasi adalah reliabel
3. Mutasi memiliki nilai reliabilitas sebesar  $0,880 > 0,600$  maka variabel Mutasi adalah reliabel.

4. Promosi Jabatan memiliki nilai reliabilitas sebesar  $0,757 > 0,600$  maka variabel Promosi Jabatan adalah reliable

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Juliandi et al., 2018).. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Sumber : (Juliandi et al., 2018)

Dimana :

Y : Semangat Kerja

a : Nilai Konstanta Y bila  $X_1, X_2, X_3 = 0$

$X_1$  : Budaya Organisasi

$X_2$  : Mutasi

$X_3$  : Promosi Jabatan

Metode regresi merupakan model regresi yang menghasilkan estimator linier yang tidak biasa yang terbaik (best linier unbiased estimate). Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang disebut dengan uji asumsi klasik (Juliandi et al., 2018)..

#### 3.6.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik digunakan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menganalisis dalam penelitian ini terbebas dari penyimpangan asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinieritas dan heterokedastisitas (Juliandi et al., 2018).. Adapun masing-masing pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### a) Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak (Juliandi et al., 2018 ). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal.

Kriteria pengambilan keputusan adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal regresi memenuhi asumsi normalitas.

### b) Uji Multikolinieritas

Digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat diantara variabel independen. Apabila terdapat korelasi antara variabel bebas, maka terjadi multikolinearitas, demikian juga sebaliknya. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat VIF (*Variance Inflation Factor*) antara variabel independen dan nilai *tolerance*. Batasan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan  $VIF > 10$  (Juliandi et al., 2018)..

### c) Uji Heterokedastisitas

Pengujian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual atau pengamatan ke pengamatan lainnya. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homokedastisitas sebaliknya jika varian berbeda maka disebut heterokedastisitas. Ada tidaknya heterokedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik scatterplot antar nilai prediksi variable independen dengan nilai residualnya (Juliandi et al., 2018).. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heterokedastisitas adalah:

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

### 3.6.3 Pengujian Hipotesis

Pada prinsipnya pengujian hipotesis ini merupakan untuk membuat keputusan sementara untuk melakukan penyanggahan dan pembenaran dari masalah yang akan ditelaah. Sebagai bahan untuk menetapkan kesimpulan tersebut kemudian ditetapkan hipotesis nol dan hipotesis alternatifnya (Juliandi et al., 2018). Adapun pengujian terhadap hipotesis yang dilakukan dengan cara sebagai berikut:

#### a. Uji t (Uji Parsial)

Menurut (Sugiyono, 2019) Untuk mengetahui signifikan atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel maka digunakan uji t dengan rumus:

Jika nilai t dengan probabilitas korelasi yakni Sig-2 tailed < taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 maka  $H_0$  diterima.

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber : (Sugiyono, 2019)

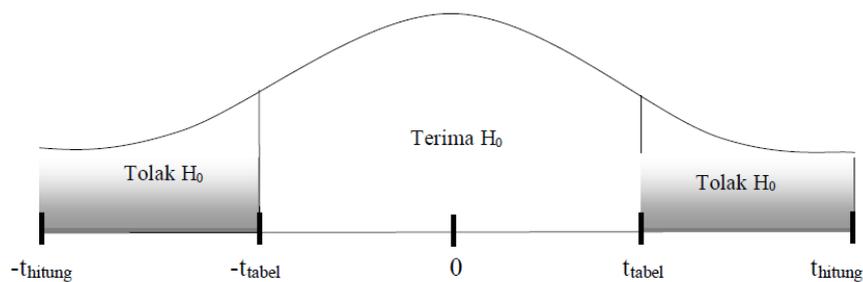
Dimana :

- t : nilai t hitung
- r : koefisien korelasi
- n : jumlah sampel

1. Jika nilai  $t$  dengan probabilitas korelasi yakni Sig-2 tailed  $<$  taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 maka  $H_0$  diterima.
2. Sedangkan jika nilai  $t$  dengan probabilitas  $t$  dengan korelasi yakni Sig-2 tailed  $>$  taraf signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 0,05 maka  $H_0$  ditolak.

### Hipotesis

1.  $H_0 : r_s = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
2.  $H_0 : r_s \neq 0$ , artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).



**Gambar 3.1** : Kriteria Pengujian Hipotesis  $t$

### b. Uji F (Uji Simultan)

Menurut (Sugiyono, 2019) Untuk mengetahui signifikan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat secara serempak digunakan uji F dengan rumus :

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

Sumber : (Sugiyono, 2019)

Dimana:

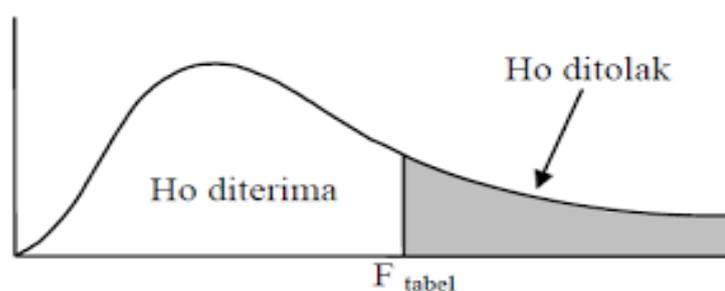
$$R^2 = \text{Koefisien Korelasi Ganda}$$

$$n = \text{Jumlah Variabel}$$

$$F = F_{hitung} \text{ yang selanjutnya dibandingkan dengan } F_{tabel}$$

Ketentuan:

- Bila  $f_{hitung} > f_{tabel}$  dan  $-f_{hitung} < -f_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak karena adanya korelasi yang signifikan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  dengan  $Y$ .
- Bila  $f_{hitung} \leq f_{tabel}$  dan  $-f_{hitung} \geq -f_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima karena tidak adanya korelasi yang signifikan antara variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap  $Y$ .



**Gambar 3.2** :Kriteria Pengujian Hipotesis F

#### 3.6.4 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengatur seberapa jauh dalam menerangkan variasi variable dependen. Nilai koefisien determinasi berada diantara nol dan satu. Nilai  $R^2$  yang kecil menjelaskan variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variable dependen (Sugiyono, 2019). Data dalam penelitian ini aka diolah dengan menggunakan program *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 24.0).

hipotesis dalam penelitian ini dipengaruhi oleh nilai signifikan koefisien variabel yang bersangkutan setelah dilakukan pengujian.

$$\mathbf{D = R^2 \times 100\%}$$

(Sugiyono, 2019)

Dimana:

- D : Koefisien determinasi
- R : Nilai Korelasi Berganda
- 100 % : Persentase Kontribusi

## BAB 4

### HASIL PENELITIAN

#### 4.1. Deskripsi Data

##### 4.1.1. Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 8 pernyataan untuk variabel Semangat Kerja (Y), 14 pernyataan untuk Budaya Organisasi (X1), 12 pernyataan untuk Mutasi (X2), dan 8 pernyataan untuk Promosi Jabatan (X3). Angket yang disebarkan ini diberikan kepada 67 orang responden pegawai PT Pegadaian Kanwil 1 Medan sebagai sampel penelitian dengan menggunakan skala likert berbentuk tabel ceklis.

##### 4.1.2 Identitas Responden

###### 4.1.2.1. Identitas Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1.**

**Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Laki Laki	39	58,21 %
2	Perempuan	28	41,79 %
TOTAL		67	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa persentase responden terdiri dari 39 (58,21%) orang laki-laki dan perempuan sebanyak 28 (41,79%) orang. Bisa di tarik kesimpulan bahwa yang menjadi mayoritas responden adalah laki laki pada Pegawai PT Pegadaian Kanwil 1 Medan.

#### 4.1.2.2. Identitas Berdasarkan Umur

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Persentase
1	20 – 30 Tahun	14	20,90 %
2	31 – 40 Tahun	21	31,34 %
3	41 - 50 Tahun	19	28,36 %
4	51 - 60 Tahun	13	19,40 %
TOTAL		67	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari yang berumur 20-30 tahun sebanyak 14 orang (20,90 %), berumur 31 - 40 tahun sebanyak 21 orang (31,34 %), berumur 41- 50 tahun yaitu sebanyak 19 orang (28,36 %), dan yang berumur 51 - 60 tahun sebanyak 13 orang (19,40 %). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu 31 sampai 40 tahun pada Pegawai PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

#### 4.1.2.3. Identitas Berdasarkan Tingkat Pendidikan

**Tabel 4.3**  
**Tingkatan Pendidikan Responden**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	D3	6	8,96 %
2	S1	57	85,07 %
3	S2	4	5,97 %
4	S3	0	0,00 %
TOTAL		67	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari yang berlatar belakang pendidikan D3 sebanyak 6 orang (8,96%), pendidikan S1 sebanyak 57 orang (85,07%), dan pendidikan Strata-2 yaitu sebanyak 4 orang (5,97%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berlatar belakang pendidikan Strata-1 pada Pegawai PT Pegadaian Kanwil 1 Medan .

#### 4.1.2.4. Identitas Berdasarkan Lama Bekerja

**Tabel 4.4**  
**Lama Bekerja Responden**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	< 5 Tahun	12	17,91 %
2	5 - 10 Tahun	24	35,82 %
3	> 10 Tahun	31	46,27 %
TOTAL		67	100 %

Sumber : Data Diolah 2025

Dari tabel 4.4 diatas bisa dilihat bahwa reponden terdiri dari yang lama bekerja < 5 tahun sebanyak 12 orang (17,91%), lama bekerja 5 - 10 tahun sebanyak 24 orang (35,82%), dan lama bekerja lebih 10 tahun yaitu sebanyak 31 orang (46,27%). Dengan demikian yang menjadi mayoritas responden adalah yang berumur rentang waktu lebih dari 10 tahun pada Pegawai PT Pegadaian Kanwil 1 Medan

#### 4.1.3.Deskripsi Hasil Penelitian

##### 4.1.3.1 Variabel Semangat Kerja (Y)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Semangat Kerja sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Skor Angket Untuk Variabel Semangat Kerja (Y)**

No	Jawaban Semangat Kerja (Y)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	31	46.27	20	29.85	16	23.88	0	0	0	0.00	67	100
2	40	59.70	18	26.87	9	13.43	0	0	0	0.00	67	100
3	38	56.72	21	31.34	8	11.94	0	0	0	0.00	67	100
4	37	55.22	18	26.87	12	17.91	0	0	0	0.00	67	100
5	32	47.76	23	34.33	12	17.91	0	0	0	0.00	67	100
6	32	47.76	23	34.33	12	17.91	0	0	0	0.00	67	100
7	29	43.28	30	44.78	8	11.94	0	0	0	0.00	67	100
8	33	49.25	21	31.34	13	19.40	0	0	0	0.00	67	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Semangat kerja adalah:

1. Jawaban responden Saya selalu masuk kerja tepat pada waktunya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (46.27%).
2. Jawaban responden Saya selalu pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 40 orang (59.70%).
3. Jawaban responden Saya merupakan orang yang serius dalam bekerja sehari-hari, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (56.72%).
4. Jawaban responden Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 37 orang (57.22%).
5. Jawaban responden Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju 32 orang (47.76%).

6. Jawaban responden Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan, mayoritas responden menjawab sangat setuju (47.76%).
7. Jawaban responden Saya memiliki ambisi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target, responden menjawab setuju 30 orang (40.78%).
8. Jawaban responden Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan, responden menjawab setuju 33 orang (49.25%).

#### 4.1.3.2 Variabel Budaya Organisasi (X1)

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Budaya Organisasi sebagai berikut :

**Tabel 4.6**  
**Skor Angket Untuk Variabel Budaya Organisasi (X1)**

No	Jawaban Budaya Organisasi (X1)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	33	49.25	29	43.28	2	2.985	3	4.48	0	0.00	67	100
2	28	41.79	30	44.78	6	8.955	3	4.48	0	0.00	67	100
3	28	41.79	28	41.79	7	10.45	4	5.97	0	0.00	67	100
4	31	46.27	28	41.79	5	7.463	3	4.48	0	0.00	67	100
5	29	43.28	32	47.76	3	4.478	3	4.48	0	0.00	67	100
6	36	53.73	24	35.82	4	5.97	3	4.48	0	0.00	67	100
7	34	50.75	23	34.33	5	7.463	5	7.46	0	0.00	67	100
8	29	43.28	31	46.27	4	5.97	3	4.48	0	0.00	67	100
9	28	41.79	24	35.82	15	22.39	0	0.00	0	0.00	67	100
10	31	46.27	23	34.33	13	19.4	0	0.00	0	0.00	67	100
11	32	47.76	25	37.31	10	14.93	0	0.00	0	0.00	67	100
12	30	44.78	23	34.33	14	20.9	0	0.00	0	0.00	67	100
13	32	47.76	25	37.31	10	14.93	0	0.00	0	0.00	67	100
14	30	44.78	25	37.31	12	17.91	0	0.00	0	0.00	67	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Budaya Organisasi adalah:

1. Jawaban responden Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, anda dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (49,25%).
2. Jawaban responden Perusahaan selalu berani mengambil tindakan terkait keberlangsungan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (44,78%)
3. Jawaban responden Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju sebanyak 28 orang (41,79%)
4. Jawaban responden Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan saya sebelum diserahkan kepada pemimpin, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (46,27%).
5. Jawaban responden Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja, mayoritas menjawab setuju sebanyak 32 orang (47,76%).
6. Jawaban responden karyawan selalu memberikan target yang jelas kepada pegawai atas keberhasilan dari pekerjaan, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 36 orang (53,73%).
7. Jawaban responden Dalam kerja tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai, tunjangan kesehatan, tunjangan kecelakaan, dll, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (50,75%)

8. Jawaban responden Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 31 orang (46,27%).
9. Jawaban responden Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 28 orang (41,79%).
10. Jawaban responden Pegawai selalu bekerjasama dengan tim agar pekerjaan mudah selesai, mayoritas menjawab sangat setuju 31 orang (46,27%)
11. Jawaban responden Mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan kepentingan individu, mayoritas sangat setuju sebanyak 32 orang (47,76%)
12. Jawaban responden Pemimpin selalu mengharapkan pegawai selalu bekerja setiap harinya, mayoritas sangat setuju sebanyak 30 orang (44,78%)
13. Jawaban responden Keberlangsungan dan intensitas kerja lebih diprioritaskan, mayoritas sangat setuju sebanyak 32 orang (47,76%)
14. Jawaban responden Saya selalu bekerja sungguh sungguh agar perusahaan menjadi lebih baik lagi, mayoritas responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (44,78%)

#### **4.1.3.3 Variabel Mutasi (X2)**

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Mutasi sebagai berikut :

**Tabel 4.7 Skor Angket Untuk Variabel Mutasi (X2)**

No	Jawaban Mutasi (X2)											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	29	43.28	22	32.84	11	16.42	5	7.46	0	0.00	67	100
2	31	46.27	21	31.34	10	14.93	5	7.46	0	0.00	67	100
3	33	49.25	18	26.87	11	16.42	5	7.46	0	0.00	67	100
4	31	46.27	18	26.87	13	19.4	5	7.46	0	0.00	67	100
5	29	43.28	18	26.87	15	22.39	5	7.46	0	0.00	67	100
6	27	40.30	23	34.33	12	17.91	5	7.46	0	0.00	67	100
7	33	49.25	20	29.85	12	17.91	0	0	2	2.99	67	100
8	30	44.78	21	31.34	15	22.39	0	0	1	1.49	67	100
9	26	38.81	29	43.28	12	17.91	0	0	0	0.00	67	100
10	30	44.78	20	29.85	17	25.37	0	0	0	0.00	67	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Mutasi adalah:

1. Jawaban responden Mutasi kerja dilakukan dalam waktu yang tidak ditentukan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (43,28%).
2. Jawaban responden Saya akan dimutasi sesuai dengan target yang saya hasilkan untuk perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (46,27%).
3. Jawaban responden Mutasi beralasan untuk menghilangkan kejenuhan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (49,25%).
4. Jawaban responden Mutasi dilakukan sudah sesuai kebijakan atau aturan yang berlaku, responden menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang (46,27%).
5. Jawaban responden Mutasi dilakukan pada karyawan yang kinerjanya kurang baik, responden menjawab sangat setuju sebanyak 29 orang (43,28%).
6. Jawaban responden Mutasi dilakukan sudah sesuai dengan kemampuan kerja karyawan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 27 orang (40,30%).

7. Jawaban responden Menilai karyawan yang pantas untuk dimutasi, responden menjawab sangat setuju sebanyak 33 orang (49,25%).
8. Jawaban responden Mutasi sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam suatu jabatan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (44,78%).
9. Jawaban responden Kebijakan perusahaan untuk mutasi karyawannya, responden menjawab setuju sebanyak 29 orang (43,28%).
10. Jawaban responden Pelaksanaan mutasi sudah sesuai dengan tujuan perusahaan untuk menambah pengalaman karyawan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (44,78%).

#### 4.1.3.4 Variabel Promosi Jabatan

Berdasarkan penyebaran angket kepada Karyawan PT. Pegadaian Kanwil

1 Medan diperoleh nilai-nilai frekuensi jawaban responden tentang variabel Promosi Jabatan sebagai berikut :

**Tabel 4.8 Skor Angket Untuk Variabel Promosi Jabatan**

No Pert	Jawaban Promosi Jabatan (X3)											
	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	30	37.04	33	40.74	4	4.94	0	0.00	0	0.00	81	100
2	28	34.57	30	37.04	9	11.11	0	0.00	0	0.00	81	100
3	45	55.56	18	22.22	4	4.94	0	0.00	0	0.00	81	100
4	23	28.40	34	41.98	10	12.35	0	0.00	0	0.00	81	100
5	24	29.63	34	41.98	9	11.11	0	0.00	0	0.00	81	100
6	29	35.80	30	37.04	8	9.88	0	0.00	0	0.00	81	100
7	30	37.04	27	33.33	10	12.35	0	0.00	0	0.00	81	100
8	38	46.91	23	28.40	6	7.41	0	0.00	0	0.00	81	100

Data Penelitian Diolah (2025)

Dari tabel diatas dapat dijelaskan mengenai pernyataan dari variabel Promosi Jabatan adalah:

1. Jawaban responden Karyawan yang jujur kemungkinan besar akan dinaikkan jabatannya, responden menjawab setuju sebanyak 33 orang (40,74%).
2. Jawaban responden Pengetahuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang sedang saya jabat sekarang, responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (37,04%).
3. Jawaban responden Kedisiplinan karyawan dalam bekerja akan membantu menaikkan jabatannya, responden menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang (55,56%).
4. Jawaban responden Prestasi kerja yang saya miliki menjadi tolok ukur dalam promosi jabatan sesuai dengan SOP promosi jabatan perusahaan, responden menjawab setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
5. Jawaban responden Karyawan yang berprestasi akan naik pangkat, responden menjawab sangat setuju sebanyak 34 orang (41,98%).
6. Jawaban responden Tingkat pendidikan yang saya miliki sesuai dengan kualifikasi pada jabatan yang dipromosikan, responden menjawab setuju sebanyak 30 orang (37,04%).
7. Jawaban responden Selalu bekerja sama dengan sesame rekan kerja akan membantu karyawan untuk naik pangkat, responden menjawab sangat setuju sebanyak 30 orang (37,04%).
8. Jawaban responden Pengalaman kerja yang saya miliki dapat membantu menyelesaikan tugas-tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan, responden menjawab sangat setuju sebanyak 38 orang (46,91%)

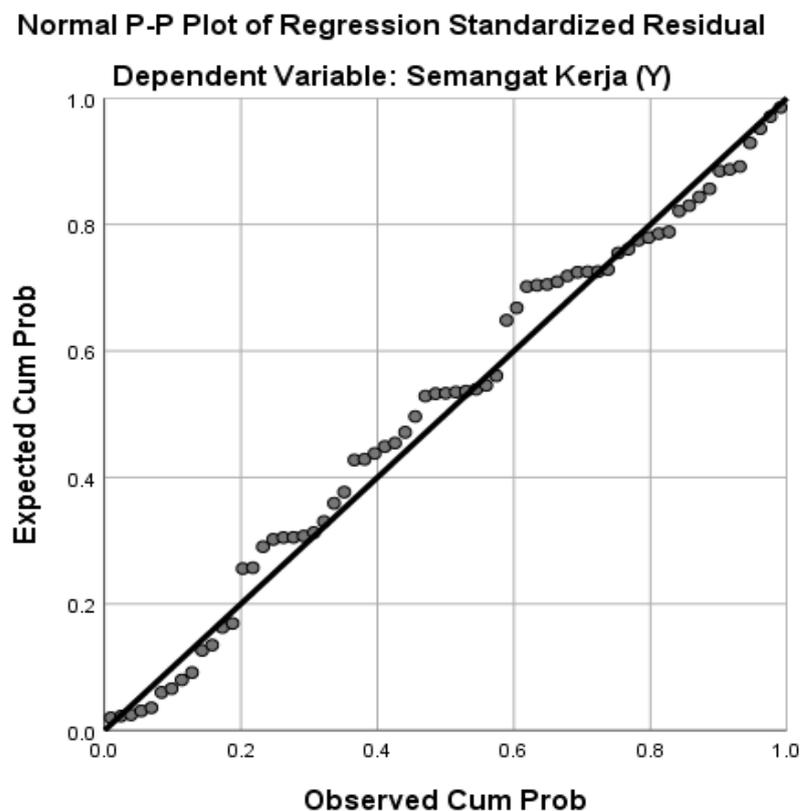
#### 4.1.4 Uji Asumsi

##### 4.1.4.1. Uji Normalitas

###### 1. Uji Normalitas P. Plot

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam metode regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. (Juliandi et al., 2018). Data yang berdistribusi normal tersebut dapat dilihat melalui grafik p-plot. Menurut Model regresi yang baik adalah data yang berdistribusi normal atau mendekati normal. Kriteria pengujiannya adalah :

1. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti garis diagonal maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas



**Gambar. 4.1 Uji Normalitas P Plot**

Berdasarkan dari grafik diatas, dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar mengikuti garis diagonal. Uji normalitas ini yang dilakukan dengan menggunakan p-plot diatas, dapat dinyatakan bahwa data tersebut berdistribusi normal dan sudah memenuhi asumsi normalitas

## 2. Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

Selain itu, kriteria untuk menentukan normal atau tidaknya data dapat dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov Smirnov. Dengan cara dilihat pada nilai Sig. (signifikansi). (Priyatno, 2014)

1. Jika signifikansi  $< 0,05$ , kesimpulannya data tidak berdistribusi normal.
2. Jika signifikansi  $> 0,05$ , maka dapat berdistribusi normal.

**Tabel 4.9 Uji Kolgomorov Smirnov**

		Unstandardized Residual
N		67
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.63971574
Most Extreme Differences	Absolute	.094
	Positive	.048
	Negative	-.094
Test Statistic		.094
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Sumber : Data di olah SPSS 26

Dari hasil pengolahan data pada tabel diatas, diperoleh besarnya nilai signifikan kolgomorov smirnov adalah 0,200. Sehingga disimpulkan bahwa data dalam model regresi terdistribusi secara normal, dimana nilai signifikansinya lebih dari dari 0,05 karena Asymp. Sig. ( 2 - tailed ) 0,200  $>$  0,05 dengan demikian secara keseluruhan dapat dilanjutkan dengan uji asumsi klasik lainnya.

#### 4.1.4.2 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinieritas ini digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antara variable independent. Cara yang digunakan untuk menilai adalah melihat factor inflasi varian (VIF/ variance inflasi factor), yang tidak melebihi 4 atau 5 (Juliandi et al., 2018).

Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai Faktor Inflasi Varian (VIF) dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Bila  $VIF > 10$ , maka terdapat multikolinieritas.
2. Bila  $VIF < 10$ , berarti tidak dapat multikolinieritas.
3. Bila  $Tolerance > 0,1$ , maka tidak terjadi multikolinieritas.
4. Bila  $Tolerance < 0,1$ , maka terjadi multikolinieritas.

**Tabel 4.10 Hasil Uji Multikolonieritas**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		t	Sig.	Collinearity Statistics	
				Tolerance	VIF
1	(Constant)	.227	.821		
	Budaya Organisasi (X1)	3.009	.004	.560	1.787
	Mutasi (X2)	2.885	.005	.558	1.791
	Promosi Jabatan (X3)	3.602	.001	.997	1.003

a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)

Sumber : Data di olah SPSS 26

Berdasarkan dari tabel diatas, hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa nilai VIF dan nilai Tolerance untuk masing-masing variable adalah sebagai berikut :

1. Nilai tolerance Budaya Organisasi sebesar  $0,560 > 0,10$  dan nilai VIF sebesar  $1,787 < 10$ , maka variable Budaya Organisasi dinyatakan bebas dari multikolinieritas.

2. Nilai tolerance Mutasi sebesar  $0,558 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,791 < 10$ , maka variabel Mutasi dinyatakan bebas dari multikolinieritas.
3. Nilai tolerance Promosi Jabatan  $0,997 > 0,10$  dan nilai VIF  $1,003 < 10$ , maka variable Promosi Jabatan dinyatakan bebas dari multikolinieritas.

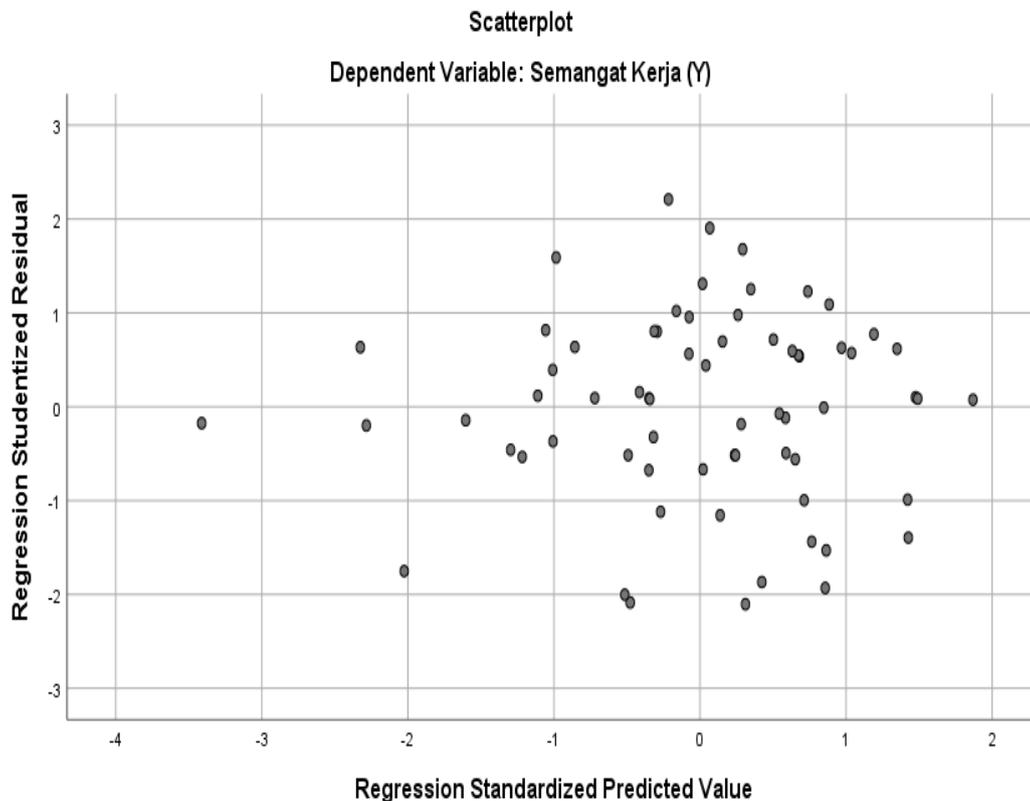
#### **4.1.4.3. Uji Heterokedastisitas**

Uji Heteroskedasitas ini digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians residual dari suatu pengamatan yang lain. Jika varians residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedasitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedasitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedasitas.

Deteksi heterokedasitas dapat dilakukan dengan metode scatter plot dengan menggunakan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan SPRESID (nilai residualnya) (Juliandi et al., 2018).

Dasar kriteria dalam uji heterokedasitas ini adalah sebagai berikut :

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



**Gambar. 4.2 Uji Heteroskedastisitas**

Berdasarkan gambar 4.2 diatas, dapat dilihat bahwa penyebaran residual adalah tidak teratur dan tidak membentuk pola. Hal tersebut dapat dilihat pada titik-titik atau plot yang menyebar. Kesimpulan yang bisa diambil adalah bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **4.1.4.4. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode ke  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Model regresi yang baik adalah bebas dari autokorelasi.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.718 <sup>a</sup>	.516	.493	2.70184	1.553
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1), Mutasi (X2)Promosi Jabatan (X3),					
b. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)					

Sumber : Data di olah SPSS 26

Berdasarkan dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa nilai durbin watson (D-W) sebesar 1,553 diantara -2 sampai +2 ( $-2 < 1,553 < + 2$ ). Maka dapat disimpulkan bahwa dari angka durbin watson (D-W) tersebut tidak terjadi autokorelasi.

#### 4.1.5. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi bertujuan untuk memprediksi nilai suatu variable terikat akibat pengaruh dari variable bebas (Juliandi et al., 2014). Berikut ini adalah hasil pengolahan data regresi linier berganda :

**Tabel 4.12 Hasil Regresi Linear Berganda**

<b>Coefficients<sup>a</sup></b>				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients
		B	Std. Error	Beta
1	(Constant)	1.062	4.667	
	Budaya Organisasi (X1)	.206	.068	.353
	Mutasi (X2)	.202	.070	.339
	Promosi Jabatan (X3)	.371	.103	.316

a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)

Sumber : Data di olah SPSS 26

Dari tabel diatas diketahui nilai regresi linear bergandanya sebagai berikut

1. Konstanta = 1.062
2. Budaya Organisasi = 0.206
3. Mutasi = 0.202
4. Promosi Jabatan = 0.371

Hasil tersebut dimasukkan kedalam persamaan regresi linier berganda sehingga diketahui persamaan berikut :

$$Y = 1.062 + 0.206 X_1 + 0.202 X_2 + 0.371 X_3$$

Dimana keterangannya adalah :

1. Konstanta sebesar 1.062 dengan arah hubungan positif menunjukkan bahwa apabila nilai variabel independen dianggap konstan yaitu Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan maka nilai Semangat Kerja akan menurun sebesar 1.062.
2. Budaya Organisasi sebesar 0.206 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila Budaya Organisasi mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan Semangat Kerja sebesar 0.206 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
3. Mutasi sebesar 0.202 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila Mutasi mengalami peningkatan maka akan diikuti oleh peningkatan Semangat Kerja sebesar 0.202 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.
4. Promosi Jabatan sebesar 0.371 dengan arah pengaruh positif menunjukkan bahwa apabila Promosi Jabatan mengalami kenaikan maka akan diikuti oleh kenaikan Semangat Kerja sebesar 0.371 dengan asumsi variabel independen lainnya dianggap konstan.

#### 4.1.6. Koefisien Determinansi ( R-Square)

Nilai R-Square dari koefisien determinasi digunakan untuk melihat bagaimana variasi nilai suatu variable terikat dipengaruhi oleh variasi nilai suatu variable bebas. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1. Apabila nilai kolerasi sebesar -1 atau 1 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sempurna antara kedua variable, sedangkan nilai koefisien korelasi 0 menunjukkan hubungan antara kedua variable sama sekali tidak sempurna (Sugiyono, 2019).

Berikut adalah hasil pengujian statistiknya :

**Tabel 4.13**  
**Uji Koefisien Determinasi (R)**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.718 <sup>a</sup>	.516	.493	2.70184	1.553
a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X1), Mutasi (X2) Promosi Jabatan (X3),					
b. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)					

Sumber : Data di olah SPSS 26

Semakin tinggi nilai R-square maka akan semakin baik bagi model regresi, karena berarti kemampuan variabel bebas untuk menjelaskan variabel terikatnya juga semakin besar. nilai R-square 0,516 menunjukkan 51,6 % variabel Semangat Kerja dipengaruhi Budaya Organisasi, Mutasi dan Promosi Jabatan sisanya 48,4% dipengaruhi oleh variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### 4.1.7. Pengujian Hipotesis

##### 4.1.7.1. Uji Signifikan Parsial (Uji –t)

Uji t yang digunakan dalam analisis ini digunakan untuk menilai kapasitas masing-masing variable independen. (Sugiyono, 2019) Penjelasan lain dari uji t

adalah untuk menguji apakah variabel independen (X) memiliki hubungan yang signifikan atau tidak signifikan, baik sebagian maupun independen, terhadap variabel dependen (Y) dengan tingkat signifikansi dalam penelitian ini menggunakan alpha 5% atau 0,05.

Adapun metode dalam penentuan  $t_{table}$  menggunakan ketentuan tingkat signifikan 5% dengan

$$df=n-k,$$

$$df= 67-4 = 63$$

$$t_{table} = 1.99834$$

Dasar pengambilan keputusan uji t (parsial) adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ .
  - a. Jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , hipotesis diterima maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat (maka tolak  $H_0$ ).
  - b. Jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , hipotesis ditolak maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (maka terima  $H_0$ ).
2. Berdasarkan nilai signifikan
  - a. Jika nilai sig.  $< 0,05$  maka variabel bebas signifikan terhadap variabel terikat (maka tolak  $H_0$ ).
  - b. Jika nilai sig.  $> 0,05$  maka variabel bebas tidak signifikan terhadap variabel terikat (maka terima  $H_0$ ).

Adapun data hasil pengujian yang diperoleh dari SPSS 24 dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel 4.14 Uji Secara Parsial (Uji-t)**

Coefficients <sup>a</sup>					
Model		t	Sig.	Collinearity Statistics	
				Tolerance	VIF
1	(Constant)	.227	.821		
	Budaya Organisasi (X1)	3.009	.004	.560	1.787
	Mutasi (X2)	2.885	.005	.558	1.791
	Promosi Jabatan (X3)	3.602	.001	.997	1.003

a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)

Sumber : Data di olah SPSS 26.

### 1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Semangat Kerja dimana  $t_{hitung} = 3.009$  dan  $t_{tabel} = 1.99834$ . Didalam hal ini  $t_{hitung} 3.009 > t_{tabel} 1.99834$  Ini berarti  $H_a$  ditolak berarti Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Semangat Kerja.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,004 sedang taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig  $0,004 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak, ini berarti antara Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

### 2. Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Mutasi berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Semangat Kerja dimana  $t_{hitung} = 2.885$  dan  $t_{tabel} = 1.99834$ . Didalam hal ini  $t_{hitung} 2.885 > t_{tabel} 1.99834$  Ini berarti  $H_a$  ditolak berarti antara Mutasi berpengaruh terhadap Semangat Kerja.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,005 sedang taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig  $0,005 < 0,05$ , sehingga  $H_0$

di tolak, ini berarti antara Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

### **3. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja**

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah Promosi Jabatan berpengaruh secara individual (parsial) mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap Semangat Kerja dimana  $t_{hitung} = 3.602$  dan  $t_{tabel} = 1.99834$ . Didalam hal ini  $t_{hitung} 3.602 > t_{tabel} 1.99834$  ini berarti  $H_a$  ditolak berarti Promosi Jabatan berpengaruh terhadap Semangat Kerja.

Selanjutnya terlihat pula nilai sig adalah 0,001 sedang taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig  $0,001 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak, ini berarti Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan berpengaruh signifikan karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

#### **4.1.7.2. Uji Signifikan Simultan (Uji F)**

Uji F atau juga disebut uji signifikan serentak dimaksudkan untuk melihat kemampuan menyeluruh dari variabel bebas yaitu Mutasi dan motivasi untuk dapat atau menjelaskan tingkah laku atau keragaman variabel terikat yaitu produktivitas kerja. Uji F juga dimaksud untuk mengetahui apakah semua variabel memiliki koefisien regresi sama dengan nol. (Sugiyono, 2019).

Dasar pengambilan keputusan uji F (Simultan) adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan nilai f hitung dan f tabel
  - a. Jika nilai f hitung  $>$  f tabel, hipotesis diterima maka variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat (maka tolak  $H_0$ ).

- b. Jika nilai  $f_{hitung} < f_{tabel}$  hipotesis ditolak maka variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh terhadap variabel terikat (maka terima  $H_0$ ).
2. Berdasarkan nilai signifikan
- a. Jika nilai  $sig. < 0,05$  maka variabel bebas secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat.
- b. Jika nilai  $sig. > 0,05$  maka variabel bebas secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat

**Tabel 4.15 Uji Secara Simultan (Uji F)**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	489.717	3	163.239	22.362	.000 <sup>b</sup>
	Residual	459.895	63	7.300		
	Total	949.612	66			
a. Dependent Variable: Semangat Kerja (Y)						
b. Predictors: (Constant), Promosi Jabatan (X3), Budaya Organisasi (X1), Mutasi						

Sumber : Data di olah SPSS 26

Dari tabel diatas bisa dilihat bahwa nilai F adalah 22.362, kemudian nilai sig nya adalah 0,000. Taraf signifikan yang digunakan adalah 5%, uji dua pihak dan  $df=n-k$  dan  $k-1$

Bedasarkan tabel 4.13 diatas diperoleh  $F_{hitung}$  untuk variabel sebesar 22.362 untuk kesalahan 5%.

$$F_{tabel} = n-k = 67-4 = 63 \text{ dan } k-1 = 4-1=3$$

$$F_{tabel} = 2,75$$

Didalam hal ini  $F_{hitung} 22.362 > F_{tabel} 2,75$  dengan nilai sig adalah 0,000 sedang taraf signifikan  $\alpha$  yang ditetapkan sebelumnya adalah 0,05, maka nilai sig

$0,000 < 0,05$ ,. Ini berarti  $H_a$  dan  $H_0$  di tolak. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

## **4.2 Analisis Data**

### **4.2.1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja**

Hasil Uji hipotesis diperoleh dimana  $t_{hitung} 3.009 > t_{tabel} 1.99834$  dan nilai sig  $0,004 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak, ini berarti antara Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Budaya organisasi merupakan suatu karakteristik yang ada pada sebuah organisasi dan menjadi pedoman dalam pelaksanaan organisasi tersebut sehingga membedakannya dengan organisasi yang lain (Jufrizen & Rahmadhani, 2020). Dengan kata lain, budaya organisasi adalah sebuah aturan perilaku atau norma dan nilai-nilai yang dipahami dan harus diterima oleh semua orang yang ada sebagai anggota sebuah organisasi tertentu dan digunakan sebagai dasar dalam aturan perilaku dalam organisasi tersebut (Hasibuan, 2018). Seorang anggota organisasi harus menaati peraturan atau budaya organisasi yang telah ditentukan sebelumnya dan tidak boleh melanggarnya, karena budaya ini merupakan suatu hal yang menjadi ciri khas dari organisasi tersebut sebagai pembeda dengan organisasi yang lain (Muis et al., 2018).

Budaya organisasi dapat mempengaruhi hubungan dan juga suasana kerja ke arah lebih baik, yang mampu mempengaruhi semangat kerja yang juga lebih baik (Gultom, 2014). Keadaan tersebut dapat disebabkan dari budaya organisasi

yang baik dengan mendorong karyawan memiliki suatu energi positif dalam bekerja yaitu semangat kerja tinggi (Suhardi, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Manik & Megawati, 2019), (Sudana & Sugianingrat, 2021), (Suhardi, 2022), (Jauhari, 2015) dan (Wanggol et al., 2020) menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja.

#### **4.2.2. Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja**

Hasil uji hipotesis diperoleh dimana  $t_{hitung} 2.885 > t_{tabel} 1.99834$  dan nilai sig  $0,005 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak, ini berarti antara Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Setiap perusahaan pasti akan ada karyawan yang dipindahkan jabatannya secara vertical, sehingga setiap karyawan harus memahami prosedur kerja yang baru (Jufrizen, 2018). Hubungan antara mutasi kerja dengan semangat kerja adalah mutasi kerja berpengaruh positif bisa sebaliknya karna apabila seseorang dipindahkan posisi pekerjaannya secara vertical bisa saja karyawan tersebut kebingungan dengan prosedur kerja yang baru, sehingga dapat menurunkan semangat kerja karyawan tersebut. Namun apabila karyawan tersebut paham atas posisi pekerjaannya yang baru maka dapat membuat karyawan tersebut semakin semangat dalam menjalankan pekerjaannya untuk hal yang baru untuk mencapai tujuan (Novika, 2018).

Salah satu bentuk dari pengembangan terhadap karyawan adalah mutasi sebagai penjelmaan/ perwujudan dari dinamika organisasi yang dijadikan sebagai salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi. Mutasi tidak terlepas dari alasan untuk mengurangi rasa bosan karyawan kepada pekerjaan serta meningkatkan

motivasi dan semangat kerja karyawan, selain itu untuk memenuhi keinginan karyawan sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman jabatan atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Dalam pelaksanaan mutasi harus benar-benar berdasarkan penilaian yang objektif dan didasarkan atas indeks prestasi yang dicapai oleh karyawan mengingat sistem pemberian mutasi dimaksudkan untuk memberikan peluang bagi para karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya. Semangat kerja karyawan juga dapat menurun apabila pihak atasan tidak memperhatikan kepentingan para bawahan (Idris, 2021)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Novika, 2018), (Waskito & Hidayat, 2019), (Ambarita & Ridho, 2015) dan (Novika, 2018) yang menyimpulkan bahwa Mutasi berpengaruh terhadap semangat kerja.

#### **4.2.3. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja**

Hasil uji hipotesis diperoleh dimana  $t_{hitung} 3.602 > t_{tabel} 1.99834$  dan nilai  $sig 0,001 < 0,05$ , sehingga  $H_0$  di tolak, ini berarti Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap pengelolaan berpengaruh signifikan karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Dengan adanya promosi jabatan karyawan akan terpacu untuk bekerja lebih giat yang harus diiringi dengan semangat kerja untuk mencapai target yang diinginkan. Hubungan antara promosi jabatan dengan semangat kerja dapat berpengaruh positif terhadap karyawan karena saat karyawan ingin mendapatkan promosi jabatan, karyawan tersebut harus memiliki semangat kerja yang baik

sehingga menghasilkan kinerja yang baik juga untuk mencapai tujuan yang dicapai (Mandalika et al., 2018).

Kegiatan promosi jabatan perusahaan dapat memberikan harapan kepada karyawan untuk dapat lebih maju dari posisi yang dimilikinya. Manusia bekerja dalam organisasi atau perusahaan akan berusaha memperoleh kedudukan yang diinginkannya dengan harapan dapat meningkatkan taraf hidup yang lebih baik, sehingga memaksimalkan kemampuan kerja karyawan tersebut. Apabila keinginan seorang karyawan terpenuhi akan timbul suatu kepuasan dalam dirinya. Perasaan puas inilah yang merupakan pendorong semangat kerja bagi setiap karyawan. Manajemen karir yang terstruktur dan terencana dengan baik mengandung makna bahwa pihak manajemen perusahaan sangat memperhatikan pengembangan karir karyawannya. Hal tersebut dapat digunakan untuk menetapkan kebijakan promosi jabatan terhadap karyawannya. Dengan demikian, hal ini merupakan cara untuk memotivasi karyawan dalam peningkatan semangat kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja karyawan itu sendiri. Karyawan pada umumnya tidak semata-mata untuk mencari uang sebagai kebutuhan pokok, akan tetapi seorang karyawan ingin mengembangkan diri dan meningkatkan karir agar dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi ditempatnya bekerja (Rijalulloh et al., 2017).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Tangngisalu & Thahir, 2021), (Nabila & Fu'ad, 2022) dan (Malini et al., 2024) bahwa Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja.

#### **4.2.4. Pengaruh Budaya Organisasi , Mutasi *dan* Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja**

Hasil Uji Hipotesis secara simultan diperoleh  $F_{hitung} 22.362 > F_{tabel} 2,75$  dan nilai sig  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Budaya Organisasi , Mutasi dan Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja karyawan PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan.

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Dengan meningkatnya semangat kerja karyawan, maka akan berdampak pada pekerjaan menjadi lebih cepat terselesaikan, tingkat absensi karyawan dapat diturunkan, tingkat kerusakan barang akan dapat ditekan, serta kemungkinan berpindahnya karyawan dapat diperkecil. Semangat kerja dapat diindikasikan dari terjalinnya hubungan harmonis antar karyawan, tingkat absensi yang rendah, labour turnover, dan naiknya produktivitas karyawan. Karyawan yang mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan baik serta menjaga kedisiplinan dalam bekerja, dapat dijadikan indikasi bahwa karyawan tersebut memiliki semangat kerja yang tinggi dalam perusahaan (Nabila & Fu'ad, 2022),

Semangat kerja yaitu perasaan karyawan pada hubungannya dengan jiwa, melalui semangat kelompok, kegembiraan, juga kegiatannya. Apabila pekerja terlihat merasa senang, serta optimis tentang kegiatan dan tugas, dan ramah satu dengan lain, maka karyawan dapat dikatakan telah mempunyai semangat yang tinggi. Dan sebaliknya, bila karyawan tampak merasa tidak puas, sering sakit, lekas marah, suka membantah, dan gelisah, serta pesimis, dengan demikian reaksi

ini dapat dikatakan sebagai bukti yang menunjukkan semangat yang rendah (Saputra & Suhada, 2020)

Pekerjaan hampir selalu memiliki lebih dari satu kriteria atau dimensi untuk dinilai, dan ini berarti bahwa si karyawan mungkin berkinerja lebih baik dalam satu kriteria dibandingkan kriteria lainnya (Pratama, 2020). Beberapa kriteria mungkin memiliki nilai lebih penting dari pada kriteria lainnya. Budaya organisasi, mutasi dan promosi memiliki dampak untuk meningkatkan semangat kerja, mempertahankan stabilitas, dan mengembangkan karyawan. Dengan adanya budaya organisasi, mutasi dan promosi di dalam perusahaan menandakan penghargaan terhadap hasil kerja para karyawan (Nurhasanah et al., 2022)

Mutasi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan karyawan dalam pengembangan karier individu sehingga diharapkan karyawan akan mendapatkan semangat kerja yang lebih baik. Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Masalah dalam pelaksanaan mutasi ini bisa timbul diakibatkan pihak manajemen yang belum tepat dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan serta tindakan yang didasarkan pada kualifikasi, kuantitas, dan minat karyawan yang bersangkutan (Juniarti et al., 2020).

## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya maka dapat diambil kesimpulan adalah sebagai berikut:

1. Secara parsial Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan, artinya budaya organisasi di PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan positif, misalnya dengan adanya komunikasi yang baik, dukungan dari manajemen, dan lingkungan kerja yang kondusif, maka karyawan cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi
2. Secara parsial Mutasi berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan artinya bahwa proses mutasi atau perpindahan karyawan dari satu posisi atau lokasi kerja ke posisi atau lokasi kerja yang lain di perusahaan tersebut memiliki dampak yang besar terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan.
3. Secara parsial maka Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan artinya bahwa proses promosi atau peningkatan jabatan karyawan di perusahaan tersebut memiliki dampak yang besar terhadap motivasi dan semangat kerja mereka.
4. Secara simultan maka Budaya Organisasi, Mutasi dan Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Semangat Kerja pada PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan artinya ketiga faktor tersebut—budaya organisasi, proses

mutasi, dan promosi jabatan—memiliki dampak yang besar dan penting terhadap motivasi dan semangat kerja karyawan di perusahaan tersebut.

## **5.2. Saran**

Berdasarkan fenomena sebelumnya dan hasil penelitian, maka penulis dapat memberikan saran adalah sebagai berikut :

1. PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan agar memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, dengan pengakuan atas kerja keras mereka dapat meningkatkan motivasi.
2. PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan agar melakukan sosialisasikan dan terapkan nilai-nilai perusahaan secara konsisten di semua level organisasi
3. PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan agar lebih menetapkan kriteria yang jelas dan transparan untuk mutasi, seperti kinerja, kompetensi, dan kebutuhan organisasi. Hal ini akan membantu karyawan memahami proses dan alasan di balik mutasi.
4. PT. Pegadaian Kanwil 1 Medan agar menetapkan kriteria yang transparan dan objektif untuk promosi, seperti kinerja, kompetensi, pengalaman, dan kontribusi terhadap tim dan perusahaan.

## **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Selama proses penelitian yang dilakukan ada beberapa hambatan yang terjadi yang membuat penelitian ini tidak maksimal seperti :

1. Susahnya bertemu responden disebabkan responden yang bekerja sehingga sulit di minta untuk mengisi kuisisionernya.

2. Peneliti terlalu banyak menghabiskan waktu untuk memahami proses pengolahan data yakni SPSS, disebabkan peneliti belum terlalu memahami SPSS dengan baik.
3. Keterbatasan sampel yang digunakan maka penelitian selanjutnya dapat mencari tempat riset dengan sampel responden yang lebih banyak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustini, F. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Unimed Press.
- Ambarita, A. J., & Ridho, H. (2015). Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Pematang Siantar. *PERSPEKTIF*, 8(2), 527–533.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 85(1), 2071–2079.
- As'ad, A. (2018). *Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri*. Liberty.
- Bismala, L., Arianty, N., & Farida, T. (2015). *Perilaku Organisasi*. UMSU PRESS.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media.
- Daulay, R., Pasaribu, H. K., Putri, L. P., & Astuti, R. (2017). *Manajemen*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Fadli, A. (2020). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Modern Plasindo Mutiara. *Jurnal Abdi Ilmu*, 13(1), 131–141.
- Fathoni, H. A. (2019). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka cipta.
- Gultom, D. K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Perusahaan Dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja pada PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 176–184. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.194>
- Hamali, A. Y. (2019). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. CAPS.
- Handoko, T. H. (2015). *Manajemen* (Edisi 2). BPFE.
- Hasibuan, J. S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan. *Kumpulan Jurnal Dosen UMSU*, 1(1), 1–23.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Idris, Z. I. (2021). Pengaruh Mutasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Pengendalian Penduduk, Keluarga Berencana, Pemberdayaan Perempuan Dan Anak (DPPKBP3A) Kota Gorontalo. *JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma)*, 4(3), 288–297.
- Jauhari, S. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Boyolali Slamet

- Jauhari Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9(2), 181–188.
- Jufrizen, J. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 15(1), 37–47.
- Jufrizen, J., & Rahmadhani, K. N. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis Dewantara (JMD)*, 3(1), 66–79.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2018). *Mengolah Data Penelitian Bisnis Dengan SPSS*. Lembaga Penelitian dan Penulisan Ilmiah AQLI.
- Juniarti, A. T., Sarman, R., & Setia, B. I. (2020). Kompensasi Tidak Langsung (Fringe Benefits) dan Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, 13(2), 70–75.
- Kadarisman, M. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kasmir, K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT Rajagrafindo Persada.
- Malini, H., Safaruddin, S., & Desfarina, S. (2024). Pengaruh Mutasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *HUMANIORASAINS*, 1(2), 239–246.
- Mandalika, E. S., Pangemanan, S., & Kairupan, J. (2018). Promosi Jabatan Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe. *Jurnal Eksekutif*, 1(1), 1–12.
- Manik, S., & Megawati, M. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Pelalawan. *Niara*, 11(2), 118–124.
- Manullang, M. (2016). *Manajemen*. Citapustaka Media.
- Martina, A. B. (2017). Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pada PT Tasma Puja Di Pekanbaru. *Menara Ilmu*, 1(1), 76–88.
- Moekjizat, M. (2019). *Pengantar Sistem Informasi Manajemen*. Mandar Maju.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Semangat Kerja. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25.
- Nabila, A., & Fu'ad, N. E. (2022). Pengaruh Beban Kerja, Fasilitas Kerja, dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja (Studi pada CV. X). *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology*, 1(1), 1–16. <https://journal.unimma.ac.id>

- Nasrullah, N. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi , Semangat Kerja dan Iklim Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada STMIK Bina Bangsa Kendari. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 4(3), 24–36.
- Nitisemito, A. S. (2019). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Ghalia Indonesia.
- Noor, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Unisnu Press.
- Novika, P. W. (2018). Pengaruh Mutasi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Semangat Kerja Dan Dampaknya Pada Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon. *Journal of Economic, Business and Accounting (COSTING)*, 1(2), 297–315.
- Nurhasanah, N., Jufrizen, J., & Tupti, Z. (2022). Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Semangat Kerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(1), 245–261.
- Onsardi, O. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Center for Open Science.
- Pratama, N. (2020). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 133–140.
- Priansa, D. J., & Garnida, A. (2019). *Manajemen Perkantoran* (Edisi 4). Alfabeta.
- Rijalulloh, T., Al Musadieq, M., & Hakam, M. S. (2017). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja (Studi Pada Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 51(2), 110–117.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Saputra, J., & Suhada, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Iklim Kerja Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. Sumatera Hakarindo Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 17(2), 140–153.
- Sastrohadwiryo, S., & Syuhada, A. H. (2021). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Bumi aksara.
- Sedarmayanti, S. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. CV Mandar Maju.
- Setiawan, A. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Lingkungan Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 8(2), 191–203.
- Siagian, S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- Siswanto, B. (2021). *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara.
- Sudana, I. W., & Sugianingrat, I. W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Transformasional, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan pada BPR Angsa Sedanayoga di Batubulan Gianyar. *Widya Amrita*, 1(1), 38–50. <https://doi.org/10.32795/widyaamrita.v1i1.1145>

- Sugiyono, S. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhardi, S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi , Disiplin Kerja Dan Komitmen Terhadap Semangat Kerja Pegawai Pada Politeknik Pariwisata Medan. *Jurnal Creative Agung*, 12(2), 103–114.
- Suryani, S., & Hendrayadi, H. (2015). *Metode Riset Kuantitatif*. Prenadamedia Grup.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Swastha, B., & Handoko, T. H. (2020). *Manajemen Pemasaran*. Liberty.
- Tangngisalu, J., & Thahir, M. I. (2021). Pengaruh Mutasi Kerja Dan Promosi Jabatan Terhadap Semangat Kerja Pegawai. *YUME: Journal of Management*, 4(1), 217–228. <https://doi.org/10.37531/yume.vxix.234>
- Tanjung, M. S., Tanjung, H., & Pasaribu, S. E. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi , Dukungan Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi pada Guru SMA Negeri di Lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Utara Cabang Sunggal. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN BISNIS TRIANGLE*, 1(3), 122–136.
- Tohardi, A. (2016). *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Mandar Maju.
- Wanggol, A., Hasyim, A. M., & Djaniar, U. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi Adrianus. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 166–177.
- Waskito, H., & Hidayat, T. W. (2019). Pengaruh Mutasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kantor BPK RI Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 3(2), 84–96.
- Wirawan, W. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Yusnandar, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Semangat Kerja Melalui Semangat Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. *Jurnal SALMAN (Sosial Dan Manajemen)*, 4(1), 37–53.
- Yusnandar, W., & Viawanty, C. I. (2021). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Semangat Kerja: Studi Pada Pt. Mitra Agung Hermes (Vizta Gym). *Prosiding Seminar Nasional Kewirausahaan*, 2(1), 436–449.

**KUESIONER PENELITIAN SKRIPSI  
PENGARUH BUDAYA ORGANISASI , MUTASI, DAN PROMOSI  
JABATAN TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN  
PADA PT. PEGADAIAN KANWIL 1 MEDAN**

---

Kepada Yth. Bapak / Ibu

Pegawai PT Pegadaian Kanwil 1 Medan

Di Tempat

Assalamu Alaikum Wr. Wb

Dengan Hormat

Ijinkan perkenalkan nama saya Novira Azra (2005160390) mahasiswa Program Studi Manajemen S-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Bersama ini saya memohon kesediaannya untuk mengisi daftar kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan skripsi pada Program Studi Sarjana Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Dengan ini saya memohon untuk kesediaan Bapak/ Ibu dalam membantu saya mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini bertujuan untuk kepentingan ilmiah, oleh karena itu jawaban atau pendapat yang Bapak/Ibu berikan sangat bermanfaat bagi pengembang ilmu. Saya menyadari permohonan ini sedikit mengganggu kegiatan Bapak/Ibu dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan status atau kedudukan dalam instansi, maka jawaban yang benar adalah jawaban yang menggambarkan keadaan Bapak/Ibu. Saya mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan dan partisipasi Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini dalam waktu singkat.

Hormat Saya

Novira Azra

### Petunjuk Pengisian

Jawablah pernyataan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu

Pilihlah jawaban dari tabel daftar pernyataan dengan memberi tanda checklist (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut:

SS	: Sangat Setuju	: dengan Skor 5
S	: Setuju	: dengan Skor 4
KS	: Kurang Setuju	: dengan Skor 3
TS	: Tidak Setuju	: dengan Skor 2
STS	: Sangat Tidak Setuju	: dengan Skor 1

### Identitas Responden

No. Responden : .....

Umur : ..... (Tahun)

Jenis Kelamin : Laki-laki  Perempuan

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK  D3  S1  S2  S3

Lama Bekerja : < 5 Tahun  6-10 tahun  >10 Tahun

### 1. Semangat Kerja (Y)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Kedisiplinan Kerja</b>						
1	Saya selalu masuk kerja tepat pada waktunya					
2	Saya selalu pulang kerja sesuai dengan waktu yang telah ditentukan					
<b>Ketelitian kerja</b>						
3	Saya merupakan orang yang serius dalam bekerja.					
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki					
<b>Kegairahan kerja</b>						
5	Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan					
6	Saya menikmati pekerjaan yang saya lakukan					
<b>Kerajinan kerja.</b>						
7	Saya memiliki ambisi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target					
8	Saya selalu menjalin hubungan yang baik dengan teman sekerja baik didalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan					

## 2. Budaya Organisasi (X1)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Inovasi dan pengambilan resiko</b>						
1	Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, anda dapat melakukan inovasi baru yang memberikan citra					
2	Perusahaan selalu berani mengambil tindakan terkait keberlangsungan perusahaan					
<b>Perhatian ke hal yang rinci.</b>						
3	Mempertimbangkan pada suatu detail yang cermat terhadap pekerjaan					
4	Saya selalu memeriksa hasil pekerjaan saya sebelum diserahkan kepada pemimpin					
<b>Orientasi hasil</b>						
5	Hasil pekerjaan merupakan tolak ukur penilaian kinerja					
6	Pegadaian selalu memberikan target yang jelas kepada pegawai atas keberhasilan dari pekerjaan					
<b>Orientasi orang.</b>						
7	Dalam kerja tetap mempertimbangkan keselamatan dan kesehatan pegawai.					
8	Pegawai merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan saat bekerja					
<b>Orientasi tim</b>						
9	Keberhasilan tim adalah kontribusi semua pegawai yang bekerja dalam satu unit					
10	Saya selalu bekerja sama dengan team agar pekerjaan mudah selesai					
<b>Keagresifan</b>						
11	Mengutamakan kemajuan organisasi dibandingkan kepentingan individu					
12	Pemimpin selalu mengharap					

	pegawai selalu bekerja maksimal setiap harinya					
<b>Kemantapan</b>						
13	Keberlangsungan dan intensitas kerja lebih diprioritaskan					
14	Saya selalu bekerja sungguh sungguh agar perusahaan menjadi lebih baik lagi.					

### 3. Mutasi (X2)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	KS	TS	STS
<b>Pengalaman</b>						
1	Mutasi kerja dilakukan dalam waktu yang tidak ditentukan					
2	Saya akan dimutasi sesuai dengan target yang saya hasilkan untuk perusahaan					
<b>Pengetahuan</b>						
3	Mutasi beralasan untuk menghilangkan kejenuhan					
4	Mutasi dilakukan sudah sesuai kebijakan atau aturan yang berlaku					
<b>Kebutuhan</b>						
5	Mutasi dilakukan pada karyawan yang kinerjanya kurang baik					
6	Mutasi dilakukan sudah sesuai dengan kemampuan kerja karyawan					
<b>Kecakapan</b>						
7	Menilai karyawan yang pantas untuk dimutasi					
8	Mutasi sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam suatu jabatan					
<b>Tanggung Jawab</b>						
9	Kebijakan perusahaan untuk mutasi karyawannya					
10	Pelaksanaan mutasi sudah sesuai dengan tujuan perusahaan untuk menambah pengalaman karyawan					

#### 4. Promosi Jabatan (X3)

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		SS	S	RR	TS	STS
<b>Kejujuran yang dimiliki</b>						
1	Karyawan yang jujur kemungkinan besar akan dinaikkan jabatannya					
2	Pengetahuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang sedang saya jabat sekarang					
<b>Loyalitas</b>						
3	Kedisiplinan karyawan dalam bekerja akan membantu menaikkan jabatannya					
4	Prestasi kerja yang saya miliki menjadi tolok ukur dalam promosi jabatan sesuai dengan SOP promosi jabatan perusahaan					
<b>Tingkat Pendidikan/Prestasi</b>						
5	Karyawan yang berprestasi akan naik pangkat					
6	Tingkat pendidikan yang saya miliki sesuai dengan kualifikasi pada jabatan yang dipromosikan					
<b>Pengalaman Kerja/Senioritas</b>						
7	Selalu bekerja sama dengan sesama rekan kerja akan membantu karyawan untuk naik pangkat					
8	Pengalaman kerja yang saya miliki dapat membantu menyelesaikan tugas-tugas secara efektif dan efisien sesuai dengan target yang diberikan oleh perusahaan					

**TABULASI KUISONER**

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	TOTAL
A01	5	5	4	5	5	5	5	5	39
A02	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A03	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A04	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A05	5	5	5	5	5	5	4	4	38
A06	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A07	5	5	5	4	4	4	5	5	37
A08	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A09	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A10	3	3	5	5	5	5	5	5	36
A11	3	5	5	5	5	4	5	4	36
A12	3	4	5	4	3	5	5	5	34
A13	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A14	3	5	5	5	5	5	4	4	36
A15	5	5	5	5	5	5	4	4	38
A16	3	3	3	3	3	3	3	4	25
A17	4	5	5	5	5	5	4	4	37
A18	5	4	3	4	3	5	3	3	30
A19	4	4	3	4	4	3	3	3	28
A20	4	4	4	3	4	4	4	4	31
A21	4	4	4	4	4	5	5	5	35
A22	4	3	4	3	4	4	5	5	32
A23	5	5	3	4	4	4	4	5	34
A24	5	5	4	4	4	4	5	5	36
A25	5	4	5	5	4	4	4	4	35
A26	3	5	5	5	5	5	4	4	36
A27	5	5	4	5	4	5	3	3	34
A28	3	5	5	5	5	4	3	4	34
A29	4	5	4	3	3	3	4	4	30
A30	3	5	5	5	5	5	4	4	36
A31	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A32	3	5	4	4	4	4	5	5	34
A33	4	4	5	5	5	5	5	5	38
A34	3	3	5	3	3	3	5	5	30
A35	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A36	4	4	4	4	3	4	5	5	33
A37	3	3	5	3	3	3	5	5	30
A38	5	5	5	5	3	4	3	3	33



A11	4	5	4	5	5	4	5	4	5
A12	4	5	3	5	4	4	4	4	3
A13	5	5	4	5	5	5	5	4	5
A14	5	4	4	4	4	4	4	4	3
A15	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A16	2	2	2	2	2	2	2	2	4
A17	5	4	4	4	4	4	4	4	4
A18	3	3	3	3	3	3	3	3	4
A19	5	5	4	4	5	5	4	4	4
A20	4	4	5	4	4	5	4	4	5
A21	5	5	5	5	5	5	5	5	3
A22	4	4	4	5	4	4	5	4	5
A23	5	4	4	5	5	5	4	5	4
A24	4	4	4	5	5	4	5	5	5
A25	4	4	5	4	4	4	5	4	5
A26	5	4	2	4	4	2	4	4	4
A27	4	4	5	4	4	4	5	5	5
A28	5	4	4	5	4	4	5	4	4
A29	4	4	5	4	4	5	2	5	5
A30	4	4	4	5	4	5	5	5	3
A31	5	4	5	4	5	5	5	4	4
A32	5	4	4	4	4	5	2	5	4
A33	4	4	4	4	4	5	4	5	5
A34	4	4	4	5	5	4	3	3	3
A35	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A36	5	5	5	5	5	5	5	4	3
A37	3	4	3	4	4	4	5	5	5
A38	4	3	4	4	4	4	5	5	4
A39	5	5	5	5	4	4	4	4	5
A40	5	5	3	4	4	4	3	3	3
A41	5	5	5	5	5	5	4	4	4
A42	5	4	4	4	4	4	4	4	5
A43	4	4	4	4	4	4	4	4	4
A44	5	4	4	4	5	5	5	4	4
A45	4	5	4	4	4	4	4	5	3
A46	5	4	4	3	5	5	4	5	3
A47	5	5	4	4	4	4	4	4	4
A48	2	2	2	2	2	3	2	2	4
A49	5	5	5	4	5	5	5	5	3
A50	4	4	5	5	5	5	5	5	5
A51	5	5	5	4	5	5	4	5	5
A52	5	5	4	4	4	5	3	4	3
A53	5	3	5	5	4	4	4	5	4

A54	4	4	4	4	4	4	4	4	4
A55	4	4	4	4	5	5	5	5	5
A56	4	5	5	5	5	5	5	5	4
A57	4	3	5	4	4	4	4	4	3
A58	4	5	5	5	4	5	4	4	4
A59	5	3	3	3	3	3	4	4	4
A60	4	5	5	5	5	4	5	4	3
A61	4	4	4	4	4	4	4	4	5
A62	5	4	5	5	5	5	5	4	5
A63	5	5	5	5	5	5	5	5	5
A64	4	4	4	5	4	4	4	4	3
A65	4	4	4	4	4	5	5	5	5
A66	2	2	2	2	2	2	2	2	4
A67	4	4	3	3	3	3	3	3	4

	X1.11	X1.12	X1.13	X1.14	TOTAL
A01	5	5	5	5	69
A02	4	5	4	3	64
A03	5	5	5	5	69
A04	4	3	4	4	63
A05	5	5	5	5	69
A06	5	5	5	5	62
A07	4	5	4	4	62
A08	5	3	5	5	63
A09	5	4	5	5	67
A10	3	3	3	3	59
A11	5	4	5	5	65
A12	4	3	4	4	54
A13	4	5	4	5	66
A14	3	3	3	3	51
A15	5	4	5	4	67
A16	4	4	4	4	40
A17	5	5	5	5	62
A18	5	4	5	3	49
A19	3	4	3	5	59
A20	5	4	5	3	60
A21	5	5	5	5	68
A22	4	4	4	4	59
A23	4	5	4	4	63
A24	5	3	5	4	61
A25	4	3	4	4	57
A26	4	5	4	4	55

A27	4	5	4	4	62
A28	5	4	5	3	60
A29	3	4	3	3	55
A30	3	5	3	4	59
A31	4	4	4	4	61
A32	5	3	5	5	58
A33	5	5	5	4	63
A34	5	4	5	5	58
A35	5	5	5	5	70
A36	5	4	5	4	64
A37	4	3	4	3	54
A38	3	4	3	5	56
A39	5	5	5	5	66
A40	5	3	5	4	54
A41	5	5	5	5	67
A42	4	3	4	5	57
A43	4	4	4	5	57
A44	4	5	4	5	63
A45	3	4	3	4	55
A46	5	5	5	5	63
A47	4	4	4	5	59
A48	4	4	4	4	41
A49	4	4	4	5	63
A50	4	5	4	4	65
A51	5	5	5	5	68
A52	4	5	4	5	60
A53	5	4	5	4	61
A54	5	5	5	3	59
A55	5	5	5	3	64
A56	4	3	4	3	60
A57	3	5	3	5	56
A58	4	4	4	4	60
A59	5	5	5	5	57
A60	3	3	3	4	56
A61	5	5	5	5	62
A62	5	5	5	3	66
A63	5	5	5	4	69
A64	3	3	3	5	53
A65	5	5	5	4	64
A66	4	4	4	4	40
A67	4	4	4	5	51



A41	3	5	5	4	4	4	5	3	5	5	43
A42	5	5	5	4	4	4	5	3	5	5	45
A43	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	42
A44	3	3	3	3	3	3	5	3	3	3	32
A45	5	5	5	3	3	3	4	4	5	3	40
A46	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	46
A47	5	4	5	5	3	4	5	4	5	5	45
A48	2	2	2	2	2	2	1	5	4	4	26
A49	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	43
A50	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	44
A51	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	47
A52	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	45
A53	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4	45
A54	2	2	2	2	4	4	3	4	4	5	32
A55	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	44
A56	3	3	3	3	4	4	3	5	4	4	36
A57	3	3	3	3	3	3	5	5	4	3	35
A58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
A59	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
A60	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	46
A61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
A62	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49
A63	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	45
A64	3	3	3	3	3	3	4	5	4	3	34
A65	4	4	5	5	5	5	4	5	4	3	44
A66	2	2	2	2	2	2	1	1	4	3	21
A67	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	39

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	TOTAL
A01	5	4	5	4	4	5	5	4	36
A02	5	5	4	5	4	4	4	4	35
A03	4	5	5	5	4	4	4	4	35
A04	5	5	5	4	4	4	4	4	35
A05	5	5	4	4	4	4	4	4	34
A06	4	4	5	4	5	4	4	4	34
A07	4	4	5	4	4	5	4	4	34
A08	4	4	5	4	4	5	5	4	35
A09	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A10	5	5	5	4	4	4	4	5	36

A11	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A12	5	4	5	5	5	4	5	5	38
A13	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A14	5	5	5	5	5	5	4	5	39
A15	4	4	5	4	5	4	4	4	34
A16	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A17	5	5	5	5	5	3	5	5	38
A18	4	3	5	3	3	3	3	5	29
A19	4	4	5	5	4	5	5	5	37
A20	3	3	5	3	3	5	5	5	32
A21	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A22	4	4	4	4	4	5	5	5	35
A23	4	5	5	4	5	4	5	5	37
A24	4	4	5	4	4	4	5	5	35
A25	4	4	5	4	4	4	5	5	35
A26	5	4	5	4	4	4	4	5	35
A27	4	4	5	4	4	3	4	4	32
A28	4	3	5	3	3	4	5	5	32
A29	4	3	5	3	3	3	4	5	30
A30	5	4	5	4	4	5	5	5	37
A31	5	4	4	4	4	4	5	5	35
A32	4	5	5	5	5	5	5	5	39
A33	5	5	3	4	5	4	4	4	34
A34	5	5	5	5	5	4	5	5	39
A35	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A36	4	4	5	4	4	4	5	3	33
A37	3	3	4	3	3	3	3	3	25
A38	4	4	5	3	4	4	4	4	32
A39	4	4	5	4	4	4	4	4	33
A40	4	4	4	3	4	4	4	4	31
A41	4	4	4	3	4	5	3	5	32
A42	4	4	4	4	3	5	5	5	34
A43	4	4	4	4	4	5	5	5	35
A44	3	3	3	4	4	5	5	5	32
A45	5	4	4	3	4	4	3	4	31
A46	4	5	3	4	4	5	5	5	35
A47	4	5	4	5	5	5	3	5	36
A48	5	5	5	5	5	4	4	4	37
A49	4	4	4	4	5	5	5	5	36
A50	5	5	5	5	5	4	4	4	37
A51	3	4	5	4	3	5	3	5	32
A52	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A53	5	5	3	3	3	4	3	4	30

A54	5	4	5	4	4	3	3	3	31
A55	4	5	5	5	4	3	4	3	33
A56	5	5	5	5	5	3	3	3	34
A57	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A58	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A59	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A60	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A61	5	5	5	5	5	5	5	5	40
A62	5	5	4	4	3	4	3	5	33
A63	4	3	4	4	4	4	4	4	31
A64	4	3	5	5	4	5	4	5	35
A65	4	4	5	4	5	5	4	5	36
A66	4	4	4	4	4	4	4	4	32
A67	5	3	5	4	4	5	4	3	33